

# **PERAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN SHARED LEADERSHIP DENGAN BERBAGI PENGETAHUAN SEBAGAI MEDIATOR DALAM PEMBENTUKAN PERILAKU INOVATIF**

Firman Yogantara  
Universitas Tanjungpura, Pontianak  
Email: B20141212007@student.untan.ac.id

## **Abstrak**

Inovasi merupakan kebutuhan bagi setiap organisasi atau perusahaan agar dapat bertahan, berkompetisi dan unggul dalam menghadapi perubahan zaman yang semakin cepat. Salah satu perilaku yang dapat membangkitkan dan meningkatkan adanya perilaku inovatif adalah berbagi pengetahuan. Efektivitas dan dampak berbagi pengetahuan merupakan hal yang mendasar yang ada di dalam setiap organisasi. Salah satu dampak dari adanya perilaku berbagi pengetahuan adalah munculnya perilaku inovasi. Dalam implementasi di lapangan terdapat satu faktor lagi yang dapat membangun perilaku inovasi yaitu kepemimpinan. Artikel ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh serta membandingkan antara kepemimpinan terutama peran transformational leadership dan shared leadership terhadap dengan berbagi pengetahuan sebagai mediator terhadap munculnya perilaku inovatif di organisasi.

Kata kunci: shared, transformasional, berbagi pengetahuan, leadership

## **PENDAHULUAN**

Menghadapi era keterbukaan informasi dan kompetisi yang semakin ketat baik antar organisasi maupun antar individu, perilaku berbagi pengetahuan merupakan salah satu sarana efektif yang ditempuh oleh berbagai organisasi baik swasta maupun pemerintah untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia. Berbagi pengetahuan telah dianggap sebagai salah satu penunjang dalam mewujudkan kesuksesan pada sebuah organisasi. Pengelolaan pengetahuan yang baik akan menjadi modal serta memberikan keunggulan kompetitif pada organisasi. Definisi berbagi pengetahuan dapat dilihat dalam berbagai cara tergantung pada konteks di mana hal itu dipertimbangkan. Lin (2007) telah mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai individu yang berbagi pengalaman dan informasi yang relevan secara organisasi satu sama lain. Hooff dan Ridders (2004) juga telah menjelaskan bahwa konseptualisasi berbagi pengetahuan menggambarkannya sebagai "proses di mana individu saling bertukar pengetahuan implisit (tacit) dan eksplisit mereka untuk menciptakan pengetahuan baru". Dalam upaya mewujudkan suatu perilaku berbagi pengetahuan yang optimal dalam sebuah organisasi, salah satu peran yang dianggap penting di dalamnya adalah adanya faktor kepemimpinan. Berbagi pengetahuan membutuhkan kepercayaan antar anggota kelompok yang dibangun atas dasar kompetensi, mendiskusikan ide dengan kelompok memberikan kontribusi besar dalam perilaku inovatif (Helmi, 2004). Inovasi pada dasarnya merupakan sebuah perubahan. Untuk menumbuhkan perilaku inovatif, setiap individu diharapkan memiliki semangat dan keinginan untuk melakukan inovasi secara berkesinambungan. Dalam hal menumbuhkan dan menerapkan perilaku inovatif dalam kehidupan organisasi

diperlukan seorang pemimpin yang memiliki karakter dan keingintahuan yang tinggi dari suatu hubungan yang rumit antara individu dan pandangan serta konfigurasi organisasi yang mereka temukan dalam arti mereka sendiri. (Monahan and Hengset, 1982). Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh penting dan langsung terhadap perubahan organisasi dan kinerja organisasi kinerja sebuah organisasi (Katz dan Kahn, 1978; Peters dan Waterman, 1982; Elenkov dan Manev, 2005), Perilaku inovatif karyawan menjadi sebuah alat untuk membantu penyelesaian masalah di dalam organisasi, mengoptimalkan produktivitas dan kinerja, pola kerja yang kondusif, komitmen organisasi dan juga efektivitas organisasi (Asurakkody & Shin, 2018). Dalam proses inovasi, berbagi pengetahuan memiliki peran penting pada kinerja (Lee, Lee, & Kang, 2005). Kepemimpinan yang tepat berkolaborasi dengan sumber pengetahuan yang dibuat, ditransfer, dan dibagikan di perusahaan adalah sumber utama untuk inovasi.

