



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI: PERAN PEMEDIASI BERBAGI PENGETAHUAN

Desta Rizky Kusuma¹

Muhammad Ali Fikri²

¹Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, Indonesia

Email : desta.kusuma@mgm.uad.ac.id

²Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, Indonesia

Email : muhammad.fikri@mgm.uad.ac.id

Diterima: 10 Agustus 2022

Direview : 20 Agustus 2022

Dipublikasikan: 31 Desember 2022

Abstrak

Setiap organisasi pasti akan berusaha untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pemimpin memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan kinerja organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui berbagi pengetahuan. Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan dalam mendukung penerapan berbagi pengetahuan di dalam organisasi sehingga kinerja organisasi meningkat. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi dengan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah sektor batik di Daerah Istimewa Yogyakarta. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada berbagi pengetahuan, berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi, dan berbagi pengetahuan memediasi pada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional; Berbagi Pengetahuan; Kinerja Organisasi*

Abstract

Every organization will definitely try to improve organizational performance and leaders have an important role in supporting the success of organizational performance. Previous research has shown that transformational leadership can improve organizational performance through knowledge sharing. Transformational leadership has the ability to support the application of knowledge sharing within the organization so that organizational performance increases. The aim of the study is to analyze the effect of transformational leadership on organizational performance by sharing knowledge as a mediating variable in the batik sector of Micro, Small, and Medium Enterprises in the Special Region of Yogyakarta. The sampling method used purposive sampling technique. The results showed that transformational leadership has a positive influence on organizational performance, transformational leadership has a positive influence on knowledge sharing, knowledge sharing has a positive influence on organizational performance, and knowledge sharing mediates on the positive influence of transformational leadership on organizational performance.

Keywords: *Transformational Leadership; Knowledge Sharing; Organizational Performance.*

PENDAHULUAN

Pada masa yang kompetitif saat ini kinerja organisasi menjadi salah satu indikator penting dalam menciptakan daya saing dan menjaga kelangsungan hidup organisasi (Wang *et al.*, 2016) sehingga kinerja organisasi menjadi isu yang menarik untuk diteliti lebih lanjut (Brown *et al.*, 2015; Lee, 2018). Koohang *et al.* (2017) menjelaskan kinerja organisasi sebagai gambaran kemajuan suatu organisasi serta menjelaskan seberapa besar organisasi berhasil mencapai tujuannya. Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kinerja organisasi yang meningkat merupakan salah satu kunci keberhasilan persaingan bisnis (Lee, 2018) Meskipun kinerja organisasi ini penting, namun sebagian besar penelitian terdahulu lebih menekankan pada peran karakteristik di organisasi seperti tenaga kerja dan modal dalam mempengaruhi kinerja organisasi tanpa memperhatikan potensi lainnya seperti pengaruh dari kepemimpinan transformasional (Brown *et al.*, 2015; Lee, 2018) dan peran berbagi pengetahuan dalam mendorong kinerja organisasi (Nguyen *et al.*, 2019; Oyemomi *et al.*, 2016). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Le *et al.*, 2018). Kepemimpinan juga dapat memperkuat organisasi untuk bersaing di pasar global dan mendorong keberhasilan organisasi dalam upaya menerapkan berbagi pengetahuan dengan lebih cepat dari pesaing bisnis mereka (Porter, 1980; Koohang *et al.*, 2017). Para ahli berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk mendorong kegiatan berbagi pengetahuan (Thomson *et al.*, 2016; Le & Lei, 2018). Kepemimpinan transformasional mampu memotivasi individu mereka dalam memperoleh tingkat pencapaian kinerja organisasi yang tinggi (Garcia-Morales *et al.*, 2008; Nguyen *et al.*, 2017). Jadi, penelitian ini berusaha untuk menganalisis lebih jauh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap aspek-aspek tertentu dari berbagi pengetahuan untuk menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik.

Penelitian ini diharapkan dapat membawa pemahaman yang lebih dalam tentang jalur dan mekanisme kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan berlandaskan hal berikut: *pertama*, menurut Le *et al.* (2018) berbagi pengetahuan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi karena dianggap menyediakan secara lengkap keterampilan penting dan pengetahuan bagi individu untuk bekerja atau mencapai tujuan lebih efisien. Wang & Noe (2010) berpendapat bahwa berbagi pengetahuan sangat penting untuk setiap organisasi, namun hal tersebut tentunya tidak mudah untuk mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi. Individu cenderung enggan untuk membagikan hal berharga mereka berupa pengetahuan serta keahlian karena mereka takut kehilangan kekuatan dan keunggulan pengetahuan dibandingkan dengan individu yang lain (Wang & Noe, 2010). Di antara berbagai faktor dari berbagi pengetahuan, kepemimpinan diakui sebagai faktor kunci yang memiliki hubungan dekat dan pengaruh besar dalam menentukan berbagi pengetahuan (Han *et al.*, 2016; Lei *et al.*, 2019). Penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap berbagi pengetahuan masih jarang dan terbatas (Wang & Noe, 2010; Le & Lei, 2018). *Kedua*, menurut Iyama & Ohorenoya (2015) perilaku individu terhadap berbagi pengetahuan berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Farooq (2018) berpendapat bahwa berbagi pengetahuan dianggap sebagai prediktor signifikan dari kinerja bisnis. Perilaku berbagi pengetahuan sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi karena penerapan berbagi pengetahuan dapat membantu organisasi dalam meningkatkan proses bisnis, produk, dan penawaran layanan (Wang & Wang, 2012). Namun, pengetahuan tentang manfaat dan efek berbagi pengetahuan pada bentuk kinerja tertentu seperti kinerja organisasi masih belum banyak diteliti (Wang *et al.*, 2014). Untuk mengisi kesenjangan teoretis, penelitian ini akan menganalisa lebih lanjut tentang pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja organisasi.

Ketiga, penelitian terdahulu menganggap kepemimpinan transformasional dan berbagai pengetahuan sebagai sumber daya strategis bagi organisasi untuk mendorong kinerja organisasi (Hassan & Hatmaker, 2015; Farooq, 2018). Secara khusus, penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan cara membangun iklim berbagi pengetahuan (Song *et al.*, 2015). Berdasarkan analisa diatas dapat disimpulkan bahwa penelitian terdahulu yang meneliti peran mediasi berbagi pengetahuan pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi dapat dikatakan belum konsisten sehingga perlu dilakukan penelitian mendalam dengan menggunakan ketiga variabel tersebut. Penelitian ini mencoba mengembangkan model penelitian untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi melalui peran mediasi berbagi pengetahuan. Penelitian ini akan menerapkan

pemodelan persamaan struktural untuk menganalisis dan menunjukkan bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen dan mekanisme mediasi. Peneliti mengharapkan bahwa studi ini akan memberikan inisiatif teoretis yang berharga dan panduan praktis khusus untuk direktur atau manajer agar meningkatkan kinerja organisasi pada organisasi mereka.

Obyek penelitian ini yaitu sektor batik pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Peneliti menggunakan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sektor batik di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) sebagai obyek penelitian antara lain dengan berbagai alasan: *Pertama*, UMKM di DIY merupakan salah satu UMKM dengan jumlah terbanyak di Indonesia dengan potensi untuk terus berkembang khususnya ekonomi kreatif seperti kuliner dan *fashion* (batik) sehingga hal ini menarik untuk diteliti. Berdasarkan data dari Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah DIY (Bappeda DIY) tahun 2021 menunjukkan bahwa DIY memiliki UMKM sebanyak 302.799. Batik juga merupakan salah satu kerajinan warisan budaya asli Indonesia yang telah diakui oleh UNESCO pada tahun 2009 dan berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik tahun 2020 menunjukkan bahwa batik merupakan salah satu komoditas ekspor dengan potensi yang cukup besar di Indonesia dengan nilai ekspor US\$ 21,54 juta sehingga dengan penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada UMKM sektor batik terutama berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, berbagi pengetahuan, dan kinerja organisasi. *Kedua*, penelitian terdahulu yang menggunakan konteks UMKM sektor Batik di DIY untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan terhadap kinerja organisasi belum pernah dilakukan. Penelitian terdahulu lebih banyak menggunakan konteks perusahaan besar (Liu & DeFrank, 2013) dan menggunakan industri manufaktur sebagai obyek penelitiannya (Le & Lei 2017).

