

Peran Kepemimpinan Transformasional dan Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan: A Systematic Literature Review

Asiani Dumanauw^a, Maria Christiana Iman Kalis^a

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

*Email : b2041212027@student.untan.ac.id

Abstrak

Kepemimpinan transformasional, knowledge sharing atau berbagi pengetahuan dan kinerja merupakan hal yang penting dalam meningkatkan daya saing organisasi. Penelitian ini mengidentifikasi peran kepemimpinan transformasional dan knowledge sharing dari penelitian-penelitian terdahulu. Hasil identifikasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan knowledge sharing memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi, inovasi, inspirasi, dan motivasi.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Knowledge Sharing, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Tantangan utama bagi organisasi saat ini terutama dalam hal membangun modal intelektual karyawannya adalah bagaimana organisasi dapat memfasilitasi kegiatan berbagi pengetahuan diantara karyawan dengan baik dan untuk memastikan bahwa pengetahuan yang dibagikan dapat berkontribusi pada kemajuan organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Chen et al (2009) dimana keunggulan kompetitif setiap organisasi bergantung pada pengetahuan yang dimiliki organisasi itu sendiri. Dalam hal ini, pengetahuan yang diciptakan dan disimpan oleh karyawan harus dapat dikelola dan digunakan dengan baik oleh organisasi, dengan kata lain pengetahuan yang ada tidak hanya tercipta dan disimpan sendirinya melainkan harus dibagikan kepada karyawan lain untuk tujuan keberhasilan organisasi.

Literatur mengenai manajemen pengetahuan telah lama menyarankan bahwa berbagi pengetahuan dapat memungkinkan organisasi untuk mengembangkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kapasitas karyawan untuk menghasilkan solusi kreatif (Jackson et al, 2006). Selain itu berbagi pengetahuan juga diakui sebagai aset sosial yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja pekerjaan dan meningkatkan keberhasilan organisasi (Masa'deh et al, 2016). Berbagi pengetahuan juga dapat memainkan peran utama dalam organisasi mengingat kegiatan ini mengarah pada pembentukan pengetahuan baru, penyempurnaan pengetahuan lama dan mensintesis banyak pengetahuan di masa depan (Fong et al, 2011).

Kepemimpinan teridentifikasi sebagai salah satu dari empat karakteristik utama dalam berbagi pengetahuan (Goh, 2002). Pemimpin disarankan untuk membantu dalam membangun lingkungan berbagi yang kondusif dan mendorong motivasi intrinsik individu yang dipimpin (Gamosanchez dan

Cegarranavarro, 2015). Di antara banyak teori kepemimpinan, kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki dampak yang sangat positif terhadap kinerja unit bisnis (Howell dan Avolio, 1993), lebih lanjut kepemimpinan transformasional dianggap sebagai salah satu faktor paling signifikan yang dapat memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang luar biasa serta mempromosikan berbagi pengetahuan dalam organisasi (Bryant, 2003). Dengan demikian, mengatasi konsekuensi kinerja tugas, yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan berbagi pengetahuan, perlu dieksplorasi secara akademis. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan yang mana berpengaruh untuk kinerja organisasi.

Berkaitan dengan sumber daya manusia, kinerja organisasi bergantung pada pimpinan organisasi itu dan kinerja dari karyawan didalamnya (Kamali, 2014). Karyawan dengan kinerja yang baik dapat menjadi aset bagi organisasi dan pemimpin memiliki peranan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi seperti dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan kunci dalam mendorong kegiatan berbagi pengetahuan antar karyawan didalam organisasi (Yin et al, 2019). Kepemimpinan merupakan hal penting dalam organisasi untuk mendorong karyawan secara aktif terlibat dalam perilaku pengetahuan (Adamu et al, 2016).

