

## **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Reward pada Kontribusi Berbagi Pengetahuan dengan Praktik Berbagi Pengetahuan sebagai Variabel Pemediasi di SMK Negeri 2 Depok Yogyakarta**

**Sekar Arum Kinasih, Handrio Adhi Pradana**

Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia

\*correspondence e-mail: handrio.pradana@uui.ac.id

**Abstract.** *The purpose of this study was to examine and analyse the mediation effect of knowledge sharing practices in relationship among transformational leadership and reward on contribution to knowledge sharing. This research was quantitative and using questionnaire as data collection method. A total of 172 samples were taken using the census method. Data analysis methods was used in this research, including t-test, F-test, simple and multiple regression analysis, and path analysis with Sobel technique to examine the mediating effect. This study revealed that transformational leadership and reward has a significant and positive influence toward both of contribution to knowledge sharing and knowledge sharing practices. Contribution to knowledge sharing is also affected positively significant by knowledge sharing practices. Moreover, knowledge sharing practices mediate the relationship between transformational leadership and reward on contribution to knowledge sharing. This study confirms the role of knowledge sharing practices in encouraging leadership styles and rewards to generate optimal employee performance results. Theoretical and practical contributions are elaborated in the discussion section.*

**Keywords:** *contribution to knowledge sharing; knowledge sharing practices; reward; transformational leadership*

### **Pendahuluan**

Di dalam suatu organisasi, praktik berbagi pengetahuan dapat dilakukan antar karyawan yang bertujuan untuk membantu karyawan lebih paham akan apa yang menjadi tujuan dari suatu organisasi. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) praktik berbagi pengetahuan dimulai dari diri individu yang kemudian dikumpulkan dan dibukukan dalam suatu organisasi sehingga dapat menjadi referensi pengetahuan bagi orang lain. Adapun pengertian praktik berbagi pengetahuan menurut Lin (2007) praktik berbagi pengetahuan adalah budaya yang melibatkan interaksi sosial dimana karyawan dapat bertukar pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan melalui organisasi. Tidak jauh berbeda dengan pengertian menurut Chen et al. (2012) bahwa praktik berbagi pengetahuan adalah komunikasi interpersonal yang melibatkan komunikasi dan penerimaan suatu pengetahuan dari orang lain, selain itu juga cara untuk mentransfer pengetahuan kepada orang lain seperti dalam kondisi interaksi dan atau komunikasi interpersonal. Berdasarkan dari beberapa pengertian praktik berbagi pengetahuan menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa praktik berbagi pengetahuan adalah sebuah proses dalam membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada orang lain dengan melakukan interaksi atau komunikasi.

Dalam suatu organisasi, salah satu hal penting yang perlu diperhatikan adalah adanya kepemimpinan transformasional yang baik. Kepemimpinan sendiri merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi, memotivasi, maupun memberikan dorongan bagi bawahannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Bass (1990) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah interaksi antara dua orang atau lebih dari suatu anggota kelompok yang sering melibatkan penataan atau restrukturisasi situasi, persepsi dan harapan dari para anggota. Sedangkan menurut Yukl (2010) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah menyerukan nilai-nilai moral dari para bawahan untuk meningkatkan kesadaran mereka mengenai masalah etis dan membangun ulang nilai-nilai eksistensi akan adanya sebuah institusi. Robbins et al. (2013) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi para bawahannya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi perusahaan atau organisasi yang menaungi dan memiliki tujuan besar termasuk kesejahteraan para anggota organisasi (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015). Dari beberapa definisi kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang berinteraksi kepada para bawahannya untuk memberikan suatu nilai maupun untuk menginspirasi bawahan untuk mencapai suatu tujuan dari perusahaan.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap praktik berbagi pengetahuan. Hal ini berdasarkan penelitian Han et al. (2016a), Mittal dan Dhar (2015), dan Aminbeidokhti et al. (2016) memiliki hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan praktik berbagi pengetahuan. Maka dari itu, apabila ada seorang pemimpin di dalam suatu organisasi bergaya transformasional, maka praktik berbagi pengetahuan antar individu di dalam organisasi semakin baik. Hal ini disebabkan oleh beberapa mekanisme dimana pemimpin bergaya transformasional memungkinkan memberikan inspirasi dan contoh riil perilaku kepada para bawahan tentang pentingnya kebiasaan berbagi pengetahuan di dalam penyelesaian masalah dan bahkan konflik yang

terjadi. Kemampuan menginspirasi pemimpin transformasional ini juga mendorong karyawan bekerja secara kreatif dan berani mengartikulasikan ide-ide menjadi sesuatu yang berguna dan inovatif.

