

Peran Problem-based Task Mastery sebagai Mediating dalam Berbagi Pengetahuan

Julitta Dewayani¹, Ika Nurul Qamari²

Universitas Diponegoro, Semarang

Abstrak

Pengetahuan organisasi telah diakui sebagai sumber daya intangible yang merupakan kunci keunggulan bersaing. Pengetahuan organisasi diciptakan melalui komunikasi pembelajaran individu antara para karyawan anggota organisasi. Sebagai upaya dalam meningkatkan pembelajaran kolektif perusahaan dan aset pengetahuan, organisasi harus mengembangkan kerangka berbagi pengetahuan yang efektif dimana para karyawan saling berbagi pengetahuan. Penelitian ini berawal dari riset gap pada penelitian sebelumnya tentang peran penghargaan ekstrinsik yang diberikan oleh organisasi pada berbagi pengetahuan. Sebagai upaya untuk menjembatani kesenjangan dari penelitian sebelumnya, maka penelitian ini mengembangkan model baru yaitu *problem-based task mastery* dalam meningkatkan berbagi pengetahuan yang didukung oleh kepemimpinan transformasional.

Keywords : Problem-based task mastery, Berbagi pengetahuan, Penghargaan ekstrinsik dan Kepemimpinan Transformasional

1. Latar Belakang

Regenerasi dan transfer pengetahuan menjadi sesuatu hal yang penting untuk keberlangsungan hidup perusahaan sebagai upaya menciptakan modal intelektual untuk meraih keunggulan bersaing. Generasi dan transfer pengetahuan merupakan sumber vital dari keunggulan bersaing berkelanjutan dari organisasi Hejase et al. (2014). Keunggulan kompetitif dari sebuah organisasi dibangun dari pengetahuan yang dimiliki. Organisasi melihat kebutuhan untuk mendukung berbagi pengetahuan diantara para karyawan, mereka

mencari, menguji dan menggunakan berbagai macam intervensi proaktif untuk memfasilitasi hal tersebut.

Sejumlah studi memperlihatkan bahwa penghargaan ekstrinsik merupakan hal penting untuk kesuksesan berbagi pengetahuan dalam organisasi (Kim and Lee 2006; Kulkarni et al. 2007; Al-Alawi et al. 2007; Wolfe and Loraas 2008; Cruz 2013; Wickramasinghe and Widyaratne 2012; Khanmohammadi 2014) Sebaliknya, pada beberapa studi ditemukan bahwa penghargaan organisasi yang bersifat moneter maupun non moneter sebagai motivasi ekstrinsik berpengaruh negatif pada berbagi pengetahuan (Wei et al. 2012; Bock et al. 2005; Bock and Kim 2002). Penghargaan ekstrinsik sebagai pencetus berbagi pengetahuan namun bukan sebagai pendorong fundamental sikap maupun perilaku seseorang, sehingga tidak berpengaruh pada berbagi pengetahuan (Lin 2007a; Lin 2007b). Dalam rangka menjembatani kontradiksi hasil penelitian sebelumnya, maka dikembangkan model baru yang dibangun dari penghargaan ekstrinsik terhadap berbagi pengetahuan.

2. Kajian Pustaka

2.1. Penghargaan organisasi.

Pada beberapa studi membedakan tiga tipe penghargaan yang ingin diperoleh individu dari organisasi yaitu ekstrinsik, intrinsik dan sosial (Malhotra et al. 2007; Williamson et al. 2009). Penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan yang diberikan oleh organisasi dan tidak berasal dari konteks pekerjaan itu sendiri. Penghargaan tersebut meliputi kompensasi, tunjangan dan peluang promosi. Sebaliknya, penghargaan intrinsik merupakan penghargaan yang berasal dari pekerjaan itu sendiri. Hal ini meliputi karakteristik motivasi dari pekerjaan seperti otonomi, partisipasi dan feedback dalam pembuatan keputusan. Sedangkan penghargaan sosial berasal dari interaksi dengan orang lain saat bekerja. Hal ini merujuk pada eksistensi hubungan interpersonal positif seperti hubungan dengan supervisor atau rekan kerja yang ada di lingkungan kerja. Pada studi