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah proses dari perilaku dimana seseorang mendorong sekelompok individu untuk mencapai serangkaian tujuan Northouse (2010). Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu kunci dari gaya kepemimpinan dalam praktik manajemen yang terbukti berdampak positif terhadap sikap, perilaku, dan perkembangan individu karyawan (Berraies dan El Abidine, 2019). Berbagai peneliti telah menyarankan bahwa teori kepemimpinan transformasional telah sangat memperluas penelitian kepemimpinan saat ini (Mittal dan Dhar, 2015).

Berdasarkan teori kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi yang unik, yaitu, pengaruh ideal atau karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual (Nemanich dan Keller, 2007). Dalam kerangka ini, pengaruh ideal mengacu pada karakteristik yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin transformasional yang menjadi panutan bagi pengikutnya, menghormati dan mempercayai pemimpin dan berusaha untuk meniru perilaku pemimpin. Motivasi inspirasional menunjukkan bahwa seorang pemimpin menginspirasi pengikut dengan menyampaikan visi yang menarik bagi mereka dan kemudian memotivasi mereka untuk merangkul dan mencapai visi tersebut. Kedua dimensi ini mencerminkan fitur karismatik seorang pemimpin transformasional. Stimulasi intelektual menunjukkan bahwa seorang pemimpin mendorong pengikutnya untuk menantang norma-norma yang ada dan mengambil risiko dengan mengatasi masalah dengan cara yang baru (Hu et al., 2012). Pertimbangan individual mengacu pada proses di

mana seorang pemimpin memotivasi pengikut dengan memperhatikan kebutuhan pengikut dan mendengarkan keprihatinan mereka untuk membantu mereka berkembang dan tumbuh (Hoffman et al., 2011). Dengan terlibat dalam perilaku kepemimpinan transformasional ini, seorang pemimpin dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut, menumbuhkan nilai untuk perubahan, dan dengan demikian mendorong perubahan dan meningkatkan pertumbuhan profesional pengikut (Carmeli et al., 2014).

Karyawan biasanya tidak mau berbagi pengetahuan dengan orang lain tanpa motivasi yang kuat karena mereka menganggap pengetahuan pribadi mereka sebagai sumber keuntungan dan kekuatan (Ma et al., 2014). Para peneliti di bidang manajemen pengetahuan telah meneliti banyak faktor yang mungkin dapat mempengaruhi aktivitas berbagi pengetahuan dalam organisasi, di antaranya ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mempromosikan kegiatan berbagi pengetahuan melalui motivasi karyawan (Bryant, 2003) temuan ini juga selaras dengan temuan dalam penelitian sebelumnya (Berraies dan El Abidine, 2019; Le dan Hui, 2019; Shariq et al., 2019). Lebih lanjut kepemimpinan transformasional dapat mendorong kegiatan berbagi pengetahuan karena seorang pemimpin transformasional dapat mengubah pengikutnya melalui sikap dan perilaku yang dapat menumbuhkan nilai untuk perubahan (Carmeli et al., 2014). Dengan visi baru atau ide perubahan untuk masa depan yang lebih baik, pengikut lebih bersedia untuk menerima panggilan pemimpin transformasional untuk membagikan pengetahuan mereka dengan anggota kelompok lain sehingga mereka dapat bekerja sama untuk mencapai masa depan yang lebih baik bagi organisasi dan setiap anggota individu.

Knowledge Sharing

Pengetahuan mengacu pada ide, fakta, dan keahlian individu (Bartol dan Srivastava, 2002), dan berbagi pengetahuan melibatkan kegiatan pemberian pengetahuan kepada karyawan lain (pengetahuan eksplisit dan tacit). Pengetahuan eksplisit didefinisikan sebagai formula dan proses, dan pengetahuan tacit didefinisikan sebagai berbagi pengalaman dan pengetahuan untuk membantu orang lain melaksanakan tujuan, bekerja sama satu sama lain untuk memecahkan masalah dan mengembangkan ide-ide baru (Cummings, 2004). Berdasarkan penelitian sebelumnya, (Yu et al, 2013) mendefinisikan berbagi pengetahuan terjadi ketika orang yang memiliki pengetahuan bersedia untuk mentransfer pengalaman kerja, teknik, dan pendapat mereka kepada orang lain dan berharap bahwa orang lain akan menerapkan pengetahuan tersebut., Ketika karyawan terlibat dalam berbagi pengetahuan, mereka menginternalisasi lebih banyak pengetahuan sehingga secara tidak langsung kondisi seperti itu menguntungkan sebagai perilaku inovatif (Yu et al, 2013).