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Bass (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah salah satu solusi terbaik untuk meningkatkan kinerja organisasi di tingkat individu dan kelompok. Menurut Bass (1985); Riggio & Bass (2006); Chen *et al.* (2013); Le & Lei (2017). kepemimpinan transformasional menggambarkan pemimpin yang memiliki kemampuan dalam menginspirasi individu untuk mencapai tingkatan atau hasil yang tertinggi serta merangsang individu untuk mencapai tujuan di atas harapan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berfungsi sebagai kekuatan utama dan mendorong pengembangan keterampilan baru antar individu serta mendorong individu untuk senantiasa berupaya mencari peluang baru bagi organisasi agar terus berkembang (Bass, 1985; Riggio & Bass, 2006; Chen *et al.*, 2013; Le & Lei 2017). Kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan dimana individu termotivasi dan mendapatkan energi untuk meningkatkan kinerjanya (Jong & Bruch 2013).

Arif & Akram (2018) mengatakan bahwa di antara gaya kepemimpinan yang beragam, kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi gaya antara lain pengaruh ideal, motivasi inspirasional, simulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass, 1985). Perilaku yang diterapkan dalam kepemimpinan transformasional seperti motivasi, intelektual tantangan, inspirasi, dan pertimbangan individu dianggap sebagai sikap kepemimpinan transformasional yang bisa dikenal di seluruh dunia (Dorfman, 1996).

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi menunjukkan keberhasilan organisasi dalam persaingan lingkungan (Hurduzeu, 2015; Wang *et al.*, 2016). Madella *et al.* (2005) mengatakan kinerja organisasi mencerminkan kemampuan organisasi dalam memperoleh dan menangani sumber daya manusia, keuangan, dan material dengan benar untuk mencapai target organisasi. Lee (2008) menganggap kinerja organisasi sebagai kunci hasil dari proses pengambilan keputusan atau strategi organisasi. Lebih lanjut, Lee (2008) memandang kinerja organisasi sebagai hasil atau keluaran dari suatu organisasi yang diukur sesuai dengan tujuan organisasi.

Kinerja organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan memanfaatkan strategi yang relevan (Koontz & Donnell, 1993). Richard *et al.* (2009) mendefinisikan kinerja organisasi terdiri dari tiga aspek hasil organisasi yaitu kinerja keuangan, kinerja pasar produk, dan pengembalian pemegang saham. Pengukuran kinerja

organisasi menjadi lebih kompleks karena keragaman harapan dari berbagai pemangku kepentingan (Hubbard, 2009; Ramezan *et al.*, 2013).

Manajemen Pengetahuan dan Berbagi Pengetahuan

Pengetahuan adalah aset tidak berwujud yang diperlukan untuk setiap organisasi (Wang & Wang, 2012). Pengetahuan merupakan sumber daya yang tidak ternilai dan berbeda dengan aset-aset organisasi yang lain (Du *et al.*, 2007). Semakin banyak pengetahuan yang dibagikan, ditransfer, diterapkan, maka semakin bermanfaat dan berguna bagi terciptanya pengetahuan baru dalam suatu organisasi (Cohen & Levinthal, 1990). Para ahli juga telah menyarankan bahwa sumber-sumber pengetahuan harus dikelola secara tepat (Wang & Wang, 2012), maka dari itu cendekiawan maupun praktisi harus semakin memberikan perhatian besar terkait kemampuan dalam mengelola konsep yang ada dalam berbagi pengetahuan (Wang & Wang, 2012).

Manajemen pengetahuan adalah akar utama bagi organisasi untuk mengembangkan kompetensi dan meningkatkan kinerja organisasi (Sheng *et al.*, 2013), serta menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Rahimli, 2012; Lee *et al.*, 2016). Manajemen pengetahuan memungkinkan organisasi tidak hanya untuk mengidentifikasi, menganalisis yang diinginkan, dan pengetahuan yang dapat digunakan saja, tetapi juga untuk merencanakan dan mengalokasikan sumber daya dalam mengembangkan lebih lanjut aset pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi (Chawla & Joshi, 2010). Para ahli menganggap ilmu manajemen berperan dalam serangkaian proses yang terkait dengan pengetahuan seperti akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan aplikasi pengetahuan (Lee *et al.*, 2016). Akuisisi pengetahuan adalah proses penemuan dan pengumpulan pengetahuan baru dari sumber eksternal (Lee *et al.*, 2016; Arpaci, 2017). Sedangkan berbagi pengetahuan adalah proses menyebarkan atau mempopulerkan pengetahuan yang diperoleh individu kepada orang lain dan aplikasi pengetahuan mengacu pada proses menginternalisasi dan mengintegrasikan pengetahuan ke dalam suatu organisasi (Lee *et al.*, 2016).

Berbagi pengetahuan pada umumnya diyakini sebagai salah satu komponen yang paling penting dari proses manajemen pengetahuan (Du *et al.*, 2007; Le & Lei 2017).. Berbagi pengetahuan mampu mempromosikan dan meningkatkan sistem produksi yang pada akhirnya hal tersebut berkaitan erat dengan daya saing organisasi dan kinerja jangka panjang (Du *et al.*, 2007). Untuk mengeksplorasi secara mendalam bentuk-bentuk spesifik berbagi pengetahuan, menurut Hooff & Ridder (2004) dalam konsep berbagi pengetahuan mendefinisikan berbagai pengetahuan sebagai proses atau perilaku antar individu untuk saling mengembangkan modal pengetahuan. Menurut Le & Lei (2017).mendonasikan pengetahuan mencerminkan derajat sukarela dan proaktif individu dalam berkomunikasi atau memasok modal intelektual untuk rekan kerja. Sedangkan menghimpun pengetahuan mencerminkan proses dimana individu mengumpulkan keterampilan dan pengetahuan dari rekan kerja untuk mempelajari apa yang rekan mereka tahu (Le & Lei 2017). Penelitian sebelumnya menjelaskan mendonasikan pengetahuan dan menghimpun pengetahuan mewakili dua perbedaan kecenderungan perilaku individu terhadap berbagi pengetahuan (Bock *et al.*, 2005; Le & Lei 2017).

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi memiliki arti yang beragam atau berbeda karena fitur kinerja organisasi memiliki banyak segi. Pengukuran kinerja organisasi menjadi lebih kompleks karena keragaman harapan dari berbagai pemangku kepentingan (Hubbard, 2009; Ramezan *et al.*, 2013). Menurut Madella *et al.* (2005) kinerja organisasi mencerminkan kemampuan organisasi dalam memperoleh dan menangani sumber daya manusia, keuangan, dan material dengan benar untuk mencapai target organisasi. Lee (2008) menganggap kinerja organisasi sebagai kunci hasil dari proses pengambilan keputusan atau strategi organisasi. Lebih lanjut, Lee (2008) memandang kinerja organisasi sebagai hasil atau keluaran dari suatu organisasi yang diukur sesuai dengan tujuan organisasi. Richard *et al.* (2009) mendefinisikan kinerja organisasi memiliki tiga aspek hasil organisasi yaitu kinerja keuangan, kinerja pasar produk, dan pengembalian pemegang saham. Studi saat ini menggunakan kinerja organisasi untuk mengevaluasi kinerja karena memiliki dampak penting pada kelangsungan hidup dan daya saing organisasi (Wang *et al.*, 2016). Kinerja organisasi mencerminkan hasil dalam mengelola biaya, mengembangkan kualitas, mencapai kepuasan pelanggan, daya tanggap, dan produktivitas (Wang *et al.*, 2016).

Mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, [Arif & Akram \(2018\)](#) menjelaskan bahwa di antara gaya kepemimpinan yang beragam, kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. [Bass \(1985\)](#) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah salah satu solusi terbaik untuk meningkatkan kinerja organisasi di tingkat individu dan kelompok. Banyak penelitian sebelumnya yang telah menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi ([Bass, 1985](#); [Tushman & Nadler, 1986](#); [Pearce et al., 2003](#); [Nguyen et al., 2017](#); [Arif & Akram, 2018](#)). Secara khusus, menurut Bass (1985) keberhasilan kinerja organisasi didukung oleh kemampuan kepemimpinan transformasional untuk memotivasi dan menginspirasi individu dalam bekerja dan mencapai hasil di luar harapan. Kepemimpinan transformasional membangun sistem yang mampu mendorong organisasi dalam menentukan arah, mendukung antusiasme anggota, menghasilkan peluang terhadap pembelajaran, dan inovasi individu untuk meningkatkan kinerja organisasi ([Tushman & Nadler, 1986](#)). [Judge & Piccolo \(2004\)](#) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi individu untuk mencapai hasil yang ditetapkan, dengan atau tanpa imbalan yang diberikan oleh organisasi ([Pearce et al., 2003](#)). [Garcia-Morales et al. \(2008\)](#) menjelaskan bahwa tingginya derajat kinerja organisasi adalah hasil dari membangun budaya organisasi yang didukung dengan mempraktikkan dan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi. Penelitian [Wang et al. \(2011\)](#) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan kepemimpinan transformasional diperlukan untuk kinerja organisasi yang lebih baik ([Thomson et al., 2016](#)). [Nguyen et al. \(2017\)](#) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja organisasi dengan cara pemimpin mendorong kontribusi setiap individu secara bertahap melalui upaya keras dan lebih dari sekadar panggilan kewajiban sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan analisa di atas, peneliti menduga bahwa dengan adanya motivasi dan pemahaman yang lebih jelas dari konsep kepemimpinan transformasional maka hal ini dapat mempengaruhi secara positif terhadap kinerja organisasi.

H1: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Organisasi

Pengaruh Positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan

Peran kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi sangat besar untuk menumbuhkan aktivitas berbagi pengetahuan antar individu dalam organisasi tersebut ([Tseng, 2017](#)). Dalam suatu organisasi, untuk menciptakan dan mempertahankan aktivitas berbagi pengetahuan perlu adanya dukungan dari pemimpin dengan penerapan model kepemimpinan transformasional ([Le & Lei 2018](#)). Penelitian [Bryant \(2003\)](#); [Kianto et al. \(2016\)](#); [Xiao et al. \(2017\)](#) menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap aktivitas berbagi pengetahuan. [Teece \(1988\)](#) berpendapat bahwa untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif, maka perlu adanya proses pengetahuan dalam organisasi yang efektif. Berdasarkan karakteristik konversi pengetahuan, [Bryant \(2003\)](#) menjelaskan kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi individu dalam mendekati, menafsirkan, dan membangun konversi pengetahuan di dalam organisasi. Lebih lanjut, [Bryant \(2003\)](#) mengatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu dapat memfasilitasi proses konversi pengetahuan menjadi lebih efektif.

[Le & Lei \(2018\)](#) berpendapat bahwa budaya pengetahuan merupakan hal pendukung yang memungkinkan para pemimpin dengan model kepemimpinan transformasional untuk menciptakan aktivitas berbagi pengetahuan antar individu dalam suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional mempunyai peranan utama untuk mengembangkan lingkungan organisasi agar organisasi dapat menerapkan pengetahuan secara efisien dan kemudian pengetahuan tersebut dikelola sebagai persyaratan yang dapat meningkatkan pembelajaran organisasi ([Le & Lei 2018](#)). Kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa para pemimpin dapat memfasilitasi proses berbagi pengetahuan dengan bertindak sebagai model, memerankan, atau memberi tahu individu cara mengelola pengetahuan termasuk pengetahuan mana yang dibagi, membuat aturan yang intensif untuk proses berbagi pengetahuan, dan menyediakan jaringan anggota organisasi yang berpengetahuan ([Søndergaard et al., 2007](#)). Berdasarkan analisa diatas maka peneliti menduga bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan.

H2: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif terhadap Berbagi Pengetahuan

Pengaruh Positif Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi

Teece (2007) mengatakan bahwa pengetahuan merupakan aset berharga yang tidak berwujud untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam konteks organisasi, individu dapat belajar dari pengalaman individu lain dan tidak hanya dari pengalaman mereka sendiri (Teece, 2007). Dalam melakukan interaksi satu sama lain, individu yang mempunyai pengetahuan dapat membagi pengetahuan tersebut kepada individu lain melalui proses umpan balik (Hutzschenreuter & Horstkotte, 2010). Adanya aktivitas pertukaran pengetahuan antar individu menjadi salah satu sumber pengetahuan baru (Kumar & Ganesh, 2009; Minguela-Rata *et al.*, 2010) dan merangsang individu dalam suatu organisasi untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan (Matthew & Sternberg, 2009). Akibatnya, aktivitas berbagi pengetahuan merupakan aktivitas yang meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman individu (Wang & Wang, 2012).

Aktivitas berbagi pengetahuan yang ada dalam organisasi dapat menjadi sumber pembelajaran dan membawa banyak manfaat bagi organisasi (Woerkom & Sanders, 2010). Aktivitas berbagi pengetahuan mempunyai pengaruh positif terhadap modal organisasi (kompetensi individu) yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi (Cheng *et al.*, 2008; Mills & Smith, 2011). Law & Ngai (2008) mengatakan proses bisnis, penawaran produk, dan layanan dari sebuah organisasi akan mengalami peningkatan dengan adanya dukungan aktivitas berbagi pengetahuan dan perilaku belajar. Yu *et al.* (2009) mengatakan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan memiliki peranan dalam menciptakan iklim organisasi yang inovatif dan kolektif dimana individu bersedia untuk berbagi pengetahuan sehingga akhirnya dapat mendorong kinerja organisasi. Dari analisa diatas maka peneliti menduga bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

H3: Berbagi Pengetahuan Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Organisasi

Peran Pemeditasi Berbagi Pengetahuan pada Pengaruh Positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi

Menurut Bass (1985); Chen *et al.* (2013); Le & Lei (2017); Riggio & Bass (2006) kepemimpinan transformasional menggambarkan pemimpin yang memiliki kemampuan dalam menginspirasi individu untuk mencapai tingkatan atau hasil yang tertinggi serta merangsang individu untuk mencapai tujuan di atas harapan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berfungsi sebagai kekuatan utama dan mendorong pengembangan keterampilan baru antar individu, serta individu senantiasa berupaya mencari peluang baru bagi organisasi untuk berkembang (Bass, 1985; Chen *et al.*, 2013; Le & Lei, 2017; Riggio & Bass, 2006). Berdasarkan pendapat Le & Lei (2019) teori kepemimpinan transformasional telah menarik banyak pengamatan sebagai salah satu teori kepemimpinan yang paling kuat. Pendapat ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak signifikan pada modal pengetahuan dan tujuan utama organisasi. Jadi, penelitian pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap tipe tertentu dari berbagi pengetahuan memiliki implikasi penting bagi para peneliti dan praktisi untuk menyadari spesifik kondisi dalam meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan antar individu di organisasi.