### **KAJIAN LITERATUR BERBAGI PENGETAHUAN**

Dapat dikatakan bahwa berbagi pengetahuan di antara karyawan secara signifikan berdampak pada kinerja organisasi sektor publik maupun swasta (Silvi dan Cuganesan, 2006). Akibatnya, berbagi pengetahuan menjadi penting dalam organisasi yang ingin mendapatkan keunggulan kompetitif (Felin dan Hesterly, 2007). Namun, berbagi pengetahuan juga menjadi hal yang menantang dalam organisasi karena dua alasan. Pertama, pengetahuan tacit, pada dasarnya, sulit untuk ditransfer. Kedua, berbagi pengetahuan biasanya bersifat sukarela (Lin et al., 2008). Berbagi pengetahuan adalah bagian terpenting dalam implementasi manajemen pengetahuan. Penerapan budaya berbagi pengetahuan baik di masyarakat maupun organisasi sektor swasta dapat mengembangkan efisiensi dan efektivitas pemberian layanan. Organisasi dapat mengelola sumber daya pengetahuan secara lebih efektif hanya jika karyawan bersedia berbagi pengetahuan mereka dengan rekan kerja. Untuk memfasilitasi berbagi pengetahuan di antara pegawai publik dan lintas lembaga, penting untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan pegawai untuk berbagi pengetahuan. Dengan demikian, ada sejumlah besar penelitian tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi berbagi pengetahuan dalam organisasi. Konsep berbagi pengetahuan dianggap sebagai proses penting dalam mengembangkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul. Berbagi pengetahuan memberikan beberapa keuntungan penting bagi karyawan dan organisasi seperti kemampuan untuk merumuskan strategi, pengambilan keputusan yang baik dan tingkat kinerja yang tinggi untuk memastikan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik akan tetap kompetitif dalam industri masing-masing. Barquin (2001:127) menyatakan bahwa setiap upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan perlu mencakup inisiatif manajemen pengetahuan. Karena itu, mengelola pengetahuan telah menjadi fungsi yang sangat penting dari organisasi mana pun dan dihargai serta dibahas dalam semua jenis organisasi selama beberapa tahun terakhir. Pengetahuan yang dimiliki organisasi dianggap sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif yang paling penting (Yesil et al. 2013). Menurut Vries, Hooff dan Ridder (2006), definisi ini menyiratkan bahwa setiap perilaku berbagi pengetahuan terdiri dari pasokan pengetahuan baru dan permintaan pengetahuan baru. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) ada 4 (empat) model yang dikenal dengan SECI model. SECI adalah singkatan dari Socialization,

Externalization, Combination dan Internalization. Dhanaraj et al (2004) menyimpulkan pada sebuah penelitiannya bahwa transfer pengetahuan baik tacit maupun explicit akan selalu berhubungan dikarenakan pengetahuan tacit diperlukan untuk menyerap pengetahuan explicit. Oleh karena itu pengetahuan tacit memiliki pengaruh positif dalam kinerja perusahaan.