Membagikan pengetahuan dengan orang yang tepat pada waktu yang tepat merupakan hal yang sangat penting dalam membangun dan mempertahankan daya saing organisasi (Ma et al., 2014). Lebih lanjut berbagi pengetahuan telah disarankan dalam suatu organisasi untuk memberikan kesempatan saling belajar, memfasilitasi penciptaan pengetahuan baru dan

meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru (Kessel et al., 2012). Pertukaran pengetahuan dapat membantu organisasi mengembangkan basis pengetahuan untuk menghasilkan solusi baru, pendekatan baru, atau produk baru (Ma dan Tang, 2018). Oleh karena itu, berbagi pengetahuan adalah proses dasar dimana anggota organisasi dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Park et al., 2015). Namun, terlepas dari pentingnya berbagi pengetahuan untuk keberhasilan organisasi, sikap, niat, dan perilaku "keengganan untuk berbagi pengetahuan" yang sering ditemukan di antara karyawan telah menimbulkan tantangan besar dalam berbagi pengetahuan, karyawan sering merasa tidak aman dalam berbagi pengetahuan (Park et al., 2015). Karyawan takut kehilangan superioritas dan kepemilikan pengetahuan setelah berbagi pengetahuan mereka. Selain itu, karyawan juga cemas jika akan dihina atau ditolak oleh atasan dan rekan kerja jika mereka berbagi pengalaman buruk, kesalahan atau kegagalan, dimana mereka mungkin menghadapi risiko yang dipandang rendah oleh atasan dan rekan kerja (Yang, 2010).

Kinerja Organisasi

Mengingat berbagai tantangan yang dihadapi organisasi pada saat ini, menangani kinerja merupakan salah satu kunci keberhasilan dari setiap organisasi agar dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Kinerja adalah kemampuan individu untuk mewujudkan tujuan, memenuhi harapan dan mencapai target atau standar organisasi (Juni dan Mahmood, 2011). Dalam dunia bisnis, kinerja dipandang sebagai pemenuhan atau pencapaian tugas pekerjaan yang dapat diukur melalui kelengkapan, ketepatan waktu, standar ketepatan, biaya dan sebagainya. Kinerja adalah prestasi yang diperoleh seseorang sebagai hasil dari pengalaman selama rentang karir mereka (Vikineswaran, 2017). Kinerja juga bisa berarti demonstrasi kemampuan, terutama jika dibandingkan dengan rekan-rekanpekerja lainnya (Domingues et al., 2017).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *systematic literature review* atau SLR dengan menggunakan metode *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analysis* atau PRISMA. *Systematic literature review* merupakan sebuah metode penelitian yang bertujuan untuk mengevaluasi, mengidentifikasi dan menganalisis hasil dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang berkaitan dengan suatu topik yang menjadi fokus pembahasan. Terdapat beberapa tahapan didalam penyusunan penelitian dengan menggunakan *systematic literature review*, sebagai berikut: Memformulasikan pertanyaan penelitian, melakukan pencarian, penyaringan dan pemilihan artikel atau jurnal penelitian yang sesuai, melakukan analisis dan sintesis dalam bentuk hasil kualitatif, mengimplementasikan *quality control* dan menyiapkan laporan akhir (Penny & Hammond, 2002).

Tahapan didalam *systematic literature review* ini terdiri atas beberapa tahapan berdasarkan pemaparan diatas oleh Penny & Hammond (2002), seperti 1) Menyusun pendahuluan atau *background* serta tujuan, 2) Menyusun pertanyaan penelitian, 3) Mencari dan mengumpulkan literatur, 4)

Pemilihan kriteria 5) Strategi memisahkan data 6) Menilai kualitas dari literatur yang dipilih 7) Sintesis data dan tahapan terakhir adalah 8) Penyajian hasil.