Birasnav *et al.* (2011) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan budaya positif untuk mendorong berbagi pengetahuan dengan cara memperbesar serangkaian nilai dan harapan terkait dengan pengetahuan. Kepemimpinan transformasional sangat peduli dengan menghasilkan suasana yang mendukung untuk membina berbagi pengetahuan di antara individu, berkonsentrasi pada penerbitan visi dan misi, atau mengembangkan budaya kepercayaan dan keadilan organisasi (Le & Lei, 2017; Masa'deh *et al.*, 2016). Choi *et al.* (2016) menjelaskan bahwa individu secara proaktif melakukan aktivitas berbagi pengetahuan dengan rekan kerja mereka untuk menciptakan inovasi di bawah kepemimpinan transformasional. Lebih lanjut, Xiao *et al.* (2017) menjelaskan individu menjadi lebih inovatif dan siap untuk berbagi pengetahuan sesuai keahliannya dengan individu lain di bawah kepemimpinan transformasional. Temuan Le & Lei (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berpengaruh terhadap berbagi pengetahuan dengan menciptakan iklim kepercayaan di antara individu.

Berbagi pengetahuan merupakan aktivitas yang berpusat pada pengetahuan dan metode utama melalui individu dan secara bersama-sama dapat bertukar pengetahuan untuk memperkaya modal pengetahuan organisasi serta menciptakan keunggulan kompetitif organisasi (Wang & Noe, 2010). Proses berbagi pengetahuan individu memainkan peran penting dalam memperkaya modal pengetahuan organisasi, namun tidak terjadi secara acak. Penelitian terdahulu telah menunjukkan

bahwa proses ini hanya muncul dalam kondisi tertentu di antaranya karena terdapat pengaruh dan dukungan kepemimpinan yang membawa dampak positif pada intensitas individu dalam melakukan aktivitas berbagi pengetahuan (Le & Lei, 2017; Lei *et al.*, 2019; Srivastava *et al.*, 2006).

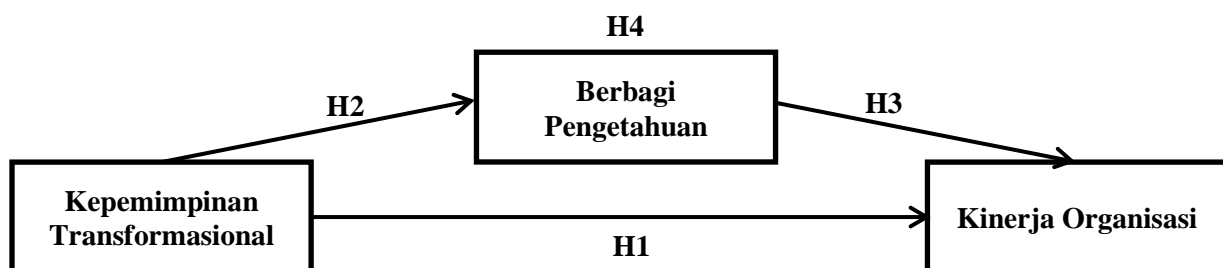
Kogut & Zander (1996) berpendapat bahwa perilaku berbagi pengetahuan merupakan kekuatan yang mendorong organisasi untuk menghasilkan berbagai kemampuan organisasi seperti inovasi atau kreativitas dan yang paling penting yaitu peningkatan kinerja. Ini juga merupakan elemen utama dari kegiatan belajar dan membawa keuntungan besar bagi organisasi (Woerkom & Sanders, 2010). Sebagai catatan khusus, Law & Ngai (2008) mengungkapkan bahwa berbagi pengetahuan dan perilaku belajar membawa kinerja lebih baik yang berasal dari peningkatan proses bisnis serta penyediaan produk dan layanan organisasi. Penelitian dari Iyama & Ohionoya (2015) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan secara positif berpengaruh pada kinerja organisasi karena efektivitas proses berbagi pengetahuan akan menghasilkan keuntungan finansial yang lebih tinggi, pemasaran hasil yang lebih baik, dukungan pemasok yang unggul, dan pengurangan biaya yang lebih baik. Penelitian sebelumnya menjelaskan berbagi pengetahuan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Du *et al.*, 2007; Foss *et al.*, 2010; Wang & Wang, 2012; Oyemomi *et al.*, 2016). Oyemomi *et al.* (2016) menganggap berbagi pengetahuan sebagai solusi utama untuk memfasilitasi inovasi organisasi dan kinerja bisnis.

Menurut Du *et al.* (2007) dalam masyarakat berbasis pengetahuan, kemampuan organisasi untuk mengembangkan, mempertahankan, dan menerapkan pengetahuan memiliki efek yang cukup besar pada kinerja sebuah organisasi. Oleh karena itu, berbagi pengetahuan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Berbagi pengetahuan merupakan metode yang sesuai untuk mensukseskan kinerja organisasi melalui penciptaan, pemeliharaan, dan transfer pengetahuan (Du *et al.*, 2007). Du *et al.* (2007) menegaskan bahwa berbagi pengetahuan mempengaruhi kinerja organisasi dalam beberapa aspek, seperti fungsi manajemen, efektivitas keputusan, dan proses produksi. Foss *et al.* (2010) menjelaskan bahwa adanya berbagi pengetahuan dalam organisasi penting dalam aktivitas pengelolaan manajemen pengetahuan.

Berdasarkan analisis di atas dan sesuai dengan konsep utama mediasi yang ditekankan oleh Baron & Kenny (1986), maka peneliti dapat menduga bahwa berbagi pengetahuan mampu menjadi pemediasi pada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional mampu merangsang individu untuk terlibat aktif dapat aktivitas berbagi pengetahuan (Thomson *et al.*, 2016; Le & Lei, 2018) dan aktivitas berbagi pengetahuan pada akhirnya berdampak langsung terhadap kinerja organisasi (Wang & Wang, 2012). Dari analisa diatas, maka peneliti menduga bahwa berbagi pengetahuan mampu menjadi variabel pemediasi pada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.

H4: Berbagi Pengetahuan Memediasi pada Pengaruh Positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi

MODEL PENELITIAN



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dan sifatnya konfirmatori. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang dikumpulkan berdasarkan jawaban dari responden untuk kemudian diolah (Neuman & Robson, 2014). Data primer merupakan data yang berisi tentang profil responden dari sisi personal (Neuman & Robson, 2014). Data primer dalam penelitian ini digunakan untuk menjawab pernyataan terkait data pengukuran persepsi responden

tentang kepemimpinan transformasional, berbagi pengetahuan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan mengkonfirmasi peran pemediasi berbagi pengetahuan pada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan jenis data yang bersifat *cross sectional* yaitu data dikumpulkan pada waktu tertentu agar dapat menjawab pernyataan atau pertanyaan yang tertera dalam kuesioner.

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini mengambil populasi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sektor batik yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta. Mengingat besarnya jumlah data, maka penelitian ini hanya mengambil sampel untuk mewakili populasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemimpin UMKM sektor batik yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta sebanyak 50 responden. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling* untuk responden yang dipilih sesuai dengan tujuan penelitian ini (Blumberg *et al.*, 2014).