### **PERILAKU INOVATIF**

Selain perilaku berbagi pengetahuan, perilaku inovasi juga menjadi sebuah hal yang diharapkan terjadi pada individu di berbagai perusahaan, tidak terkecuali organisasi atau instansi pemerintah. Perusahaan dengan tingkat inovasi yang lebih tinggi akan lebih berhasil dalam menanggapi perubahan lingkungan globalisasi yang semakin dalam, peningkatan daya saing, perubahan teknologi yang cepat dan siklus hidup produk yang lebih pendek (Manso, 2011) dan dalam mengembangkan kemampuan baru yang memungkinkan mereka untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Montes et al., 2004). Pada tingkat organisasi, inovasi didefinisikan sebagai 'pengembangan dan implementasi ide-ide baru oleh orang-orang yang dari waktu ke waktu terlibat dalam transaksi dengan orang lain dalam konteks kelembagaan' (Van de Ven 1986, 604). Demikian juga, inovasi tingkat individu diwakili oleh perilaku inovatif, yang mencakup proses inovasi tingkat mikro seperti pengenalan masalah, generasi ide, membangun koalisi pendukung untuk itu, dan mewujudkan ide (Kanter 1988; Scott dan Bruce 1994). De Jong dan Den Hartog (2007) mengemukakan pendapat bahwa terdapat 4 dimensi perilaku kerja inovatif, yaitu peluang eksplorasi (exploration opportunities), generasi ide (idea generation), perjuangan ide (idea championing) dan penerapan ide (idea implementation). Keempat dimensi ini memberikan sebuah upaya bagi individu untuk menghasilkan ide berdasarkan hasil eksplorasi pada hal-hal yang kurang sesuai harapan yang kemudian dikombinasikan kembali dalam suatu bentuk konsep untuk pemecahan masalah, meningkatkan kinerja, menciptakan produk atau layanan jenis baru yang selanjutnya dipromosikan kepada orang-orang sekitar dengan pencarian dukungan dan membangun kolaborasi dengan pihak lain yang dinilai tepat untuk mewujudkan kesuksesan dalam mewujudkan ide yang kemudian diorientasikan kepada penerapan ide tersebut di lapangan. Ada 2 (dua) faktor yang membentuk perilaku stimulus inovatif yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dapat dilihat dari tipe kepribadian dan gaya individu dalam memecahkan masalah. Faktor eksternal dalam hal ini kepemimpinan, dukungan terhadap inovasi, dan tuntutan psikologis pekerjaan (Mustika et al., 2020). Perusahaan yang sangat inovatif memastikan bahwa berbagai karyawan terlibat dengan inovasi dan menyadari pentingnya inovasi yang didorong oleh karyawan (Høyrup, 2012). Perusahaan seperti itu juga cenderung memiliki pemimpin dengan perilaku yang kondusif untuk meningkatkan inovasi yang didorong oleh karyawan, di mana berbagi pengetahuan mungkin sangat penting. Sementara inovasi adalah output kinerja penting untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, pengetahuan merupakan input mendasar untuk merangsang inovasi dalam organisasi (Foss, et al., 2010).

### **TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**

Definisi mengenai transformational leadership menurut Sheehan, 2016 adalah sebuah gaya kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan semakin diakui sebagai hal yang penting untuk mendorong atau membatasi karyawan untuk berbagi

pengetahuan. Dalam penelitian sebelumnya, ditemukan bahwa dua gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja tim (Pearce & Sims, 2002). Yang pertama adalah gaya kepemimpinan vertikal, misalnya kepemimpinan transformasional (transformational leadership), dimana pemimpin tim diangkat berdasarkan keterampilan dan senioritas, dan dia sendiri yang memegang otoritas untuk membuat keputusan penting dalam organisasi. Kepemimpinan vertikal telah dianggap efektif untuk mempromosikan kinerja organisasi (Bass, 1985; Yukl, 1989). Transformasional leadership sebagai gaya perilaku pemimpin memiliki peran dalam membantu pengikut untuk melebihi harapan kinerja awal mereka dengan mempromosikan perubahan nilai, norma, dan kepentingan pribadi mereka (misalnya, dari hanya mengejar pekerjaan yang stabil atau promosi pekerjaan, untuk melangkah lebih jauh dengan berbagi keahlian dan pengetahuan mereka secara sukarela untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Aryee et al., 2012).

### **SHARED LEADERSHIP**

Gaya kedua adalah kepemimpinan horizontal, di mana pemimpin tim didukung oleh anggota tim, dan utilitas maksimal dapat diperoleh dengan berbagi kepemimpinan di antara anggota tim (Erkutlu, 2012; Hoch, 2013). Gaya kepemimpinan horizontal, dicontohkan dengan kepemimpinan bersama/berbagi (shared leadership) bisa memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Hal ini dikarenakan jika dibandingkan dengan kepemimpinan vertikal, kepemimpinan berbagi ini memungkinkan anggota tim untuk berbagi semua tanggung jawab untuk mencapai tujuan tim dan organisasi secara efektif (Wang, Waldman, & Zhang, 2014). Shared leadership adalah “proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama” (Yukl, 2002, hlm. 7) Melalui pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa optimalisasi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dapat dicapai dengan memberikan masing-masing individu yang tergabung untuk berkesempatan mencoba memimpin di bidang keahliannya masing-masing.