PERTANYAAN PENELITIAN

| | Pertanyaan | Tujuan |
|----|--|---|
| RQ | Bagaimana peran dari kepemimpinan transformasional dan knowledge sharing dalam kaitannya dengan kinerja? | Mengidentifikasi peran kepemimpinan transformasional dan aktivitas knowledge sharing dan hubungannya dengan kinerja |

PENCARIAN LITERATUR

Pencarian artikel penelitian yang relevan dengan topik atau fokus pembahasan dilakukan dengan menggunakan kata kunci seperti: Kepemimpinan transformasional, Knowledge sharing atau berbagi pengetahuan, dan Kinerja karyawan serta *Transformational leadership*, *Knowledge sharing*, dan *Employee Performance*. Penggunaan kata kunci dengan menggunakan bahasa Inggris dikarenakan artikel atau jurnal yang digunakan sebagai literatur pada penelitian ini merupakan artikel atau jurnal yang terpublikasi internasional. Selanjutnya, database penelitian yang digunakan dalam pencarian literatur adalah seperti: Emerald Insight, ProQuest, DOAJ, ScienceDirect. Strategi penyesuaian kata kunci dalam pencarian literatur juga dilakukan guna menemukan literatur yang relevan.

KRITERIA SELEKSI

Literatur yang digunakan merupakan artikel atau jurnal internasional yang diterbitkan pada tahun 2011 hingga 2022. Setelah mendapatkan sampel, literatur yang sudah dipilih kemudian diklasifikasi sebagai koleksi untuk informasi yang relevan. Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis dan sintesis data dari literatur akan menghasilkan informasi sesuai dengan fokus pembahasan.