Kriteria yang ditetapkan dalam pengambilan sampel penelitian ini adalah pertama, UMKM sektor Batik yang terdaftar di Dinas Koperasi UKM Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Kedua, pemimpin UMKM sektor batik yang pernah mengikuti pelatihan atau seminar tentang kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan peningkatan kinerja organisasi sehingga hal ini dapat memudahkan pemimpin UMKM pada saat menilai praktik kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Konstruk kepemimpinan transformasional dalam pengukurannya menggunakan 4 indikator pernyataan yang bersumber dari Garcia-Morales *et al.* (2008). Konstruk berbagi pengetahuan dalam pengukurannya menggunakan 10 indikator pernyataan yang bersumber dari Hooff & Ridder (2004) dan Liao *et al.* (2007). Konstruk kinerja organisasi dalam pengukurannya menggunakan 11 indikator pernyataan yang bersumber dari Wang *et al.* (2014).

Metode Pengujian Instrumen

Pengujian instrumen dilakukan melalui tahapan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan agar mengetahui apakah instrumen penelitian dapat mengukur obyek yang ada dalam penelitian secara tepat (Blumberg *et al.*, 2014). Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan pengujian validitas konstruk yang berupa faktor analisis dengan menghitung nilai *loading factor*. Hair *et al.* (2014) menjelaskan suatu instrumen penelitian dapat dikatakan diterima apabila memiliki nilai *loading factor* setiap indikator terhadap variabel yang diukurnya adalah $> 0,4$. dan apabila nilai *loading factor* suatu indikator mencapai $> 0,5$, maka indikator tersebut dapat dikatakan sangat penting terutama dalam menginterpretasikan konstruk yang diukurnya (Hair *et al.*, 2014). Uji reliabilitas merupakan akurasi dan presisi dari sebuah prosedur pengukuran (Blumberg *et al.*, 2014). Reliabilitas dianggap baik apabila beberapa indikator yang berbeda dapat mengukur konstruk yang sama serta dapat memberikan pengukuran yang sama (Neuman & Robson, 2014). Reliabilitas dalam penelitian ini diuji menggunakan *cronbach's alpha* dengan koefisien minimal 0,6 (Hair *et al.*, 2014).

Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis regresi pemediasi yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986) untuk menguji hipotesis. Adapun rinciannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Hipotesis 1 : } Y = \alpha + \beta_1.X_1 + e$$

$$\text{Hipotesis 2 : } M = \alpha + \beta_1.X_1 + e$$

$$\text{Hipotesis 3 : } Y = \alpha + \beta_2.M + e$$

$$\text{Hipotesis 4 : } Y = \alpha + \beta_1.X_1 + \beta_2.M + e$$

Keterangan :

Y : Variabel Kinerja Organisasi

α : Konstanta Regresi Berganda

β : Nilai Beta

X_1 : Variabel Kepemimpinan Transformasional

M : Variabel Berbagi Pengetahuan

e : *Error* (variabel bebas lain diluar model regresi)

HASIL PENELITIAN

Hasil Uji Validitas

Proses uji validitas dalam penelitian yaitu melakukan analisis faktor pada masing-masing indikator variabel yang tercantum pada kuesioner. Indikator masing-masing variabel dapat dikatakan mempunyai nilai *loading factor* valid apabila indikator variabel tersebut memiliki nilai *factor loading* $\geq 0,4$ serta nilai *loading factor* yang ada dalam indikator variabel tidak menjadi bagian dari faktor lainnya (Hair *et al.*, 2014). Hal ini menandakan bahwa indikator variabel merupakan kesatuan alat ukur yang digunakan untuk memprediksi apa yang seharusnya diprediksi dan juga dapat mengukur satu konstruk yang sama (Hair *et al.*, 2014). Sebelum melaksanakan analisis faktor, langkah awal yang dapat dilakukan adalah melakukan uji *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) dan *Bartlett's*. Layak atau tidaknya analisis faktor dilaksanakan untuk menguji suatu dimensi ditentukan terlebih dahulu dengan melakukan uji KMO dan *Bartlett's*. Apabila hasil uji KMO dan *Bartlett's* menunjukkan indeks di atas 0,5 maka kesimpulannya layak untuk dilakukan analisis faktor untuk menguji indikator-indikator suatu variabel (Hair *et al.*, 2014). Hasil uji KMO dan *Bartlett's* pada tabel 1 menjelaskan bahwa indeks nilai KMO yaitu 0,854 dan nilai signifikansi yaitu 0,000. Dengan demikian dapat disimpulkan uji analisis faktor sudah memenuhi kriteria dan layak digunakan untuk menguji masing-masing indikator variabel.

Tabel 1. Hasil Uji KMO dan Bartlett's

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,854
Approx. Chi-Square	4260,018
Bartlett's Test of Sphericity df	0,300
Sig.	0,000

Sumber: Data Primer Diolah SPSS (2022)

**Tabel 2. Hasil Analisis Faktor Kepemimpinan Transformasional (KT),
Berbagi Pengetahuan (BP), dan Kinerja Organisasi (KO)**

Indikator Variabel	KT	BP	KO	Keterangan
KT1	0,636			Valid
KT2	0,596			Valid
KT3	0,564			Valid
BP1		0,583		Valid
BP3		0,769		Valid
BP4		0,780		Valid
BP6		0,659		Valid
BP8		0,834		Valid
BP9		0,689		Valid
KO3			0,697	Valid
KO4			0,812	Valid
KO5			0,658	Valid
KO7			0,855	Valid
KO8			0,648	Valid
KO10			0,733	Valid
KO11			0,749	Valid

Sumber: Data Primer Diolah SPSS (2022)

Tabel 2 di atas menjelaskan hasil uji analisis faktor pada masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang dilihat dari nilai *loading factor*. Terdapat beberapa indikator yang harus dibuang seperti KT4, BP2, BP5, BP7, BP10, KO1, KO2, KO6, dan KO9 karena memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,4.

Uji Reliabilitas

Blumberg *et al.* (2014) mengatakan bahwa nilai reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu instrumen dalam mengukur suatu variabel. Reliabilitas dapat diukur dengan melihat besarnya nilai *cronbach's alpha*. Penelitian ini menggunakan metode *cronbach's alpha* sebagai metode untuk mengukur reliabilitas karena dianggap lebih baik dalam mengukur konsistensi

suatu konstruk (Werts *et al.*, 1974). Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai *cronbach's alpha* $\geq 0,6$ (Hair *et al.*, 2014). Tabel 3 di bawah menunjukkan hasil uji reliabilitas.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,940	Reliabel
Berbagi Pengetahuan	0,971	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,974	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah SPSS (2022)

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa *cronbach's alpha* pada variabel kepemimpinan transformasional yaitu 0,940, variabel berbagi pengetahuan yaitu 0,971, dan variabel kinerja organisasi yaitu 0,974. Dapat disimpulkan bahwa jawaban yang diberikan setiap responden terhadap pernyataan dalam variabel kepemimpinan transformasional, berbagi pengetahuan, dan kinerja organisasi konsisten sehingga hal ini dapat membantu masing-masing indikator dalam mengukur konsep yang diukurnya.

Uji Hipotesis

Tabel 4. Hasil Pegujian Hipotesis

Variabel	Berbagi Pengetahuan (Variabel Mediasi)			Kinerja Organisasi (Variabel Dependen)		
	B	T	Sig.	B	T	Sig.
Hipotesis 1 Kepemimpinan Transformasional R ² : 0,726				1,663	13,903	0,000
Hipotesis 2 Kepemimpinan Transformasional R ² : 0,878	1,707	22,875	0,000			
Hipotesis 3 Berbagi Pengetahuan R ² : 0,740				0,921	14,405	0,000
Hipotesis 4 Kepemimpinan Transformasional + Berbagi Pengetahuan R ² : 0,757				0,737 0,542	2,276 3,050	0,026 0,003

Sumber: Data Primer Diolah SPSS (2022)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel 4 di atas, menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang mengatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi diterima. Hal itu dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 1,663 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hipotesis kedua yang mengatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan dinyatakan diterima dengan bukti nilai koefisien sebesar 1,707 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Selanjutnya, hipotesis ketiga yang mengatakan berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dinyatakan diterima dengan bukti nilai koefisien sebesar 0,921 dan nilai signifikansi 0,000. Selanjutnya, hipotesis keempat yang mengatakan berbagi pengetahuan memediasi pada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi diterima. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,737 dan 0,542, serta nilai signifikansi sebesar 0,026 dan 0,003.