### **TUJUAN PENELITIAN**

Penerapan berbagi pengetahuan sebagai salah satu bentuk budaya organisasi tidak lepas dari adanya sebuah kepemimpinan yang mempengaruhinya, yang diharapkan dapat mengembangkan perilaku lain seperti perilaku inovatif sebagai dampak positif pada dari berbagi pengetahuan itu sendiri. Kepemimpinan yang memiliki banyak gaya dalam implementasinya membuat suatu keunikan di dalam organisasi yang tentu saja mempengaruhi pola pikir dan kinerja tiap individu di dalamnya. Dari banyaknya gaya kepemimpinan, transformasional leadership menjadi gaya kepemimpinan favorit yang banyak diterapkan di dalam organisasi. Namun demikian terdapat gaya kepemimpinan lain yaitu shared leadership yang juga memiliki potensi untuk menjadi favorit berikutnya.

Penelitian ini dibentuk untuk meninjau literatur yang ada mengungkapkan beberapa tujuan utama antara lain:

- Menelaah hubungan antara gaya kepemimpinan dan inovasi organisasi dalam sebuah kajian literatur (Alblooshi et al., 2019)
- Memeriksa hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku inovasi yang dimediasi oleh kepemimpinan bersama (Vandavasi et al., 2019)

- Membahas hubungan antara gaya kepemimpinan diri dan perilaku inovatif (Mustika et al, 2020)
- Membahas peran transformational leadership dan berbagi pengetahuan bagi peningkatan perilaku inovatif (Santoso dan Nugraheni., 2022)
- Membahas peran shared leadership terhadap berbagi pengetahuan di dalam tim (Adnan, 2018) (Zhang, 2021)

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian yang digunakan dalam artikel ini menggunakan metode literatur review. Metode dimaksud mendasarkan kepada jurnal maupun artikel penelitian yang telah diterbitkan dalam kurun waktu maksimal 10 tahun terakhir serta dapat diakses secara bebas.

- The relationship between leadership styles and organizational innovation: A systemic literature review and narrative synthesis (Mohammed Alblooshi, Mohammad Shasuzzaman, Salah Haridy), 2019.

Penelitian ini berpendapat bahwa pentingnya kepemimpinan untuk inovasi berasal dari kemampuan pemimpin untuk menetapkan tujuan strategi inovasi organisasi dan mengomunikasikannya kepada pengikut mereka sambil juga memberikan alasan untuk mengejanya. Pemimpin memberikan arahan, memberi nasihat tentang prioritas organisasi dan menciptakan lingkungan yang mendukung untuk melakukan inisiatif inovasi menggunakan pendekatan literatur dalam meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dengan inovasi di dalam organisasi. Pada penelitian yang melibatkan berbagai literatur terkait kepemimpinan ini, dapat disimpulkan bahwa jenis kepemimpinan transformasional mempengaruhi inovasi dan meningkatkan iklim inovasi organisasi serta mempengaruhi perilaku dan kemampuan inovatif karyawan. Sedangkan shared leadership melalui pengembangan berbagi pengetahuan dapat mengarah pada inovasi organisasi.

- Knowledge sharing behavior between self-leadership and innovate behavior (Hindah Mustika, Anis Eliyana, Tri Siwi Agustina, Ririn Tri Ratnasai), 2020.

Pada penelitian yang dilakukan dapat dijelaskan bahwa efikasi diri berbagi pengetahuan dan kepemimpinan diri merupakan anteseden perilaku berbagi pengetahuan, karena kedua variabel tersebut memiliki pengaruh. Efikasi diri berbagi pengetahuan dan kepemimpinan diri memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku inovatif, yang berarti bahwa karyawan menerapkan budaya berbagi informasi dan dalam aktivitas positif yang diwujudkan dalam bentuk kegiatan, sehingga dengan adanya berbagi pengetahuan dan self-leadership yang diwujudkan dalam bentuk kegiatan, secara langsung akan meningkatkan perilaku inovatif. Lain halnya dengan self-efficacy dari berbagi pengetahuan yang tidak dapat secara langsung mempengaruhi perilaku inovatif, dapat dikatakan bahwa karyawan di sini tidak percaya diri dengan kemampuannya.