Kontribusi berbagi pengetahuan adalah proses penerimaan informasi, keterampilan, dan pengalaman yang didapatkan karyawan di dalam suatu organisasi. Menurut Liebowitz dan Beckman (1998) kontribusi berbagi pengetahuan adalah formalisasi dan akses pengalaman, pengetahuan yang menciptakan kapabilitas baru, kinerja yang superior, meningkatkan inovasi, dan nilai pelanggan. Adapun pengertian kontribusi berbagi pengetahuan menurut Santos (2006) adalah sebuah proses dalam menciptakan pengetahuan, validasi, presentasi, distribusi, dan aplikasi. Tidak jauh berbeda dengan pengertian menurut Blau (1964) menyatakan bahwa seorang karyawan cenderung mengembangkan hubungan berkualitas tinggi berdasarkan pada siapa mereka berinteraksi, bagaimana mereka dalam berinteraksi, dan bagaimana pengalaman mereka. Ketika karyawan diperlakukan dengan cara adil oleh atasannya, maka mereka memikirkan hubungan dengan atasannya dalam bentuk sosial atau ekonomi (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015). Berdasarkan dari beberapa pengertian kontribusi berbagi pengetahuan menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa kontribusi berbagi pengetahuan adalah hasil dari adanya praktik berbagi pengetahuan yang dapat menciptakan maupun meningkatkan sebuah kinerja di dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Hal ini berdasarkan penelitian Han et al. (2016b) dan Park dan Kim (2018) menghasilkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif pada kepemimpinan transformasional terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Sedangkan penelitian Masa'deh et al. (2016) menunjukkan hasil yang berbeda dimana terdapat pengaruh negatif pada kepemimpinan transformasional terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik pemimpin di dalam suatu organisasi, maka kontribusi berbagi pengetahuan akan berdampak positif bagi karyawan. Sistem pemberian penghargaan maupun reward di dalam suatu organisasi diberikan pada karyawan sesuai dengan kinerja yang mereka lakukan. Hal ini juga dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja bagi mereka. Menurut Byars dan Rue (2010) reward adalah suatu sistem penghargaan dalam organisasi yang terdiri dari beberapa jenis penghargaan yang ditawarkan dan cara pembagiannya atau pendistribusian. Sedangkan menurut Ivancevich et al. (2013) terdapat berbagai pertimbangan kepentingan yang dapat digunakan untuk mengembangkan dan mengalokasikan reward, diantaranya adalah penghargaan yang tersedia harus cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia, individu cenderung membandingkan penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang diperoleh orang lain, pendistribusian penghargaan harus dilihat sebagai proses yang adil, manajer yang mendistribusikan penghargaan harus memahami perbedaan masing-masing bawahannya. Moorhead dan Griffin (2009) mendefinisikan reward atau penghargaan mencakup banyak insentif yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai bentuk kontrak psikologis. Selain itu, penghargaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan yang mencari kepuasan dengan memilih kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan. Dapat disimpulkan bahwa reward adalah sebuah penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya yang memiliki kinerja baik.

Jika karyawan mendapatkan reward yang setara dengan apa yang dia berikan kepada perusahaan, maka akan menunjukkan sikap positif dan sebaliknya. Hal ini berdasarkan penelitian Tan et al. (2017) dan Wang dan Hou (2015) mengungkapkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif pada reward terhadap praktik berbagi pengetahuan. Penelitian Perez dan Cruz (2015) menunjukkan hasil yang berbeda dimana terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan pada reward terhadap praktik berbagi pengetahuan. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik reward yang diberikan, maka praktik berbagi pengetahuan akan berdampak positif bagi karyawan. Pemberian penghargaan maupun reward kepada karyawan memiliki dampak terhadap kinerja mereka karena jika perusahaan memperhatikan reward yang akan diberikan kepada karyawannya, maka karyawan tersebut dalam berkontribusi berbagi pengetahuan akan menjadi lebih baik lagi. Hal ini berdasarkan penelitian Nguyen dan Malik (2020) dan Lin dan Lo (2015) menegaskan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif pada reward terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Sedangkan penelitian Donate dan Sánchez de Pablo (2015) menunjukkan hasil yang berbeda dimana terdapat pengaruh negatif pada *reward* terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik reward yang diberikan, maka kontribusi berbagi pengetahuan akan berdampak positif bagi karyawan.

Praktik berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Hal ini berdasarkan penelitian Henttonen et al. (2016), Tan (2016), dan Ahammad et al. (2016) memiliki hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif antara praktik berbagi pengetahuan terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Beberapa hasil penelitian yang inkonsisten dari hubungan kepemimpinan transformasional, sistem reward, dan kontribusi berbagi pengetahuan, diperlukan variabel mediasi yang menjadi perantara hubungan antara kepemimpinan transformasional dan sistem reward terhadap kontribusi berbagi pengetahuan (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015). Dalam model riset ini, variabel praktik berbagi pengetahuan dinilai dapat menjelaskan dengan baik mekanisme intervening ini karena hasil-hasil riset secara terpisah menunjukkan dukungan terhadap peran praktik berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada lembaga pendidikan dengan objek guru atau tenaga pendidik di SMK Negeri 2 Depok Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh

kepemimpinan transformasional dan sistem reward terhadap kontribusi berbagi pengetahuan dengan praktik berbagi pengetahuan sebagai variabel intervening.

### *Landasan Teori*

#### *Kepemimpinan Transformasional*

Menurut Bass (1990) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah interaksi antara dua orang atau lebih dari suatu anggota kelompok yang sering melibatkan penataan atau restrukturisasi situasi, persepsi dan harapan dari para anggota. Menurut Yukl (2010) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah menyerukan nilai-nilai moral dari para bawahan untuk meningkatkan kesadaran mereka mengenai masalah etis dan membangun ulang sebuah institusi. Menurut Robbins et al. (2013) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para bawahannya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi perusahaan atau organisasi karena mereka memiliki pengaruh yang besar.

#### *Reward*

Menurut Byars dan Rue (2010) mengatakan bahwa reward adalah suatu sistem penghargaan dalam organisasi yang terdiri dari beberapa jenis penghargaan yang ditawarkan dan cara pembagiannya atau pendistribusian. Sedangkan menurut Ivancevich et al. (2013) terdapat berbagai pertimbangan kepentingan yang dapat digunakan untuk mengembangkan dan mengalokasikan reward, antara lain, penghargaan yang tersedia harus cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia, individu cenderung membandingkan penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang diperoleh orang lain, pendistribusian penghargaan harus dilihat sebagai proses yang adil, dan manajer yang mendistribusikan penghargaan harus memahami perbedaan masing-masing bawahannya. Selain itu, menurut Moorhead dan Griffin (2009) reward atau penghargaan mencakup banyak insentif yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai bentuk kontrak psikologis. Selain itu, penghargaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan yang mencari kepuasan dengan memilih kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan. Reward juga merupakan bentuk motivasi ekstrinsik bagi seseorang untuk meningkatkan kinerja dengan cara mengaitkan capaian atas sesuatu dengan imbalan materiil yang sesuai ekspektasi karyawan.