literatur yang lain, dikemukakan bahwa penghargaan dapat diklasifikasikan menjadi ekstrinsik dan intrinsik (Shanks, 2007 dikutip oleh Marlisa and Wan Norhayate 2013). Penghargaan ekstrinsik berasal dari eksternal dan tangible untuk menghargai kerja yang dilakukan oleh karyawan, berupa gaji, insentif, promosi, bonus, tunjangan dan keamanan kerja. Sedangkan penghargaan intrinsik adalah penghargaan intangible dan berasal dari internal diri karyawan yang berupa pengakuan, kepedulian, dan tantangan kerja. Penghargaan intrinsik berkaitan dengan pengembangan psikologi karyawan. Karyawan merasa puas ketika mereka telah menyelesaikan pekerjaan dan dihargai oleh organisasi secara lisan.

Organisasi sekarang ini menggunakan beberapa tipe penghargaan seperti pembayaran, promosi dan bonus untuk mendorong motivasi dan kinerja karyawan. Penghargaan dapat didefinisikan sebagai upaya injeksi pada karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka. Penghargaan merujuk pada sejumlah moneter dan non moneter serta benefit yang disediakan oleh pengusaha untuk karyawan sebagai imbalan atas kerja yang dilakukan sebagai persyaratan dan bagian dari hubungan kerja (Armstrong & Murlis, 2007 dikutip oleh Marlisa and Wan Norhayate 2013).

Penghargaan dan insentif merupakan komponen penting dari proses manajemen pengetahuan. Anggota unit cenderung tidak mentransfer sebagian pengetahuan ke organisasi jika mereka tidak menerima penghargaan (*rewards*) untuk pemanfaatan pengetahuan internal (Menon and Pfeffer, 2003 dikutip oleh Argote et al. 2003).

Beberapa hasil penelitian disimpulkan bahwa penghargaan organisasi mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan (Kim and Lee 2006; Al-Alawi et al. 2007; Wickramasinghe and Widyaratne 2012). Studi Khanmohammadi (2014) pada lima universitas swasta di Malaysia ditemukan bahwa faktor-faktor yang meliputi trust, *rewards*, dukungan manajemen dan sikap individu berpengaruh signifikan positif terhadap berbagi pengetahuan. Penelitian Kulkarni et al. (2007) mengemukakan bahwa dukungan organisasi yang meliputi supervisor, rekan kerja, kepemimpinan dan insentif merupakan faktor keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan yang berpengaruh positif

terhadap berbagi pengetahuan dan kualitas pengetahuan. Studi yang dilakukan oleh Wolfe et.al (Wolfe et.al. 2008) mengenai dampak insentif, lingkungan dan individu terhadap berbagi pengetahuan menyimpulkan bahwa insentif baik yang bersifat moneter maupun non moneter dapat meningkatkan berbagi pengetahuan. Pada studi Kankanhalli et al. (2005) dijelaskan bahwa menurut teori modal sosial dan pertukaran sosial, penghargaan organisasi seperti bonus, promosi dan gaji berhubungan positif terhadap berbagi pengetahuan. Studi yang dilakukan oleh Cruz (2013) ditemukan bahwa perilaku berbagi pengetahuan dipengaruhi secara positif oleh penghargaan yang bersifat ekonomi dan pengakuan sebagai motivator karyawan.

Meskipun pada sebagian besar hasil penelitian empiris membuktikan bahwa penghargaan organisasi dan berbagi pengetahuan berhubungan positif, beberapa studi memperlihatkan bahwa penghargaan organisasi berdampak negatif terhadap berbagi pengetahuan. Studi yang dilakukan di Korea oleh Bock, et.al. Bock et al. (2005) pada 154 manager di 27 organisasi, disimpulkan bahwa penghargaan ekstrinsik berpengaruh negatif pada sikap berbagi pengetahuan. Penelitian yang dilakukan pada beberapa perusahaan yang berstatus MSC (*Multimedia Super Corridor*) di Cyberjaya, dikenal dengan industri multi media dan *intelligent city* dengan teknologi komunikasi dan informasinya, disebutkan bahwa penghargaan ekstrinsik signifikan berhubungan negatif dengan praktek berbagi pengetahuan (Wei et al. 2012), hal ini dikarenakan budaya kolektif yang lebih fokus pada kekuatan tim kerja dan kolaborasi dibandingkan budaya individualistik Amerika.