- Knowledge sharing, shared leadership and innovative behavior: a cross-level analysis (Rama Krishna Kishore Vandavasi and David C. McConville, Jin Feng Uen, Prasanthi Yepuru), 2019.

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memiliki efek langsung dan tidak langsung pada pengembangan shared leadership dan perilaku inovatif individu. Dalam studi ini ditemukan bahwa berbagi pengetahuan tim secara positif akan terkait dengan perilaku inovatif individu. Pengujian juga

dilakukan pada shared leadership sebagai mediator antara berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dampak dari berbagi pengetahuan adalah mendorong karyawan untuk berinovasi. Temuan ini kontras dengan temuan terdahulu oleh Kang dan Lee (2017), di mana ditemukan bahwa berbagi pengetahuan tidak terkait dengan perilaku inovatif.

- Peran iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, knowledge sharing dan employee engagement bagi peningkatan perilaku kerja inovatif (Djoko Santoso, Dinar Nugraheni), 2022

Penelitian membuktikan bahwa pada hipotesanya dengan pernyataan “kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif” ditolak. Berlawanan dengan simpulan tersebut, perilaku berbagi pengetahuan justru menunjukkan pengaruh terhadap perilaku kinerja inovatif. Semakin bertambahnya berbagi pengetahuan, pengalaman, permasalahan dan solusi akan membuat pegawai termotivasi untuk memaksimalkan perilaku inovatif di dalam organisasi. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional (transformational leadership) tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Namun, dalam penelitian ini perilaku berbagi pengetahuan secara umum dapat berkontribusi dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif.

- Pengaruh Shared Leadership terhadap Berbagi Pengetahuan di dalam Tim, Adnan Effendi, Jurnal Bisnis & Manajemen Volume 18 No.1, Universitas Sebelas Maret, 2018.

Tujuan penelitian ini adalah mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang shared leadership dan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan dalam tim. Tujuan penelitian ini secara detail adalah: Menguji pengaruh shared leadership terhadap berbagi pengetahuan dalam tim. Untuk mencapai tujuan penelitian tersebut, peneliti mengumpulkan data primer menggunakan kuesioner. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan beberapa hal penting, di antaranya: Berbagi pengetahuan dalam tim dipengaruhi oleh shared leadership. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan atau kelemahan yaitu generalisasi hasil penelitian harus dilakukan lebih berhati-hati, karena sampel dalam penelitian ini terbatas pada divisi atau departemen organisasi kemahasiswaan (UKM) dari 2 perguruan tinggi negeri yaitu UNS dan UGM.

- The influence of shared leadership on employee’s knowledge sharing behavior (Dian Zhang) 2021

Dalam artikel ini penulis menjelaskan bahwa dimensi utama dari shared leadership adalah fokus pada tujuan tim, ekspektasi kinerja, kerja sama untuk mendukung pembagian kekuasaan dan tanggung jawab, serta kepedulian yang dipersonalisasi dengan cara yang unik dan efektif yang dimotivasi oleh visi dan keyakinan serta memiliki cara agar merangsang semangat kerja dengan nilai, sikap dan perilaku yang berdampak positif terhadap kinerja. Dengan adanya faktor-faktor tersebut, shared leadership memiliki keterkaitan erat pada perilaku berbagi pengetahuan di organisasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Ketika pengetahuan secara efektif dibagikan dan dibangun di antara individu dalam sebuah organisasi, hal tersebut akan memberikan manfaat bagi seluruh organisasi serta membantu meningkatkan kinerja dan produktivitas serta mengurangi waktu berharga yang dihabiskan orang untuk melihat pengetahuan yang relevan.