#### *Kontribusi Berbagi Pengetahuan*

Menurut Liebowitz dan Beckman (1998) kontribusi berbagi pengetahuan adalah formalisasi dan akses pengalaman, pengetahuan yang menciptakan kapabilitas baru, kinerja yang superior, meningkatkan inovasi, dan nilai pelanggan. Sedangkan menurut Santos (2006) adalah sebuah proses dalam menciptakan pengetahuan, validasi, presentasi, distribusi, dan aplikasi. Selain itu, menurut Blau (1964) menyatakan bahwa seorang karyawan cenderung mengembangkan hubungan berkualitas tinggi berdasarkan pada siapa mereka berinteraksi, bagaimana mereka dalam berinteraksi, dan bagaimana pengalaman mereka. Ketika karyawan diperlakukan dengan cara adil oleh atasannya, maka mereka memikirkan hubungan dengan atasannya dalam bentuk sosial atau ekonomi. Kontribusi berbagi pengetahuan dianggap sebagai luaran nyata dari kebiasaan berbagi pengetahuan diantara karyawan dengan beberapa wujud seperti kreativitas, penyelesaian masalah yang optimal, kepercayaan antar anggota tim, kepuasan pelanggan/konsumen dsb (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015).

#### *Praktik Berbagi Pengetahuan*

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) praktik berbagi pengetahuan dimulai dari diri individu yang kemudian dikumpulkan dan dibukukan dalam suatu organisasi sehingga dapat menjadi pengetahuan bagi orang lain. Sedangkan menurut Lin (2007) praktik berbagi pengetahuan adalah budaya yang melibatkan interaksi sosial dimana karyawan dapat bertukar pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan melalui organisasi. Selain itu, Chen et al. (2012) berpendapat bahwa praktik berbagi pengetahuan adalah komunikasi interpersonal yang melibatkan komunikasi dan penerimaan suatu pengetahuan dari orang lain, selain itu juga cara untuk mentransfer pengetahuan seperti adanya interaksi dan komunikasi interpersonal (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015).

### *Pengembangan Hipotesis*

#### *Kepemimpinan Transformasional terhadap Kontribusi Berbagi Pengetahuan*

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting terhadap kontribusi berbagi pengetahuan kepada karyawan, karena dengan adanya kepemimpinan yang memiliki sifat inspiratif dan memberikan perhatian, dapat memberikan dampak positif pada kontribusi berbagi pengetahuan. Penelitian yang dilakukan oleh Han et al. (2016a) dan Park dan Kim (2018) menemukan bahwa adanya kepemimpinan transformasional pada suatu organisasi dalam kontribusi berbagi pengetahuan memiliki dampak yang positif dan signifikan. Namun, berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Masa'deh et al. (2016) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang negatif pada kepemimpinan transformasional terhadap kontribusi berbagi pengetahuan.

*H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kontribusi berbagi pengetahuan.*

#### *Reward terhadap Kontribusi Berbagi Pengetahuan*

Pemberian reward yang adil dan sesuai dengan apa yang dilakukan oleh karyawan akan menyebabkan timbulnya suatu dorongan untuk saling bertukar kontribusi berbagi pengetahuan antar para karyawan di dalam suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Nguyen dan Malik (2020) dan Lin dan Lo (2015) menemukan bahwa adanya reward pada suatu organisasi dalam kontribusi berbagi pengetahuan memiliki dampak yang positif dan signifikan. Namun, berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Donate dan Sánchez de Pablo (2015) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang negatif pada reward terhadap kontribusi berbagi pengetahuan.

*H2: Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kontribusi berbagi pengetahuan.*

#### *Kepemimpinan Transformasional terhadap Praktik Berbagi Pengetahuan*

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting di dalam suatu organisasi, karena jika organisasi tersebut memiliki pemimpin yang dapat mengarahkan karyawannya dan dapat memberikan inspirasi maupun dukungan yang baik, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap praktik berbagi pengetahuan yang ada di dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Han et al. (2016b), Mittal dan Dhar (2015), dan Aminbeidokhti et al. (2016) menemukan bahwa adanya kepemimpinan transformasional pada suatu organisasi dalam praktik berbagi pengetahuan memiliki dampak yang positif dan signifikan.

*H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik berbagi pengetahuan.*

#### *Reward terhadap Praktik Berbagi Pengetahuan*

Pemberian reward yang adil dan sesuai dengan apa yang dilakukan oleh karyawan akan menyebabkan timbulnya suatu dorongan untuk melakukan praktik dalam hal berbagi pengetahuan di dalam suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Tan et al. (2017) dan Wang dan Hou (2015) menemukan bahwa adanya reward pada suatu organisasi dalam praktik berbagi pengetahuan memiliki dampak yang positif dan signifikan. Namun, berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Perez dan Cruz (2015) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang negatif pada reward terhadap praktik berbagi pengetahuan.

*H4: Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik berbagi pengetahuan.*

#### *Praktik Berbagi Pengetahuan terhadap Kontribusi Berbagi Pengetahuan*

Praktik berbagi pengetahuan yang didukung oleh perusahaan akan mendorong para karyawannya dalam hal membagikan pengetahuan yang mereka dapatkan ke dalam kontribusi berbagi pengetahuan. Hal ini memberikan dampak positif dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Henttonen et al. (2016), Tan (2016), dan Ahammad et al. (2016) menemukan bahwa adanya praktik berbagi pengetahuan pada suatu organisasi dalam kontribusi berbagi pengetahuan memiliki dampak yang positif dan signifikan.