PEMBAHASAN

Pengaruh Positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu pengaruh yang paling penting pada inovasi perusahaan karena pemimpin dapat langsung memutuskan untuk memperkenalkan ide-ide baru ke dalam sebuah organisasi, menetapkan tujuan tertentu, dan mendorong inisiatif inovasi (Noruzy *et al.*, 2013). Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan praktis dan kontemporer yang membantu individu dalam memimpin dan membawa perubahan dalam organisasi (Wang *et al.*, 2015).

Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mengarah pada peningkatan kesadaran atas kepentingan bersama di antara anggota organisasi dan hal tersebut membantu individu dalam mencapai tujuan kolektif mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Bass (1985) membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan efektivitas individu dalam berbagai pengaturan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki kharisma, memberikan inspirasi, dan juga mendorong stimulus intelektual (Bass, 1985). Istilah kinerja organisasi mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan memanfaatkan strategi yang relevan untuk sebuah tindakan (Koontz & Donnell, 1993). Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi (Bass, 1985; Menguc *et al.*, 2007; Garcia-Morales *et al.*, 2012; Ahmad & Ejaz, 2019).

Untuk memahami peran kepemimpinan transformasional dalam upaya pengembangan kinerja organisasi, penelitian terdahulu telah menganalisa bagaimana teori kepemimpinan transformasional berdampak pada aspek-aspek tertentu dari individu dan perilaku organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penelitian Choudhary *et al.* (2013) menunjukkan hasil kepemimpinan transformasional dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan mendorong pertumbuhan yang menggambarkan keberhasilan kinerja organisasi. Selanjutnya, Jong & Bruch (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa melalui kepemimpinan transformasional organisasi mampu menciptakan lingkungan yang dapat memberi motivasi kepada individu untuk mencapai tujuan organisasi karena meningkatnya kinerja. Individu yang termotivasi bekerja dalam iklim yang mendukung akibat adanya gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan layanan yang lebih efektif dan hal ini mampu meningkatkan kinerja organisasi (Giroux & McLarney, 2014).

Pengaruh Positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Berbagi Pengetahuan

Pemimpin yang menerapkan model kepemimpinan transformasional bertujuan untuk memotivasi individu dengan menggunakan dimensi yang khas yaitu karisma, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass, 1985), dimana dimensi tersebut sangat sesuai untuk mengelola pengetahuan (Bryant, 2003). Pemimpin yang menerapkan model kepemimpinan transformasional membangun lingkungan yang sesuai bagi individu untuk melakukan aktivitas berbagi pengetahuan kepada individu lainnya (Sosik *et al.*, 1997). Kemudian, di antara beberapa dimensi kepemimpinan transformasional, dimensi karisma merupakan dimensi yang paling berpengaruh dan meningkatkan aktivitas berbagi pengetahuan (Bryant, 2003; Liu & DeFrank, 2013). Kepemimpinan transformasional dengan karisma yang kuat mampu membuat individu dalam organisasi merasa bangga dan memiliki rasa hormat serta dengan sendirinya bersedia melakukan aktivitas berbagi pengetahuan dengan individu lainnya di dalam organisasi (Bryant, 2003).

Menurut Srivastava *et al.* (2006), kepemimpinan memiliki sifat laten dan jelas membawa dampak pada sejauh mana aktivitas berbagi pengetahuan berjalan dalam organisasi. Connelly & Kelloway (2003) mengatakan bahwa dukungan pemimpin merupakan faktor potensial untuk pelaksanaan berbagi pengetahuan dalam organisasi. Dukungan pemimpin sangat diperlukan untuk menciptakan dan memelihara budaya berbagi pengetahuan di lingkungan organisasi (Lin & Lee, 2004). Birasnav *et al.* (2011) mengakui bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional membangun budaya berbagi pengetahuan yang mendukung dan membentuk perilaku individu untuk melakukan aktivitas berbagi pengetahuan dan terlibat dalam proses manajemen pengetahuan. Zhu *et al.* (2005) juga mengatakan bahwa budaya mendukung pengetahuan memungkinkan pemimpin transformasional untuk menciptakan aktivitas berbagi pengetahuan di antara individu dalam suatu organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi secara positif terkait dengan niat individu untuk berbagi pengetahuan di dalam organisasi.

Pengaruh Positif Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi

Menurut Grant (1996) pengetahuan dikenal sebagai sumber strategis. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan salah satunya dikarenakan adanya aktivitas berbagi pengetahuan (Nonaka & Takeuchi, 1995; Kogut & Zander, 2003). Organisasi yang menerapkan aktivitas berbagi pengetahuan dengan baik dapat menyalurkan pengetahuan dengan cara baru dan khas serta mampu memberi nilai lebih kepada pelanggan (Nonaka & Konno, 1998; Lee

& Choi, 2003). Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Zack *et al.* (2009); Gharakhani & Mousakhani (2012); Kim *et al.* (2013) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Yeo & Marquardt (2015) mengungkapkan bahwa untuk mencapai dan mempertahankan tingkat kinerja organisasi, suatu organisasi perlu terlebih dahulu melakukan pengembangan mekanisme aktivitas berbagi pengetahuan secara efisien untuk menciptakan, mentransfer, dan mengintegrasikan pengetahuan.

Garcia & Calantone (2002) menganalisa pengaruh antara berbagi pengetahuan terhadap kinerja organisasi dan menunjukkan hasil konsep berbagi pengetahuan merupakan salah satu komponen bagi individu untuk belajar dan mencapai prestasi sehingga pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Sementara itu, penelitian Yu *et al.* (2009); Mills & Smith (2011); Wang & Wang (2012) menunjukkan kecenderungan berbagi pengetahuan dapat meningkatkan kinerja organisasi karena dengan adanya berbagi pengetahuan maka hal ini dapat mengurangi biaya produksi, mempercepat penyelesaian proyek pengembangan baru, meningkatkan (pengambilan keputusan, koordinasi, kemampuan inovasi, pertumbuhan penjualan, pendapatan dari produk dan layanan baru) dan ini dapat meningkatkan kinerja organisasi. Berbagi pengetahuan dapat menjadi aktivitas berharga terutama untuk meningkatkan efisiensi organisasi (Abdullah *et al.*, 2009). Yu *et al.* (2009) mengatakan bahwa berbagi pengetahuan mampu menciptakan iklim yang inovatif atau kolektif di dalam organisasi dan pada akhirnya individu bersedia untuk melaksanakan aktivitas berbagi pengetahuan dan itu menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Yu *et al.*, 2009).

Peran Pemeditasi Berbagi Pengetahuan pada Pengaruh Positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya dukungan pada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi dengan pemeditasi berbagi pengetahuan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pemimpin UMKM sektor batik di DIY mampu meningkatkan motivasi individu yang ada dalam organisasi untuk berperan aktif dalam aktivitas berbagi pengetahuan yang bisa menjadi variabel pemeditasi sehingga hal ini berperan dalam membuat kinerja organisasi semakin meningkatkan. Tidak menutup kemungkinan bahwa jika proses kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dengan baik oleh pemimpin di dalam organisasi, maka hal ini akan dapat mendorong proses berbagi pengetahuan di dalam organisasi (Liu & DeFrank, 2013) dan juga pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (Wang & Wang, 2012).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang sudah dilakukan, hasil yang diperoleh menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan, berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dan berbagi pengetahuan memeditasi pada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dalam organisasi akan mendorong proses berbagi pengetahuan pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sektor batik di DIY dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional mampu merangsang keterlibatan individu dengan individu yang lain dalam UMKM sektor batik terutama dalam berbagi pengetahuan seperti bertukar pengetahuan, ide, dan gagasan dan ini dapat meningkatkan kinerja organisasi.