Berdasarkan hasil review literatur diatas, pengaruh penghargaan ekstrinsik pada berbagi pengetahuan masih terdapat kontroversi. Cabrera et al. (2006) mengemukakan bahwa berbagi pengetahuan yang dipengaruhi oleh penghargaan organisasi sebaiknya diperlakukan dengan mendapat perhatian penuh.

2.2. Berbagi Pengetahuan

Pertukaran pengetahuan di organisasi merupakan proses melalui satu unit (contoh group, departemen atau divisi) yang dipengaruhi oleh pengalaman satu dengan yang lain (Argote and Ingram 2000). Berbagi pengetahuan merupakan budaya interaksi sosial dimana para karyawan bertukar pengalaman kerja, keahlian dan *know-how* (Lin 2007b). Sedangkan dari perspektif individu, berbagi pengetahuan melibatkan mendengarkan dan berbicara pada orang lain, memberikan informasi tugas dan *know-how* dengan tujuan membantu mereka melakukan yang lebih baik, memecahkan masalah lebih cepat dan secara simultan belajar dari pengalaman dan mengembangkan ide-ide baru (Cummings 2004). Dalam melakukan hal tersebut, akan menstimulasi individu untuk berpikir secara kritis dan kreatif, sehingga pengetahuan baru dapat dengan mudah dihasilkan. Sebagai tambahan, melalui berbagi pengetahuan kapabilitas inovasi dapat ditingkatkan dan keengganan dalam upaya pembelajaran menurun (Lin 2007b).

Hansen (1999) mendefinisikan *knowledge sharing as the provision or receipt of task information, know-how, feedback and other pertinent issues*. Berbagi pengetahuan melibatkan pertukaran informasi dan pengalaman antara dua orang atau lebih dalam interaksi harian. Oleh karenanya, berbagi pengetahuan berhubungan dengan interaksi diantara para karyawan yang berbeda.

Berbagi pengetahuan memberikan basis bagi pembelajaran organisasi dan untuk meningkatkan pembelajaran organisasi, model berbagi pengetahuan harus interaktif dan kolaborasi. Kolaborasi merupakan proses dimana orang-orang yang melihat berbagai aspek masalah dapat menggali secara konstruktif perbedaan dan mencari solusi di luar batas pengamatan yang memungkinkan (Tiwana, 2000 dikutip oleh Kumaraswamy and Chitale 2012). Salah satu cara untuk memungkinkan berbagi pengetahuan adalah dengan membawa orang bersama-sama melalui kolaborasi. Oleh karena itu pengembangan kompetensi individu dan tim melalui kolaborasi merupakan kunci dari berbagi pengetahuan yang efektif.