*H5: Praktik berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kontribusi berbagi pengetahuan.*

#### *Efek Pemeditasi Praktik Berbagi Pengetahuan terhadap pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kontribusi Berbagi Pengetahuan*

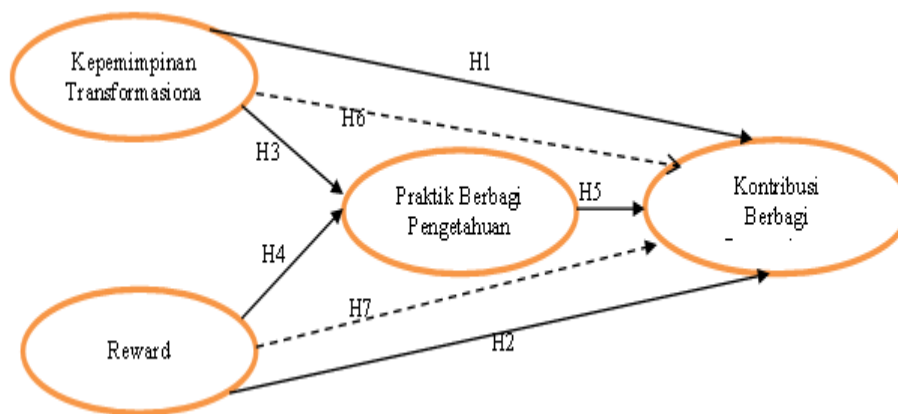
Seorang pemimpin yang dapat memberikan motivasi, dukungan, serta pengaruh positif kepada para karyawan didukung oleh adanya praktik dalam berbagi pengetahuan di dalamnya. Hal tersebut memberikan dampak terhadap kontribusi para karyawan di dalam suatu organisasi untuk membagikan pengetahuan yang mereka dapatkan untuk membantu mewujudkan tujuan maupun visi misi organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Xiao et al. (2017) dan Yin et al. (2020) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif pada kepemimpinan transformasional terhadap kontribusi berbagi pengetahuan melalui praktik berbagi pengetahuan.

*H6: Praktik berbagi pengetahuan memeditasi pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional pada kontribusi berbagi pengetahuan.*

#### *Efek Pemeditasi Praktik Berbagi Pengetahuan terhadap pengaruh Reward pada Kontribusi Berbagi Pengetahuan*

Pemberian suatu reward maupun hadiah kepada para karyawan yang ada di organisasi memberikan dorongan bagi mereka untuk melakukan praktik dalam berbagi pengetahuan. Ketika praktik tersebut berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan organisasi, maka akan berdampak positif pada kontribusi karyawan tersebut dalam membagikan pengetahuan yang didupakannya kepada para karyawan lain. Penelitian yang dilakukan oleh Youssef et al. (2017) dan Nguyen dan Prentice (2020) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif pada reward terhadap kontribusi berbagi pengetahuan melalui praktik berbagi pengetahuan.

*H7: Praktik berbagi pengetahuan memeditasi pengaruh positif signifikan reward pada kontribusi berbagi pengetahuan.*



Gambar 1  
Model Penelitian

### Metode

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Creswell dan Creswell (2018) tujuan penelitian kuantitatif meliputi variabel-variabel dalam penelitian dan hubungan antar variabel tersebut, para partisipan, dan lokasi penelitian. Variabel-variabel ini biasanya diukur melalui instrument-instrumen penelitian sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik. Pengumpulan data yang akan dilakukan yaitu dengan cara pembagian kuesioner kepada tenaga kerja pada lembaga pendidikan formal di SMK Negeri 2 Depok Yogyakarta. Menurut Sekaran dan Bougie (2016) kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden. Penelitian ini dilakukan pada lembaga pendidikan formal yang berbasis di Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 2 Depok yang beralamat di Jalan STM Pembangunan, Mrican, Caturtunggal, Depok 55281, Sleman, Yogyakarta, Indonesia.

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) populasi merupakan kelompok orang, peristiwa, atau hal menarik yang ingin diteliti oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini mencakup guru di SMK Negeri 2 Depok Yogyakarta yang berjumlah 172 orang. Sedangkan teknik pengambilan data yang digunakan adalah dengan metode sensus. Metode ini memungkinkan seluruh nilai ukuran populasi dijadikan sebagai subjek observasi di dalam penelitian. Dengan kata lain, teknis sensus berarti menjadikan seluruh nilai populasi sebagai sampel data penelitian. Kuesioner penelitian didesain sedemikian rupa sehingga responden dapat mengisi tiap butir pernyataan dengan mudah, cepat dan tanpa multitafsir. Kuesioner didistribusikan secara luring melalui bagian humas dan sdm sekolah lalu staf di bagian humas dan sdm yang akan membantu mendistribusikan kuesioner kepada para tenaga pengajar. Proses pengumpulan data ini berlangsung kurang lebih satu bulan. Peneliti tidak memungkinkan menyebarkan kuesioner satu per satu kepada para responden mengingat kesibukan dan rutinitas para guru yang cukup tinggi. Skala perseptual menggunakan skala Likert 5 poin yang mana responden diminta memilih satu opsi dari lima alternatif jawaban dari mulai 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan nilai 5 (sangat setuju).

Kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen diukur dengan 12 item pernyataan yang diambil dari Avolio et al. (1999). Contoh itemnya, "Atasan saya dapat memahami situasi saya dan memberikan motivasi serta bantuan kepada saya; Atasan saya mendorong saya untuk memikirkan masalah pekerjaan dari perspektif baru". Reward sebagai variabel independen diukur dengan 8 item pernyataan yang diambil dari Byars dan Rue (2010). Contoh itemnya, "Saya menerima reward finansial yang sesuai ketika saya mentransfer pengetahuan praktik/teknis kepada rekan kerja; Saya menerima tambahan nilai/poin setiap saya mengunggah dokumen hasil kerja saya ke dalam sistem". Praktik berbagi pengetahuan sebagai variabel dependen diukur dengan 8 item pernyataan yang diambil dari Al Hazmi (2011) dan Graham dan Thomas (2006). Contoh itemnya, "Saya lebih suka membagikan pengetahuan kepada siapapun tanpa syarat dan batasan apapun; Saya lebih suka komunikasi tertulis untuk berbagi pengetahuan". Kontribusi berbagi pengetahuan sebagai variabel pemediasi diukur dengan 5 item pernyataan yang diambil dari Bock dan Kim (2001). Contoh itemnya, "Berbagi pengetahuan dapat meningkatkan proses kerja di organisasi; Berbagi pengetahuan dapat meningkatkan produktivitas di organisasi". Analisis data statistik dilakukan dalam dua tahapan yaitu model pengukuran dan model struktural/kerangka penelitian. Model pengukuran diuji dengan beberapa pengujian instrumen yaitu uji validitas dan reliabilitas data. Sedangkan metode analisis untuk model struktural menggunakan beberapa pengujian mulai dari uji normalitas, uji multikolinearitas, analisis regresi berganda dan uji koefisien determinasi, penahapan analisis jalur dari Baron dan Kenny (1986) dan terakhir pengujian untuk menentukan efek pemediasi menggunakan teknik dari Sobel (1982).

## Hasil

Target responden sebanyak 172 yang berasal dari total ukuran sampel dapat dipenuhi dengan nilai response rate sebesar 100%. Karakteristik data yang paling dominan sesuai kategori data secara berurutan sebagai berikut: jenis kelamin laki-laki 92 orang (53,5%), usia di atas 50 tahun 55 orang (32%), latar belakang pendidikan sarjana strata satu 115 orang (66,9%), status pernikahan sudah menikah 157 orang (91,3%), masa kerja lebih dari 20 tahun 62 orang (36%), dan responden dengan penghasilan Rp. 2.000.000 – Rp. 5.000.000 sebanyak 115 orang (66,9%).

**Tabel 1**  
Hasil Analisis Deskriptif

Kategori	Deskripsi	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	92	53,5
	Perempuan	80	46,5
Usia (tahun)	< 25	1	0,6
	25 – 30	20	11,6
	31 – 40	50	29,1
	41 – 50	46	26,7
	> 50	55	32
Pendidikan terakhir	SMP	0	0
	SMA	0	0
	Diploma	23	13,4
	Sarjana (S1)	115	66,9
	Magister (S2)	33	19,1
Status pernikahan	Doktoral (S3)	1	0,6
	Sudah menikah	157	91,3
Masa kerja	Belum menikah	15	8,7
	< 5	6	3,5
	5 – 10	26	15,1
Rentang penghasilan	10 – 15	41	23,9
	15 – 20	37	21,5
	> 20	62	36
	< Rp 2.000.000	19	11
	Rp 2.000.000 – Rp 5.000.000	115	66,9
Rentang penghasilan	Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000	38	22,1
	Rp 10.000.000 – Rp 15.000.000	0	0
	> Rp 15.000.000	0	0

Sumber: data olahan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif untuk tiap variabel, kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) mempunyai skor rata-rata sebesar 4,16 pada (3,43 s/d 4,23) berada pada kategori tinggi. Reward ( $X_2$ ) mempunyai skor rata-rata sebesar 3,88 pada (3,43 s/d 4,23) berada pada kategori tinggi. Kontribusi berbagi pengetahuan ( $Y$ ) mempunyai skor rata-rata sebesar 4,67 pada (4,24 s/d 5,00) berada pada kategori sangat tinggi. Dan praktik berbagi pengetahuan ( $Z$ ) mempunyai skor rata-rata sebesar 4,34 pada (4,24 s/d 5,00) berada pada kategori tinggi.

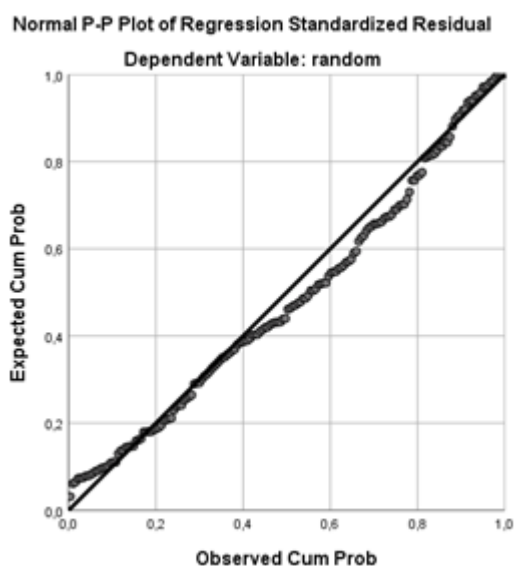
**Tabel 2**  
Hasil Analisis Faktor dan Reliabilitas<sup>a</sup>

Konstruk dan Indikator <sup>b</sup>	Reliabilitas <sup>c</sup>	Faktor loading			
		KT	R	PBP	KBP
Transformational Leadership (KT)	(,936)				
KT1		,940			
KT2		,914			
KT3		,857			
KT4		,733			
KT5		,792			
KT6		,730			
KT8		,630			
Reward (R)	(,909)				
R2			,780		
R5			,974		
R6			,859		
R7			,966		
R8			,801		

Praktik Berbagi Pengetahuan (PBP)	(,943)	
PBP3		,765
PBP4		,841
Kontribusi Berbagi Pengetahuan (KBP)	(,883)	
KBP1		,801
KBP2		,870
KBP3		,927
KBP4		,898
KBP5		,894

Sumber: data olahan

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel laten di dalam model penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh item dan variabel yang dimodelkan telah memenuhi syarat kehandalan data dan instrumen dimana instrumen dinyatakan konsisten dari beberapa waktu atau kali pengukuran data. Nilai total varian yang dapat dijelaskan pada empat faktor/konstruk juga sudah di atas 50%, yaitu 78,523%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item yang digunakan untuk analisis model struktural dapat diekstraksi menjadi bersifat unidimensi yang mengacu pada tiap faktor yang telah didefinisikan di awal sebagai representasi dari pemodelan riset.