Hubungan antara berbagi pengetahuan, kepemimpinan, dan perilaku inovatif menjadi menarik untuk dikaji lebih lanjut. Hal ini dikarenakan ada kaitan antara ketiga hal tersebut yang berkembang secara dinamis dan memiliki keunikan satu sama lain terutama untuk penerapan di tiap tempat yang berbeda. Temuan-temuan pada jurnal penelitian terdahulu memiliki implikasi penting yang terkait dengan perilaku berbagi pengetahuan, pola/gaya kepemimpinan dan perkembangan dari para pemimpin serta munculnya perilaku inovatif dari para pegawai sebagai individu dalam organisasi. Dari sekian banyak gaya kepemimpinan, transformational leadership memiliki kecenderungan untuk diterapkan lebih luas karena sifatnya yang mendorong karyawan untuk menumbuhkan perilaku berbagi pengetahuan, keterbukaan dan juga berpeluang untuk mempengaruhi adanya perilaku inovatif. Namun perlu diteliti lebih lanjut terkait shared leadership sebagai alternatif atau justru pengganti yang lebih efisien, lengkap dan sesuai daripada transformational leadership sebagai upaya menumbuhkan sikap atau perilaku inovatif dari para pegawai di sebuah organisasi. Karena dalam penelitian sebagaimana tersebut di atas, transformational leadership tidak mutlak menjadi sebuah gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan secara penuh pada berbagai kondisi organisasi khususnya dalam rangka menumbuhkan perilaku inovatif. Temuan menunjukkan bahwa manajer sebagai seorang pemimpin tidak perlu menunjuk individu sebagai pemimpin dalam pekerjaan tim di mana berbagi pengetahuan didorong atau kemungkinan akan terjadi. Selain itu shared leadership di tingkat tim meningkatkan kreativitas pada individu dan mendorong mereka untuk inovatif.

## **KESIMPULAN**

Secara umum pemimpin memiliki peran penting dalam memberi sinyal informasi apa yang dapat dibagikan di dalam dan di luar organisasi. Pemilihan dan pengembangan pemimpin dan gaya kepemimpinan selanjutnya harus mengakses pandangan mereka dan kebijakan yang diusulkan untuk meningkatkan berbagi pengetahuan di antara pegawainya.

## **REFERENSI**

- Adnan E., Pengaruh Shared Leadership terhadap Berbagi Pengetahuan di dalam Tim (2018), *Jurnal Bisnis & Manajemen* Volume 18 No.1, Universitas Sebelas Maret.
- Avin Fadilah Helmi (2004). website: <https://www.ugm.ac.id/id/berita/2592-kebiasaan-berbagi-pengetahuan-tingkatkan-perilaku-inovatif-seseorang>
- Azhar, N. H. B. (2012). *Motivation Factors On Knowledge Sharing Among Public Sector Organizations In Malaysia*.
- de Vries, Reinout & Hooff, Bart & Ridder, Jan. (2006). *Explaining Knowledge Sharing the Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs*. *Communication Research*. 33. 10.1177/0093650205285366.
- Djoko S, Dinar Nugraheni., (2022). *Peran iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, knowledge sharing dan employee engagement bagi peningkatan perilaku inovatif*.

- Erkutlu, Hakan. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management*. 18. 102-119. [10.1108/13527591211207734](https://doi.org/10.1108/13527591211207734).
- Felin, Teppo & Hesterly, William. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. Foss, Nicolai & Husted, Kenneth & Michailova, Snezhina. (2010). *Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions*. *Journal of Management Studies*.
- G. Monahan, William and R. Hengset, Herbert (1982). *Contemporary Educational Administration*, New York Macmillan Publishing, Co., Inc. Halaman Web
- Hindah M, Anis E, Tri Siwi A, Ririn Tri R., (2020). Knowledge sharing behavior between self-leadership and innovate behavior.
- Lin, H. (2007), "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", *International Journal of Manpower*, Vol. 28 No. 3/4, pp. 315-332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Manso, G. (2011). Motivating Innovation. *The Journal of Finance*, 66(5), 1823–1860. <http://www.jstor.org/stable/41305176>
- Mohammaed A, Mohammad, Salah H., (2019). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systemic literature review and narrative synthesis.
- Rama Krishna Kishore Vandavasi and David C. McConville, Jin Feng Uen, Prasanthi Yepuru., (2019) Knowledge sharing, shared leadership and innovative behavior: a cross-level analysis. Emerald Publishing, 2019.
- Salih Yeşil, Alaeddin Koska, Tuba Büyükbeşe, Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 75, (2013), Pages 217-225, ISSN 1877-0428, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.025>.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Silvi, R. and Cuganesan, S. (2006) Investigating the Management of Knowledge for Competitive Advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 7, 309-323. <https://doi.org/10.1108/14691930610681429>
- van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130.