2.3. Sintesis *problem-based task mastery*

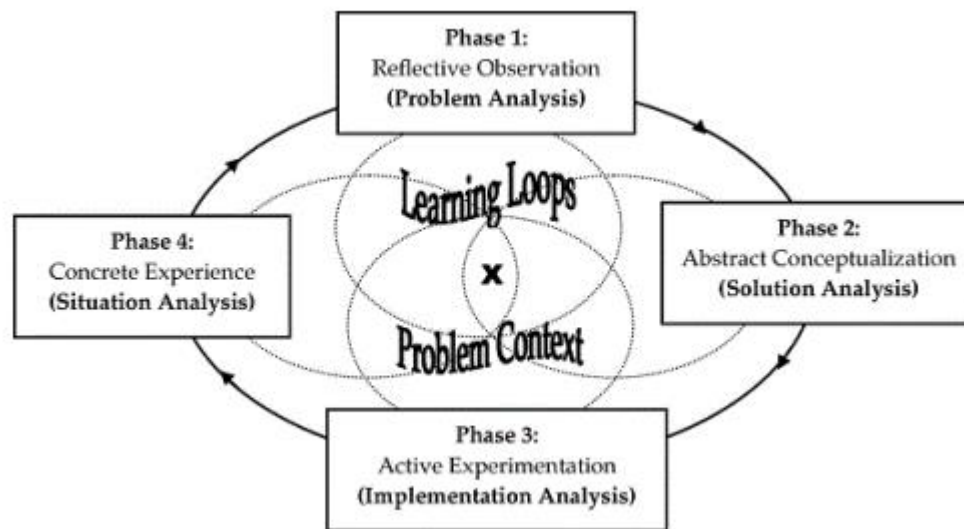
Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) didefinisikan sebagai suatu lingkaran aktivitas seseorang menemukan suatu masalah dan mencoba menemukan solusi serta menghasilkan dan melaksanakan solusi kemudian mengevaluasi hasil yang diperoleh untuk menghantarkannya pada masalah-masalah baru. Semua aktivitas tersebut dinyatakan sebagai lingkaran pembelajaran (Argyris and Schon 1978). Senge mempopulerkan teori organisasi pembelajar lewat bukunya berjudul *The Fifth Discipline*, yang menyimpulkan bahwa manusia untuk meningkatkan kapasitas organisasi dapat ditempuh melalui proses belajar (Senge 1990). Menurut Senge ada lima disiplin (5 pilar) di dalam organisasi pembelajar yaitu (1) *personal mastery* bahwa belajar untuk meningkatkan kapasitas personal sebagai upaya mencapai hasil yang diinginkan dan menciptakan lingkungan organisasi yang mampu menumbuhkan pengembangan diri seluruh anggota dalam mencapai tujuan yang diharapkan, (2) *mental modes*, proses peningkatan kemampuan untuk melihat bagaimana membentuk keputusan dan tindakan yang tepat, (3) *shared vision* membangun komitmen kelompok dengan mengembangkan visi bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, (4) *team learning*, mentransformasikan keahlian berpikir sehingga suatu kelompok dapat mengembangkan kemampuan lebih besar dibandingkan bekerja sendiri dan (5) *system thinking*, cara pandang untuk mampu mengubah sistem lebih efektif dan mengambil tindakan sesuai dengan perubahan lingkungan.

Dalam pembelajaran dikenal dengan konsep *single loop learning* dan *double loop learning* (Argyris and Schon 1978). Pada *single loop learning*, individu atau kelompok dalam organisasi memodifikasi tindakan mereka atas dasar perbedaan hasil yang diharapkan dan yang benar-benar diperoleh, dimana merujuk pada *a lower level learning* seperti konsep (Fiol and Lyles 1985). *Double loop learning* terjadi ketika kesalahan terdeteksi dan dikoreksi sehingga ada kesempatan belajar dari hasil belajar dimana merujuk pada *higher level learning*.

Proses pembelajaran level individu dimodelkan oleh Kolb dalam *experiential learning theory* (Kolb 1984). Pembelajaran ini menekankan pada peran kunci bahwa

pengalaman berperan dalam proses pembelajaran individu. Teori *experiential learning* berdasarkan siklus belajar yang didorong oleh *experience-reflection-cognition-action* (Kolb and Kolb 2008).

Problem based learning (PBL) didefinisikan sebagai sebuah pembelajaran berbasis skenario dimana aktifitas pengetahuan sebelumnya sebagai kerangka kerja untuk mengkonstruksikan pengetahuan baru (Lauriden and Cruz 2013). PBL juga didefinisikan sebagai siklus situasi dimana pembelajar secara kolektif menyelesaikan masalah, problem kompleks yang mengakses pengetahuan sebelumnya, melakukan riset dan merancang action plan. Pada model problem-based learning Yeo yang mengadopsi teori dari Kolb terdapat 4 fase learning loops yaitu fase 1: observasi reflektif (analisis problem), fase 2: konseptualisasi abstrak (analisis solusi), fase 3: eksperimen aktif (analisis implementasi), fase 4: pengalaman konkret (analisis situasi) (Yeo 2008).



Gambar 1. Model Problem-based Learning

(diadopsi oleh Yeo, 2008 dari Kolb, 1984)

Teori orientasi tujuan (*Goal Achievement Theory*) merupakan pengembangan dari teori *achievement motivation* McClelland, 1961 (Swift et al. 2009). Pakar dari teori ini adalah Carol Dweck (1986), John Nicholls (1984), Ames (1984) dan Maehr (1983) (Moller and Elliot 2006). Teori ini didefinisikan sebagai tujuan dari keterikatan tugas dan tipe

spesifik adopsi tujuan untuk menciptakan kerangka kerja bagaimana individu menginterpretasikan, pengalaman dan tindakan dalam memperoleh pencapaian (*achievement*) (Dweck 1986; Dweck and Leggett 1998).