Sumber: data olahan

**Gambar 1**  
Normalitas Probability Plot

Uji multikolinearitas mengindikasikan apakah ada kolerasi yang kuat diantara variabel independen di dalam model. Jika antar variabel independen saling memiliki korelasi kuat dalam model regresi, hal ini memberi isyarat bahwa sebenarnya variabel independen yang diamati adalah tidak sebanyak dugaan peneliti di dalam model yang ditentukan. Dalam studi ini model regresi telah lolos uji multikolinearitas yang ditunjukkan dari nilai VIF seluruh variabel independen < 10 dan nilai tolerance di atas 0,10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang akan dianalisis tidak memiliki gejala multikolinearitas diantara variabel-variabel independennya.

**Tabel 3**  
Hasil Uji Multikolinearitas<sup>a</sup>

Model	Statistik Kolinearitas	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan transformasional	,442	,552
Reward	,117	,348
Praktik berbagi pengetahuan	,471	,607

Sumber: data olahan

Tabel 3, kepemimpinan transformasional dan reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Hal ini diindikasikan dari nilai koefisien B = 0,318; 0,083 dengan nilai-t = 5,696; 2,334 yang

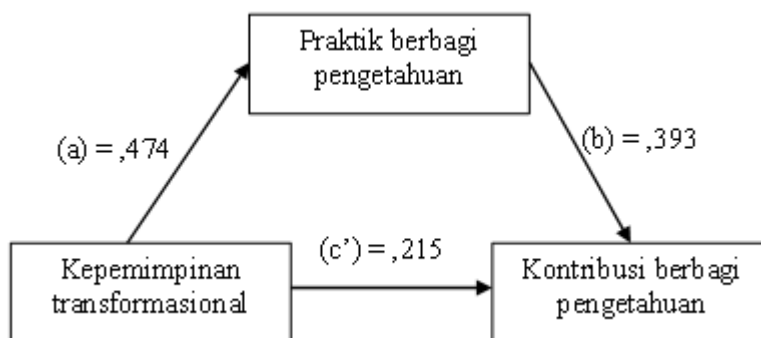
signfikan pada  $p < 0,000$  dan  $p < 0,05$ . Jadi hipotesis 1 dan 2 telah terbukti terdukung. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,349 menunjukkan terdapat 34,9% kontribusi variabel independen yang dapat menjelaskan varian pada variabel dependen. Sedangkan nilai F yang menunjukkan efek simultan pada model 1 signifikan dengan nilai 84,422. Kepemimpinan transformasional dan reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik berbagi pengetahuan. Hal ini diindikasikan dari nilai koefisien  $B = 0,389; 0,242$  dengan nilai- $t = 5,211; 6,169$  yang mana keduanya signfikan pada  $p < 0,000$ . Jadi hipotesis 3 dan 4 telah terbukti terdukung. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,292 menunjukkan terdapat 29,2% kontribusi variabel independen yang dapat menjelaskan varian pada variabel dependen. Sedangkan nilai F yang menunjukkan efek simultan pada model 2 signifikan dengan nilai 67,013. Praktik berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Hal ini diindikasikan dari nilai koefisien  $B = 0,522$  dengan nilai- $t = 11,617$  yang signifikan pada  $p < 0,000$ . Jadi hipotesis 5 telah terbukti terdukung. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,444 menunjukkan terdapat 44,4% kontribusi variabel independen yang dapat menjelaskan varian pada variabel dependen. Sedangkan nilai F yang menunjukkan efek simultan pada model 3 signifikan dengan nilai 88,422.

**Tabel 3**  
Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linear

Model	Nilai Koefisien Unstandardized			R <sup>2</sup>	F
	Koefisien B	t	Sig.		
1 <sup>a</sup>					
Kepemimpinan transformasional	0,318	5,696	0,000***	0,349	84,422
Reward	0,083	2,334	0,021*		
2 <sup>b</sup>					
Kepemimpinan transformasional	0,389	5,211	0,000***	0,292	67,013
Reward	0,242	6,169	0,000***		
3 <sup>c</sup>					
Praktik berbagi pengetahuan	0,522	11,617	0,000***	0,444	88,422
4 <sup>d</sup> [efek mediasi]					
Kepemimpinan transformasional	0,215	4,860	0,000***	-	-
Praktik berbagi pengetahuan	0,393	7,857	0,000***		
5 <sup>e</sup> [efek mediasi]					
Reward	0,104	3,864	0,000***	-	-
Praktik berbagi pengetahuan	0,443	9,248	0,000***		