SARAN

Pada kontribusi teoritikal, hasil penelitian ini secara spesifik memiliki makna bahwa UMKM sektor batik di DIY diharapkan dapat mengembangkan dan menerapkan ilmu dalam bidang manajemen pengetahuan yaitu berbagi pengetahuan. Secara khusus, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan elemen penting dalam mendorong aktivitas berbagi pengetahuan sehingga diharapkan penelitian berikutnya dapat melengkapi perkembangan teori kepemimpinan transformasional pada sektor UMKM yang selama ini masih perlu diteliti secara mendalam. Pada kontribusi praktikal, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan

kepada pihak pemilik UMKM sektor batik di DIY agar menerapkan konsep berbagi pengetahuan karena berbagi pengetahuan berperan dalam meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* sehingga tidak semua sampel yang ada dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel penelitian. Diharapkan penelitian berikutnya dapat menggunakan teknik yang lain sehingga menghasilkan penelitian yang beragam. Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu peneliti dapat menambahkan variabel moderasi dalam penelitiannya seperti menambahkan variabel *knowledge management* (Lee *et al.*, 2016), *self-efficacy* (Le *et al.*, 2018), inovasi organisasi (Garcia-Morales *et al.*, 2008). Selain itu, penelitian ini juga terbatas pada pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sektor batik yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian selanjutnya diharapkan memperluas daerah penelitian dan menggunakan obyek penelitian lainnya seperti organisasi yang lebih besar (Le & Lei, 2017).

REFERENSI

- Abdullah, H. S., Hassim, A. A., & Chik, R. (2009). Knowledge Sharing In A Knowledge Intensive Organisation: Identifying The Enablers. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 115-123.
- Ahmad, M., & Ejaz, T. (2019). Transactional And Transformational Leadership Impact On Organizational Performance: Evidence From Textile Sector Of Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 8(2), 97.
- Arif, S., & Akram, A. (2018). Transformational Leadership And Organizational Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 59–75.
- Arpaci, I. (2017). Antecedents And Consequences Of Cloud Computing Adoption In Education To Achieve Knowledge Management. *Computers in Human Behavior*, 70, 382–390.
- 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. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational Leadership And Human Capital Benefits: The Role Of Knowledge Management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106–126.
- Blumberg, B., Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *EBOOK: Business Research Methods*. McGraw Hill.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral Intention Formation In Knowledge Sharing: Examining The Roles Of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, And Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111.
- Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee Trust And Workplace Performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361–378.
- Bryant, S. E. (2003). The Role Of Transformational And Transactional Leadership In Creating, Sharing And Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Chawla, D., & Joshi, H. (2010). Knowledge Management Initiatives In Indian Public And Private Sector Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 811–827.
- Chen, Y., Jermias, J., & Lee, G. (2013). The Performance Implication Of Goal Achievability In Incentive Contracts And Feedback. *In CAAA Annual Conference*.
- Cheng, S., Evans, J. H., & Nagarajan, N. J. (2008). Board Size And Firm Performance: The Moderating Effects Of The Market For Corporate Control. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 31(2), 121-145.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., & Kang, S. W. (2016). How Transformational Leadership Facilitates Innovative Behavior Of Korean Workers: Examining Mediating And Moderating Processes. *Personnel Review*, 45(3), 459–479.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact Of Transformational And Servant Leadership On Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal Of Business Ethics*, 116(2), 433-440.

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors Of Employees' Perceptions Of Knowledge Sharing Cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- Dorfman, P. W. (1996). International And Cross-Cultural Leadership Research. *Handbook For International Management Research*, 2, 504-518.
- Du, R., Ai, S., & Ren, Y. (2007). Relationship Between Knowledge Sharing And Performance: A Survey In Xi'an, China. *Expert Systems with Applications*, 32(1), 38–46.
- Farooq, R. (2018). A Conceptual Model Of Knowledge Sharing. *International Journal of Innovation Science*, 10(2), 238–260.
- Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing Knowledge Sharing In Organizations: Levels Of Analysis, Governance Mechanisms, And Research Directions. *Journal of Management Studies*, 47(3), 455–482.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A Critical Look At Technological Innovation Typology And Innovativeness Terminology: A Literature Review. *Journal Of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association*, 19(2), 110-132.
- Garcia-Morales, V. J., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence Of Transformational Leadership On Organizational Innovation And Performance Depending On The Level Of Organizational Learning In The Pharmaceutical Sector. *Journal Of Organizational Change Management*, 21(2), 188–212.
- Garcia-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence On Organizational Performance Through Organizational Learning And Innovation. *Journal Of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). Knowledge Management Capabilities And Smes' Organizational Performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1), 35-49.
- Giroux, T., & McLarney, C. (2014). Exploring The Leadership Continuum: The Relevance Of Transformational Leadership On Organizational Performance. *Proceedings of the Northeast Region Decision Sciences Institute*, 43(4), 862-886.
- Grant, R. M. (1996). Toward A Knowledge-Based Theory Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Hair, Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool In Business Research. *European Business Review*.
- Han, S. H., Seo, G., Yoon, S. W., & Yoon, D. Y. (2016). Transformational Leadership And Knowledge Sharing: Mediating Roles Of Employee's Empowerment, Commitment, And Citizenship Behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130–149.
- Hassan, S., & Hatmaker, D. M. (2015). Leadership And Performance Of Public Employees: Effects Of The Quality And Characteristics Of Manager-Employee Relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1127–1155.
- Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond The Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177–191.
- Hurduzeu, R. E. (2015). The Impact Of Leadership On Organizational Performance. *SEA: Practical Application of Science*, 3(1), 289–294.
- Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. (2010). Knowledge Transfer To Partners: A Firm Level Perspective. *Journal of Knowledge Management*.
- Iyamah, F. A., & Ohiorenoya, J. O. (2015). Knowledge Sharing And Performance In The Nigerian Oil And Gas Industry. *Information and Knowledge Management*, 5(3), 82–90.
- Jong, S. B. D., & Bruch, H. (2013). The Importance Of A Homogeneous Transformational Leadership Climate For Organizational Performance. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 1-18.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity. *Journal Of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The Impact Of Knowledge Management On Job Satisfaction. *Journal Of Knowledge Management*, 20(4), 621-636.