Pada awalnya teori orientasi tujuan ini memiliki dikotomi yaitu pertama, *performance goals orientation* (disebut juga *ability focused* atau *ego-involved goals* oleh (Nicholls 1984) menekankan demonstrasi kompetensi; kedua, *mastery goals orientation* (dikenal dengan istilah *task goal orientation* oleh (Nicholls 1984), atau *learning goal orientation* oleh (Dweck 1986)) fokus pada pemerolehan dan pengembangan kompetensi dan pengetahuan baru melalui upaya pembelajaran (Dweck 1986; Elliot and Dweck 1988). *Mastery* dan *performance goal orientation* dapat dibedakan dari motivasi pembelajaran seseorang. Individu yang *mastery-oriented* memiliki keinginan untuk meningkatkan kompetensi melalui pengembangan keahlian dan penguasaan situasi baru, sedangkan individu yang *performance-oriented* memiliki keinginan untuk mendemostrasikan kompetensi personal pada orang lain dan menerima respon positif dari mereka (Button et al. 1996).

Selanjutnya dikotomi dari *goal orientation* berkembang menjadi trikotomi dan model 2x2. Pada model trikotomi (VandeWalle 1999), konstruk *performance goal* dibagi menjadi *performance-approach* dan *performance avoidance goals*, sedangkan konstruk *mastery goal* tetap sama. Individu dengan *performance-approach goal* fokus pada pencapaian kompetensi yang menguntungkan. Sebaliknya individu dengan *performance-avoidance goal* fokus pada penghindaran pencapaian yang tidak menguntungkan (Elliot and Church 1997). Pada model 2x2 *achievement goal*, konstruk *mastery goal* dibagi menjadi *mastery-approach* dan *mastery-avoidance goals* (Elliot and McGregor 2001). Individu dengan *mastery-approach* fokus pada penguasaan tugas, pembelajaran dan pemahaman. Orientasi pembelajaran dikaitkan dengan teori inkremental dimana kemampuan dapat dikembangkan dan melalui upaya/usaha yang merupakan strategi untuk pengembangan atribut personal. Dalam hal tantangan dari kesulitan atau kegagalan tugas, individu ini cenderung untuk mempertahankan dan meningkatkan upaya dalam mencapai pengembangan kemampuan dan personal (Onne and Jelle 2007; VandeWalle 1999).