Sumber: data olahan

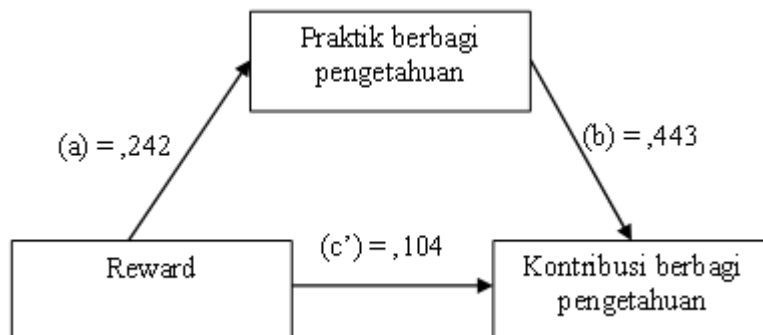
Tabel 3, dua syarat pertama prosedur pengujian efek pemediasi telah terpenuhi dimana (1) efek variabel independen secara statistik signifikan pada dependennya dan (2) efek variabel independen secara statistik signifikan pada variabel mediator. Model 4 menunjukkan prosedur terakhir pengujian mediasi dimana kepemimpinan transformasional dan praktik berbagi pengetahuan di-regress bersama terhadap kontribusi berbagi pengetahuan sebagai variabel dependen. Hasil statistik menyajikan bahwa kepemimpinan transformasional dan praktik berbagi pengetahuan secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Hal ini diindikasikan dari nilai koefisien  $B = 0,215; 0,393$  dengan nilai- $t = 4,860; 7,857$  yang mana keduanya signifikan pada  $p < 0,000$ . Sampai di sini seluruh prosedur pengujian pemediasi telah berhasil dilakukan. Untuk mengetahui besaran efek pemediasi praktik berbagi pengetahuan diantara pengaruh kepemimpinan transformasiol pada kontribusi berbagi pengetahuan, peneliti menggunakan teknik uji Sobel melalui prosedur analisis jalur.



**Gambar 2**  
Analisis Jalur Efek Mediasi I

Gambar 2, efek pemediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien ( $ab$ ) dilakukan dengan teknik Uji Sobel menggunakan kalkulator online Sobel Test. Nilai  $t$ -hitung sebesar 5,6455. Nilai ini lebih besar dari nilai  $t$ -tabel pada tingkat signifikansi 0,05 yaitu 1,960. Jadi hipotesis 6 terbukti didukung.

Berikutnya, Model 5 menunjukkan prosedur terakhir pengujian mediasi dimana reward dan praktik berbagi pengetahuan di-regress bersama terhadap kontribusi berbagi pengetahuan sebagai variabel dependen. Hasil statistik menyajikan bahwa reward dan praktik berbagi pengetahuan secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Hal ini diindikasikan dari nilai koefisien  $B = 0,104; 0,443$  dengan nilai  $t = 3,864; 9,248$  yang mana keduanya signifikan pada  $p < 0,000$ . Sampai di sini seluruh prosedur pengujian pemediasi telah berhasil dilakukan. Untuk mengetahui besaran efek pemediasi praktik berbagi pengetahuan diantara pengaruh reward pada kontribusi berbagi pengetahuan, peneliti menggunakan teknik uji Sobel melalui prosedur analisis jalur.



Gambar 3 Analisis Jalur Efek Mediasi I

Gambar 3, efek pemediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien ( $ab$ ) dilakukan dengan teknik Uji Sobel menggunakan kalkulator online Sobel Test. Nilai  $t$ -hitung sebesar 5,105. Nilai ini lebih besar dari nilai  $t$ -tabel pada tingkat signifikansi 0,05 yaitu 1,960. Jadi **hipotesis 7 terbukti didukung**.

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kontribusi Berbagi Pengetahuan

Semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan akan menyebabkan semakin meningkatnya kontribusi berbagi pengetahuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Han et al. (2016a), memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Park dan Kim (2018), dimana hasil memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Akan tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Masa'deh et al. (2016), dimana ditemukan pengaruh negatif pada kepemimpinan transformasional terhadap kontribusi berbagi pengetahuan.

#### Pengaruh Reward terhadap Kontribusi Berbagi Pengetahuan

Semakin meningkatnya sistem reward dalam perusahaan akan menyebabkan semakin meningkatnya kontribusi berbagi pengetahuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nguyen dan Malik (2020), memperoleh hasil bahwa reward berpengaruh positif terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Lin dan Lo (2015), dimana hasil memperlihatkan bahwa reward memiliki pengaruh yang positif terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Akan tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Donate dan Sánchez de Pablo (2015), dimana ditemukan pengaruh negatif pada reward terhadap kontribusi berbagi pengetahuan.

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Praktik Berbagi Pengetahuan

Semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan akan menyebabkan semakin meningkatnya praktik berbagi pengetahuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Han et al. (2016b), memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap praktik berbagi pengetahuan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Mittal dan Dhar (2015), dimana hasil memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap praktik berbagi pengetahuan. Terdapat pula penelitian yang dilakukan oleh Aminbeidokhti et al. (2016), dimana ditemukan pengaruh positif pada kepemimpinan transformasional terhadap praktik berbagi pengetahuan.

#### *Pengaruh Reward terhadap Praktik Berbagi Pengetahuan*

Semakin meningkatnya sistem reward dalam perusahaan akan menyebabkan semakin meningkatnya praktik berbagi pengetahuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tan et al. (2017), memperoleh hasil bahwa reward berpengaruh positif terhadap praktik berbagi pengetahuan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Wang dan Hou (2015), dimana hasil memperlihatkan bahwa reward memiliki pengaruh yang positif terhadap praktik berbagi pengetahuan. Sedangkan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Perez dan Cruz (2015), dimana hasil memperlihatkan bahwa reward memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan pada kepemimpinan transformasional terhadap praktik berbagi pengetahuan.

#### *Pengaruh Praktik Berbagi Pengetahuan terhadap Kontribusi Berbagi Pengetahuan*

Semakin meningkatnya praktik berbagi pengetahuan dalam perusahaan akan menyebabkan semakin meningkatnya kontribusi berbagi pengetahuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Henttonen et al. (2016), memperoleh hasil bahwa praktik berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Tan (2016), dimana hasil memperlihatkan bahwa praktik berbagi pengetahuan memiliki pengaruh yang positif terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Terdapat pula penelitian yang dilakukan oleh Ahammad et al. (2016), dimana ditemukan pengaruh positif pada praktik berbagi pengetahuan terhadap kontribusi berbagi pengetahuan.