- Kim, T. T., Lee, G., Paek, S., & Lee, S. (2013). Social Capital, Knowledge Sharing And Organizational Performance: What Structural Relationship Do They Have In Hotels?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 683-704.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What Firms Do? Coordination, Identity, And Learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518.
- Kogut, B., & Zander, U. (2003). Knowledge Of The Firm And The Evolutionary Theory Of The Multinational Corporation. *Journal Of International Business Studies*, 34(6), 516-529.
- Koohang, A., Paliszkiwicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The Impact Of Leadership On Trust, Knowledge Management, And Organizational Performance: A Research Model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521–537.
- Koontz, H., & Donnell, C. (1993). *Introduction To Management*. McGraw-Hill Inc.
- Kumar, J. A., & Ganesh, L. S. (2009). Research On Knowledge Transfer In Organizations: A Morphology. *Journal Of Knowledge Management*, 13(4), 161-174.
- Law, C. C., & Ngai, E. W. (2008). An Empirical Study Of The Effects Of Knowledge Sharing And Learning Behaviors On Firm Performance. *Expert Systems With Applications*, 34(4), 2342-2349.
- Le, B. P., Lei, H., Phouvang, S., Than, T. S., Nguyen, T. M. A., & Gong, J. (2018). Self-Efficacy And Optimism Mediate The Relationship Between Transformational Leadership And Knowledge Sharing. *Social Behavior and Personality*, 46(11), 1833–1846
- Le, P. B., & Lei, H. (2017). How Transformational Leadership Supports Knowledge Sharing: Evidence From Chinese Manufacturing And Service Firms. *Chinese Management Studies*, 11(3), 479–497
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The Mediating Role Of Trust In Stimulating The Relationship Between Transformational Leadership And Knowledge Sharing Processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 521–537.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants Of Innovation Capability: The Roles Of Transformational Leadership, Knowledge Sharing And Perceived Organizational Support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547.
- Lee, H. W. (2018). Linking Leadership Practices To Performance Of The US Federal Agencies: Mediating Roles Of Generic Leadership Functions. *International Journal of Manpower*, 39(3), 434–454.
- Lee, I. A. (2008). *Relationship Between The Use Of Information Technology (It) And Performances Of Human Resources Management (HRM)*. Alliant International University
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, And Organizational Performance: An Integrative View And Empirical Examination. *Journal Of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Lee, V. H., Foo, A. T. L., Leong, L. Y., & Ooi, K. B. (2016). Can Competitive Advantage Be Achieved Through Knowledge Management? A Case Study On SMEs. *Expert Systems with Applications*, 65, 136–151.
- Lei, H., Nguyen, T. T., & Le, P. B. (2019). How Knowledge Sharing Connects Interpersonal Trust And Innovation Capability: The Moderating Effect Of Leadership Support. *Chinese Management Studies*, 13(2), 276–298.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, And Innovation Capability: An Empirical Study Of Taiwan's Knowledge-Intensive Industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340–359.
- Lin, H. F., & Lee, G. G. (2004). Perceptions Of Senior Managers Toward Knowledge-Sharing Behaviour. *Management Decision*, 48(1), 108-125.
- Liu, Y., & DeFrank, R. S. (2013). Self-Interest And Knowledge-Sharing Intentions: The Impacts Of Transformational Leadership Climate And HR Practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1151-1164.
- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The Organisational Performance Of National Swimming Federations In Mediterranean Countries: A Comparative Approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207–220.

- Masadeh, 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.
- Matthew, C. T., & Sternberg, R. J. (2009). Developing Experience-Based (Tacit) Knowledge Through Reflection. *Learning And Individual Differences*, 19(4), 530-540.
- Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2007). Transformational Leadership And Market Orientation: Implications For The Implementation Of Competitive Strategies And Business Unit Performance. *Journal Of Business Research*, 60(4), 314-321.
- Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge Management And Organizational Performance: A Decomposed View. *Journal Of Knowledge Management*, 15(1), 156-171.
- Minguela-Rata, B., López-Sánchez, J. I., & Rodríguez-Benavides, M. C. (2010). Knowledge Transfer Mechanisms And The Performance Of Franchise Systems: An Empirical Study. *African Journal of Business Management*, 4(4), 396-405.
- Neuman, W. L., & Robson, K. (2014). *Basics Of Social Research*. Pearson Canada.
- Nguyen, T. T., Doan, X., Tran, M., Le, T., & Nguyen, Q. (2019). Knowledge Sharing And Individual Performance: The Case Of Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(3), 483–494.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect Of Transformational-Leadership Style And Management Control System On Managerial Performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept Of “Ba”: Building A Foundation For Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*. Oxford University Press.
- Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, And Organizational Performance: An Empirical Investigation Of Manufacturing Firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., & Alkhurajji, A. (2016). How Knowledge Sharing And Business Process Contribute To Organizational Performance: Using The Fsqca Approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222–5227.
- Pearce, C. L., Sims, J. H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, Transformers And Beyond: A Multi-Method Development Of A Theoretical Typology Of Leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273–307.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. Free Press.
- Rahimli, A. (2012). Knowledge Management And Competitive Advantage. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 37–43.
- Ramezan, M., Sanjaghi, M. E., & Rahimian Kalateh baly, H. (2013). Organizational Change Capacity And Organizational Performance: An Empirical Analysis On An Innovative Industry. *Journal of Knowledge-Based Innovation in China*, 5(3), 188–212.
- Richard, P. J., Deviney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Riggio, R. E., & Bass, B. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Sheng, M. L., Chang, S. Y., Teo, T., & Lin, Y. F. (2013). Knowledge Barriers, Knowledge Transfer, And Innovation Competitive Advantage In Healthcare Settings. *Management Decision*, 51(3), 461–478
- Søndergaard, S., Kerr, M., & Clegg, C. (2007). Sharing Knowledge: Contextualising Socio-Technical Thinking And Practice. *The Learning Organization*, 14(5), 423-435.
- Song, C., Park, K. R., & Kang, S. W. (2015). Servant Leadership And Team Performance: The Mediating Role Of Knowledge-Sharing Climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(10), 1749–1760.

- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects Of Leadership Style And Anonymity On Group Potency And Effectiveness In A Group Decision Support System Environment. *Journal Of Applied Psychology*, 82(1), 89.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership In Management Teams: Effects On Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- Teece, D. J. (1988). Capturing Value From Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering, And Licensing Decisions. *Interfaces*, 18(3), 46-61.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319– 1350.
- Thomson, N. B., Rawson, J. V., Slade, C. P., & Bledsoe, M. (2016). Transformation And Transformational Leadership: A Review Of The Current And Relevant Literature For Academic Radiologists. *Academic Radiology*, 23(5), 592–599.
- Tseng, P. Y. (2017). The Relationships among Transformational Leadership, Transactional Leadership on Knowledge Sharing and Technology Innovative Behavior: An Empirical Study of Technology R&D Team.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing For Innovation. *California Management Review*, 28(3), 74–92.
- Hooff, B. V. D., & Ridder, J. A. D. (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.
- Woerkom, M. V., & Sanders, K. (2010). The Romance Of Learning From Disagreement. The Effect Of Cohesiveness And Disagreement On Knowledge Sharing Behavior And Individual Performance Within Teams. *Journal Of Business And Psychology*, 25(1), 139-149.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing: A Review And Directions For Future Research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge Sharing, Innovation And Firm Performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge Sharing, Intellectual Capital And Firm Performance. *Management Decision*, 52(2), 230–258.
- Wang, X. H., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding Employee Innovative Behavior: Integrating The Social Network And Leader-member Exchange Perspectives. *Journal Of Organizational Behavior*, 36(3), 403-420.
- Wang, Z., Sharma, P. N., & Cao, J. (2016). From Knowledge Sharing To Firm Performance: A Predictive Model Comparison. *Journal of Business Research*, 69(10), 4650-4658.
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Intra-class Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Educational And Psychological Measurement*, 34(1), 25-33.
- Xiao, Y., Zhang, X., & Ordonez 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.
- Yeo, R. K., & Marquardt, M. J. (2015). To Share Or Not To Share? Self-Perception And Knowledge-Sharing Intent. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 311-328.
- Yu, W. D., Chang, P. L., Yao, S. H., & Liu, S. J. (2009). KVAM: Model For Measuring Knowledge Management Performance Of Engineering Community Of Practice. *Construction Management and Economics*, 27(8), 733-747.
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge Management And Organizational Performance: An Exploratory Analysis. *Journal Of Knowledge Management*, 13(6), 392-409.
- Zhu, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO Transformational Leadership And Organizational Outcomes: The Mediating Role Of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.