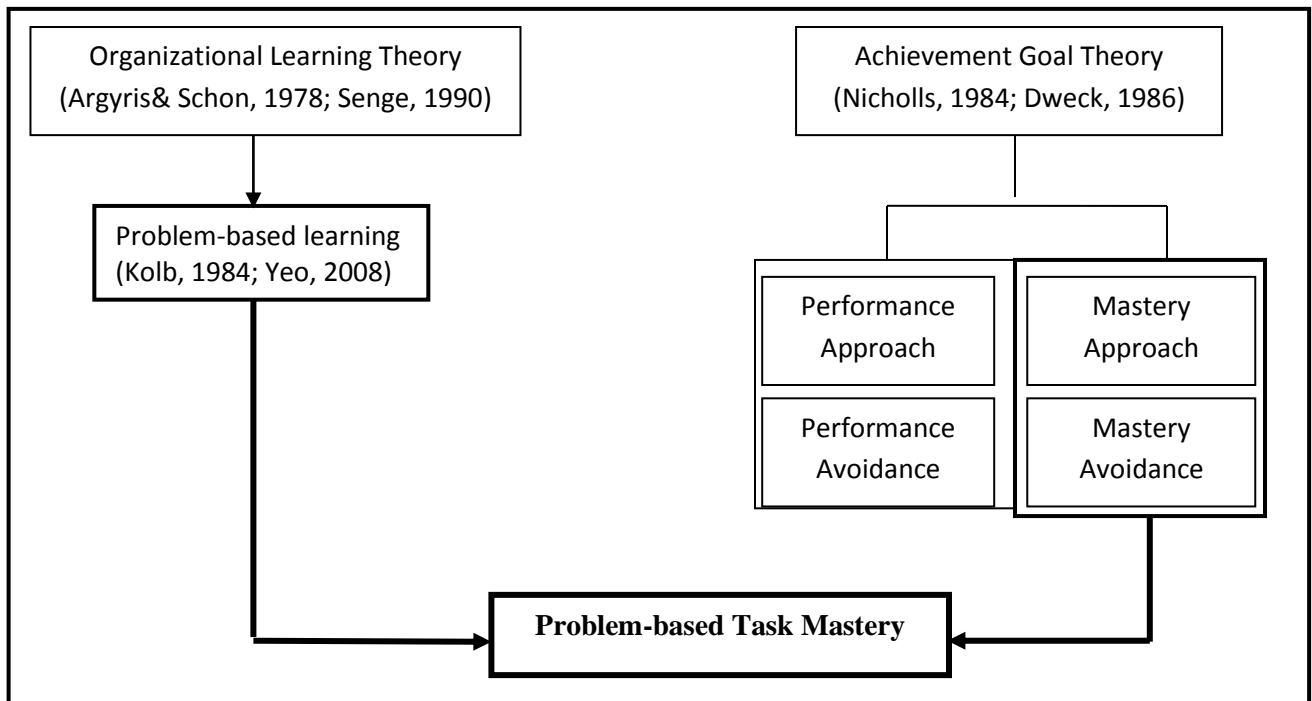
Sebaliknya individu dengan *mastery-avoidance goals* fokus pada penghindaran ketidakmampuan kompetensi diri seperti mencoba untuk tidak kehilangan kemampuan dan keahlian, berusaha keras untuk menghindari kesalahpahaman materi dan bekerja keras untuk tidak melupakan apa yang telah dipelajari (Elliot and McGregor 2001).

Tabel 1. Model 2x2 Orientasi Tujuan

	<i>Approach State</i>	<i>Avoidance State</i>
<i>Mastery Orientation</i>	Fokus pada penguasaan tugas, pembelajaran, pemahaman	Fokus pada penghindaran kesalahpahaman, penghindaran tidak melakukan pembelajaran atau tidak menguasai tugas
	Penggunaan standard : perbaikan diri sendiri, kemajuan, pemahaman yang mendalam dari tugas	Penggunaan standard : tidak melakukan kesalahan, tidak mengerjakan dengan benar yang berkaitan dengan tugas
<i>Performance Orientation</i>	Fokus menjadi superior, yang terbaik, yang paling cerdas, yang terbaik dalam tugas	Fokus pada penghindaran inferioritas, tidak menjadi yang terjelek atau terburuk
	Penggunaan standard normatif seperti memperoleh tingkat tertinggi, menjadi yang terbaik	Penggunaan standard normatif seperti tidak memperoleh tingkat terendah, menjadi yang terburuk

Sumber : Pintrich (2000)

Berdasarkan uraian di atas, konsep baru yang diajukan dalam penelitian ini adalah *Problem-based Task Mastery* yang dikembangkan dari berbagai studi di atas. Sintesis konsep *Problem-based Task Mastery* dapat diilustrasikan pada gambar berikut.



Gambar 2. Sintesis *Problem-based Task Mastery*

Sumber : Pengembangan untuk penelitian

Berdasarkan uraian dari hasil sintesis sebelumnya maka proposisi yang diajukan adalah sebagai berikut:

Problem-based Task Mastery adalah kemampuan individu mengembangkan kompetensi melalui pembelajaran yang selanjutnya menerapkan pengetahuan, pengalaman dan keahliannya untuk menyelesaikan masalah dalam tugas yang memiliki karakteristik: kemampuan memperbaharui pengetahuan, kemampuan berkolaborasi, kemampuan menemukan solusi inovatif dan kemampuan membuat action plan yang berpotensi meningkatkan berbagi pengetahuan.