#### *Pengaruh Mediasi Praktik Berbagi Pengetahuan pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kontribusi Berbagi Pengetahuan*

Hasil studi berhasil membuktikan bahwa terdapat peran efek pemeditasi praktik berbagi pengetahuan yang berkontribusi pada peningkatan hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Xiao et al. (2017), memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kontribusi berbagi pengetahuan melalui praktik berbagi pengetahuan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Yin et al. (2020), dimana hasil memperlihatkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kontribusi berbagi pengetahuan melalui praktik berbagi pengetahuan.

#### *Pengaruh Mediasi Praktik Berbagi Pengetahuan pada Hubungan Reward terhadap Kontribusi Berbagi Pengetahuan*

Hasil studi berhasil membuktikan bahwa terdapat peran efek pemeditasi praktik berbagi pengetahuan yang berkontribusi pada peningkatan hubungan sistem reward terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Youssef et al. (2017), memperoleh hasil bahwa reward berpengaruh positif terhadap kontribusi berbagi pengetahuan melalui praktik berbagi pengetahuan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Nguyen dan Prentice (2020), dimana hasil memperlihatkan reward berpengaruh positif terhadap kontribusi berbagi pengetahuan melalui praktik berbagi pengetahuan.

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini. Kepemimpinan transformasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Reward memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap praktik berbagi pengetahuan. Reward memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap praktik berbagi pengetahuan. Praktik berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Praktik berbagi pengetahuan memeditasi secara signifikan pada hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kontribusi berbagi pengetahuan. Praktik berbagi pengetahuan memeditasi secara signifikan hubungan reward terhadap kontribusi berbagi pengetahuan.

### **Daftar Pustaka**

- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, Y., & Glaister, K. W. 2016. Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention. *International Business Review*, 25(1), 66-75.
- Al Hazmi, H.S.J. 2011. *National culture and knowledge sharing practice: empirical study in the context of the procurement of educational building projects in Saudi Arabia*. Doctoral dissertation, Griffith University, 253-254
- Aminbeidokhti, A., Nikabadi, M. S., & Hoseini, A. M. 2016. The role of transformational leadership and knowledge management processes on the rate of organisational innovation. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 7(3-4), 270-287.

- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Applications, 3th edition*. New York: The Free Press.
- Blau, P. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bock, G., & Kim, Y. 2001. Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Pacific 2001 Proceedings*, 78.
- Byars, L.I., & Rue, L. W. 2010. *Human Resource Management 8th Edition*. USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Chen, S. S., Chuang, Y. W., & Chen, P. Y. 2012. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. *Knowledge-Based Systems*, 31(1), 106-118.
- Creswell, J.W., & Creswell, J.D. 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. UK: Sage Publications.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. 2015. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370.
- Graham, B., & Thomas, K. 2006. Knowledge management in Irish construction: the role of CPD accreditation. *Proceedings of the 22nd Annual ARCOM Conference*, Birmingham, 4-6 September, 1015-1024.
- Han, S. H., Seo, G., Li, J., & Yoon, S. W. (2016a). The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: How transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention. *Human Resource Development International*, 19(2), 98-115.
- Han, S. H., Seo, G., Yoon, S. W., & Yoon, D. Y. (2016b). Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Mediating Roles of Employee's Empowerment, Commitment, and Citizenship Behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130-149.
- Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. 2016. Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*, 20(4): 749–768
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R., & Matteson, M.T. 2013. *Organizational Behavior and Management*. UK: McGraw-Hill/Irwin.
- Liebowitz, J., & Beckman, T.J. 1998. *Knowledge Organization Every Manager Should Know*. UK: Taylor & Francis.
- Lin, H. F. 2007. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Lin, S. W., & Lo, L. Y. S. 2015. Mechanisms to motivate knowledge sharing: integrating the reward systems and social network perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 212-235.
- Martin-Perez, V., & Martin-Cruz, N. 2015. The mediating role of affective commitment in the rewards–knowledge transfer relation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1167-1185.
- 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. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705.
- Mittal, S., & Dhar, R.L. 2015. Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910
- Moorhead, G., & Griffin, R. 2009. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. United States: Cengage Learning.
- Nguyen, T.M., & Malik, A. 2020. Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: the moderating effect of organisational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1241–1261
- Nguyen, T.M., & Prentice, C. 2020. Reverse relationship between reward, knowledge sharing and performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 1-12.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Park, S., & Kim, E.J. 2018. Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1408–1423.
- Robbins, S. P., Vohra, N., Judge, T. 2013. *Organizational Behavior*. United Kingdom: Pearson Education.
- Santos, R. 2006. Interaction between innovation systems, clustering and sustainability: regional implications. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 2(2), 184-198.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2016. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. Germany: Wiley.

- Sobel, M. E. 1982. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Tan, C. N. L. 2016. Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: the role of knowledge management. *Higher education*, 71(4), 525-556.
- Tan, C. N. L., Ramayah, T., & Popa, S. 2017. KMS self-efficacy, KMS quality, expected reward and subjective norm: Investigating knowledge sharing attitude of Malaysia's Halal industry. *European Journal of International Management*, 11(4), 407-429
- Wang, W. T., & Hou, Y. P. 2015. Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and Organization*, 25(1), 1-26.
- Xiao, Y., Zhang, X., & Ordóñez de Pablos, P. 2017. How does individuals' exchange orientation moderate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1622-1639.
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M., & Liao, G. 2020. Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 150-171.
- Youssef, M., Haak-Saheem, W., & Youssef, E.M. 2017. A structural equation model for knowledge sharing behavior in an emerging economy. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 925-945.
- Yukl, G. A. 2010. *Leadership in Organizations*. Germany: Pearson Education.