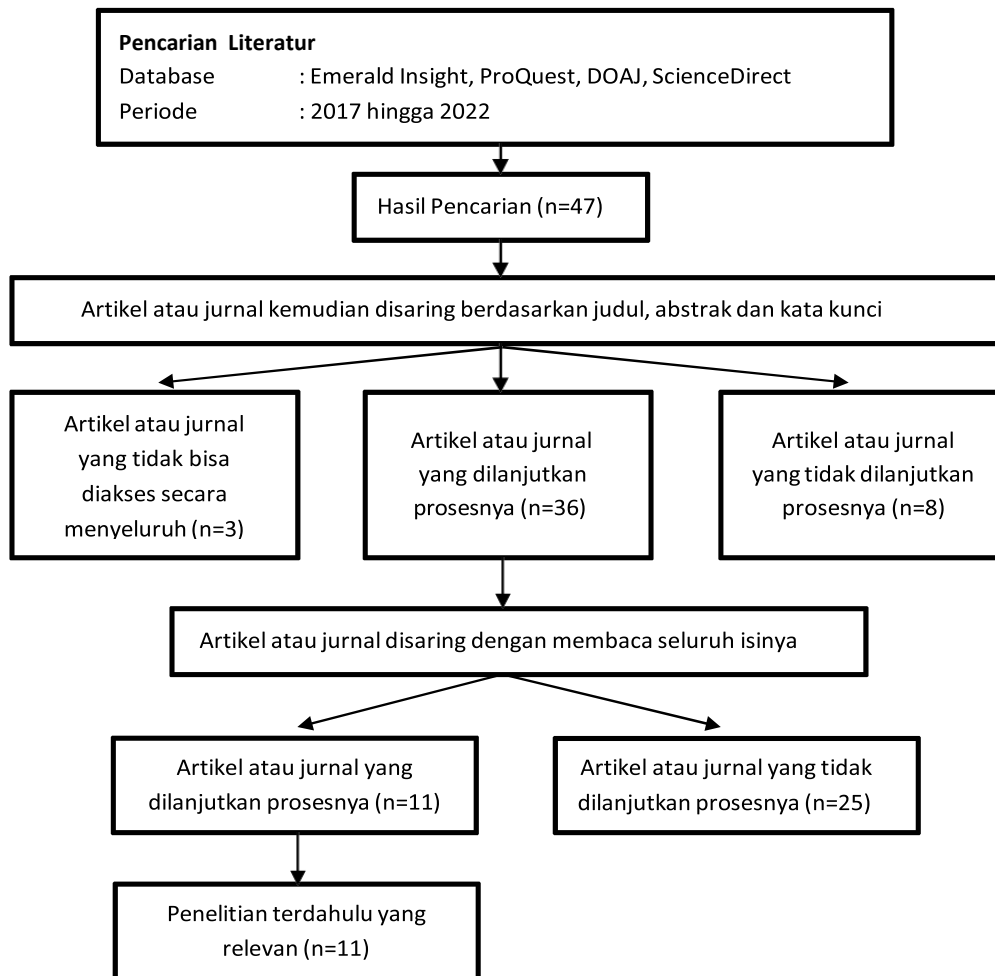


Fig 1. PRISMA Flow Diagram Systematic Review

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil dari pencarian literatur dan melewati *quality control* seperti yang tertera pada *figure 1* maka didapatkan 11 sumber literatur yang memenuhi kriteria untuk menjawab pertanyaan dari penelitian ini. Berikut merupakan hasil kajian dari penelitian- penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan transformasional dan knowledge sharing serta pengaruhnya terhadap kinerja, bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kinerja adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang menggerakkan knowledge sharing sesama karyawan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Seorang pemimpin transformasional menciptakan model yang disesuaikan dengan keinginan karyawan dalam hal berbagi pengetahuan dan untuk terus belajar serta mencari ide-ide baru. Selain itu, pemimpin organisasi menciptakan iklim atau suasana yang memungkinkan dan memfasilitasi terjadinya aktivitas berbagi pengetahuan. Selain itu, pemimpin transformasional berkontribusi pada pengetahuan melalui visi bersama, menyediakan model yang sesuai, mendorong adaptasi terhadap tujuan kelompok, dan menginspirasi karyawan. Para pemimpin mendukung ide-ide inovatif, membangun sistem dan budaya, dan berbagi pengetahuan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja ditingkatkan melalui peran pemimpin transformasional di mana tim atau kelompok bekerja secara

kohesif. Sifat kohesif ini dalam kaitannya dengan pekerjaan dapat meningkatkan pelaksanaan kegiatan kerja bersama. Kegiatan bersama ini dilakukan dengan komunikasi yang intensif antar rekan kerja dengan saling berbagi pengetahuan dan memungkinkan berbagi pengetahuan untuk menyelesaikan semua tugas (Layaman et al., 2021).

Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap aktivitas berbagi pengetahuan atau *knowledge sharing* dan tentunya hal ini juga memberikan dampak positif terhadap kinerja, pada saat proses berbagi pengetahuan, karyawan melihat pemimpin mereka sebagai sosok yang dapat ditiru dalam kehidupan kerja mereka sehari-hari dan secara otomatis kinerja dari karyawannya juga akan meningkat dan lebih baik (Yani et al., 2022). Lebih lanjut, sebagian besar studi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja menghasilkan hasil yang positif dan signifikan seperti yang sudah dilakukan oleh (Buil et al., 2019; Ribeiro et al., 2018; Obeidat & Tarhini, 2016; Asrar-ul-Haq dan Kuchinke, 2016; Cavazotte et al., 2013; Sundi, 2013; Carter dkk., 2013; Ghafoor dkk., 2011). Hasil dari penelitian-penelitian berikut menunjukkan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi bawahan untuk memiliki visi, misi, dan tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin mendorong dan memotivasi bawahan untuk kinerja maksimal, merangsang mereka untuk bertindak dan memecahkan masalah secara kritis, dan memperlakukan karyawan secara individual. Akibatnya, bawahan merespon dengan bekerja secara maksimal.

Hasil penelitian lain dari (Rohim dan Budhiasa, 2019) juga menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Aktivitas berbagi pengetahuan mencakup keahlian teknis, pelatihan, dokumen kebijakan dan kerjasama. Kinerja karyawan akan lebih baik jika terdapat kesempatan yang terbuka dalam berbagi pengetahuan. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Individu yang sering melakukan aktivitas berbagi pengetahuan akan cenderung mengalami peningkatan pencapaian kinerjanya. Mencapai target kinerja akan lebih mudah karena berbagi pengetahuan mengurangi konflik kerja tim, mengurangi duplikasi pengetahuan, dan menghasilkan pengetahuan sinergis yang memberikan solusi tindakan terbaik. Berbagi pengetahuan juga sangat membantu dan memungkinkan pemimpin untuk lebih mudah dalam membuat keputusan.

KESIMPULAN

Studi ini mengidentifikasi literature atau penelitian-penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* serta kaitannya dengan kinerja karyawan. Penulis menyimpulkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan oleh hasil identifikasi penulis atas sumber literatur yang ada. Penulis berharap penelitian yang akan datang dapat melanjutkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kompleksitas hubungan antara kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan.

REFERENSI

- Adamu, A.A., Mohamad, B., & Abdul Rahman, N.A. (2016), "Antecedents of Internal Crisis Communication and its Consequences on Employee Performance". *International Review of Management and Marketing*, 6(7), 33-41.
- Alam, S.S., Abdullah, Z., Ishak, N.A., & Zain, Z.M. (2009). "Assessing Knowledge Sharing Behavior among Employees in SMEs: An Empirical Study". *International Business Research*, 2(2), 115.
- Bartol, K.M., & Srivastava, A. (2002), "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Berraies, S., & El Abidine, S.Z. (2019). "Do Leadership Styles Promote Ambidextrous Innovation? Case of Knowledge-Intensive Firms". *Journal of Knowledge Management*, 23 (5), 836-859.
- Bryant, S. E. (2003). "The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (4), 32-44.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). "Transformational Leadership and Creative Problem-Solving: The Mediating Role of Psychological Safety and Reflexivity". *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance during Continuous Incremental Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942–958. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-Efficacy. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(4), 490–512. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922013000400007>
- Chen, Y., Lin, M.J., & Chang, C. (2009). "The Positive Effects of Relationship Learning and Absorptive Capacity on Innovation Performance and Competitive Advantage in Industrial Markets". *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158.
- Cummings, J. N. (2004). "Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization". *Management Science*, 50(3), 352-364.
- Domingues, J., Vieira, V.A., Agnihotri, R., & Lett, M. (2017). "The Interactive Effects of Goal Orientation and Leadership Style on Sales Performance". *Springer Link*, 28(4), 637-649, <https://doi.org/10.1007/s11002-017-9436-3>

- Fong, C.Y., Ooi, K.B., Tan, B.I., Lee, V.H., & Chong, A.Y.L. (2011). "HRM Practices and Knowledge Sharing: An Empirical Study", *International Journal of Manpower*, 32(5), 704-723.
- Gamosanchez, A. L., & Cegarranavarro, J. G., (2015). "Factors that Influence the Success of a KM-Program in a Small-Sized Airport". *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 1269-1273.
- Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M.P. (2011). "Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda". *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391–7403. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.126>
- Goh, S. C. (2002). "Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications". *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.
- Hoffman, B.J., Bynum, B.H., Piccolo, R.F., & Sutton, A.W. (2011). "Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness", *Academy of Management Journal*, 54(4), 779-796.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance". *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hu, J., Wang, Z., Liden, R.C., & Sun, J. (2012). "The Influence of Leader Core Self-Evaluation on Follower Reports of Transformational Leadership". *The Leadership Quarterly*, 23(5), 860- 868.
- Jackson, S.E., Chuang, C.H., Harden, E.E., Jiang, Y., & Joseph, J.M. (2006). "Toward Developing Human Resource Management Systems for Knowledge-Intensive Teamwork", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(6), 27-70.
- June, S., & Mahmood, R. (2011). The Relationship between Role Ambiguity, Competency and Person-Job Fit with the Job Performance of Employees in the Service Sector SMEs in Malaysia. *Business Management Dynamics*, 1(2), 79.
- Kamali, H. (2014), "Studying the Relationship between Transformational Leadership Style and Gain Competitive Advantage (Case Study: Wire and Cable Company at Moghan Located in Shahrood city)", *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40(1), 518-532.
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012), "Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams". *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147-157.
- Layaman., Harahap, Pahlawansjah., Djastuti, Indi., Jaelani, Aan., & Djuwita, Diana. (2021). The Mediating Effect of Proactive Knowledge Sharing Among Transformational Leadership, Cohesion, and

- Learning Goal Orientation on Employee Performance. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 470-481.
- Le, B.P., & Hui, L. (2019). "Determinants of Innovation Capability: The Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Perceived Organizational Support", *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527-547.
- Ma, Z., Huang, Y., Wu, J., Dong, W., & Qi, L. (2014). "What Matters for Knowledge Sharing in Collectivistic Cultures? Empirical Evidence from China". *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 1004-1019.
- Masa'deh, R.E., Obeidat, B.Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian Empirical Study of the Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach. *The Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.
- Mittal, S., & Dhar, R.L. (2015). "Transformational Leadership and Employee Creativity". *Management Decision*, 53(5), 894-910.
- Nemanich, L.A., & Keller, R.T. (2007). "Transformational Leadership in An Acquisition: A Field Study of Employees". *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49-68.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*, 5th ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian Empirical Study of the Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance. *Journal of Management Development*, 35(5). <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Park, J.G., Lee, H., & Lee, J. (2015). "Applying Social Exchange Theory in IT Service Relationships: Exploring Roles of Exchange Characteristics in Knowledge Sharing", *Information Technology and Management*, 16(3), 193-206.
- Perry, A. & Hammond, N. (2002). Systematic Review: The Experience of a PhD Student. *Psychology Learning and Teaching*, 2(1), 32-35.
- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How Transformational Leadership Predicts Employees' Affective Commitment and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229>
- Rohim, Abdul., & Budhiasa, I Gede Sujana. (2019). Organizational Culture as Moderator in the Relationship between Organizational Reward and Knowledge Sharing and Employee Performance. *Journal of Management and Development*, 38(7), 538-560.
- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). "The Mediating Effect of Organizational Culture and Knowledge Sharing on Transformational Leadership and Enterprise Resource Planning Systems Success: An Empirical Study in China". *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2400-2413.
- Shariq, M.S., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019). "Mediating and Moderating Impact of Goal Orientation and Emotional Intelligence on the

- Relationship of Knowledge Oriented Leadership and Knowledge Sharing”. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 332-350.
- Sundi, K. (2013). Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(12), 50–58.
- Vikineswaran, A.M. (2017). “Theorizing Career Success Perception as a Mediator between Managerial Learning and the Learning Organization”. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3 (1), 597-611, <https://dx.doi.org/10.20319/pijss.2017.s31.597611>
- Yang, J.T. (2010). “Antecedents and Consequences of Knowledge Sharing in International Tourist Hotels”. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1),42-52.
- Yani, Putri., Ariyanti, Yulekhah., Pratiwi, Ratih., & Kusuma, Jati. (2022). The Effect of Communication Skill and Transformational Leadership on Employee Performance with Knowledge Sharing as an Intervening Variable. *International Journal of Management and Business Economics (IJMEBE)*, 1(1), 32-40.
- Yin, J., Ma,Z., Yu, H., Jia, M., & Liao,G. (2019). “Transformational Leadership and Employee Knowledge Sharing: Explore the Mediating Roles of Psychological Safety and Team Efficacy”, *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 150-171.
- Yu, C., Yu, T.F., & Yu, C.C. (2013), “Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis of Effects”. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(1), 143-156.