2.4. Kepemimpinan Trnsformasional

Pemimpin memainkan peran sentral dalam proses mengelola pengetahuan organisasi. Bukowitz (Bukowitz and William, 1999 dikutip oleh Chen and Barry 2006)

menekankan bahwa dalam organisasi pengetahuan, para pemimpin bukan lagi sebagai sumber pengetahuan dan duduk di puncak organisasi namun berada di tengah. Seseorang yang memiliki efektifitas diri kepemimpinan yang tinggi berusaha mengambil peran kepemimpinan pada frekuensi yang signifikan lebih besar dibandingkan dengan mereka yang dikategorikan rendah dalam kepemimpinan efektifitas dirinya (McCormick et al. 2002). Oleh karenanya Drucker (2002) menyebutkan bahwa satu-satunya jalan untuk mencapai kepemimpinan dalam organisasi berbasis pengetahuan adalah untuk menghabiskan waktu dengan profesional pengetahuan, untuk mengenal dan dikenal oleh mereka, untuk menjadi mentor dan mendengarkan mereka, memberikan tantangan dan mendorong mereka. Mengelola pengetahuan membutuhkan upaya-upaya yang merupakan bagian dari seorang pemimpin di setiap organisasi untuk mengelola tiga proses pengetahuan : menciptakan, berbagi dan mengeksploitasi pengetahuan. Pengembangan hubungan pertukaran yang berkualitas antara pemimpin dan bawahan merupakan sesuatu yang berhubungan dengan efektifitas manajemen pengetahuan (Brock and Kim 2002). Teori kepemimpinan transformasional memberikan pondasi pemahaman bagaimana pemimpin memberikan dampak pada kultivasi pengetahuan (Bass, 1985 dikutip oleh Bryant and Bozeman 2003; Bass 1999).

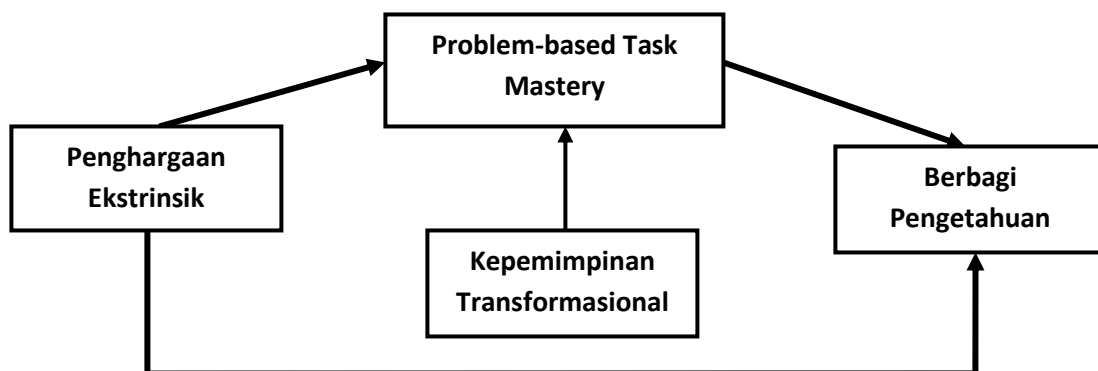
Kepemimpinan transformasional memotivasi dan menginspirasi karyawan dengan mempertinggi kesadaran akan nilai tugas yang mereka lakukan dan pentingnya tujuan organisasi (Bass, 1998 dalam Fitzgerald and Schutte 2010; Bass 1999). Kepemimpinan transformasional terjadi ketika seorang pemimpin menginspirasi bawahannya untuk berbagi visi, memberdayakan mereka untuk mencapai visi tersebut dan memberikan sumberdaya yang diperlukan untuk mengembangkan potensi diri bawahannya. Ada empat karakteristik dari kepemimpinan transformasional yaitu karisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian pada individu (Bass, 1985 dikutip oleh Bryant and Bozeman 2003; Bass 1999). Pemimpin karismatik merupakan pemimpin yang memiliki pengaruh untuk menjadi panutan, mengekspresikan keyakinan pada visi organisasi dan menanamkan rasa percaya, menghargai, kebanggaan, dan keyakinan diantara para anggota organisasi. Pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk mendorong kerjasama antar para

pengikutnya. Inspirasi merujuk pada tingkat dimana pemimpin dapat menginspirasi dan memberdayakan pengikutnya untuk berkomitmen pada misi dan visi organisasi. Pemimpin mampu menjalin hubungan dengan pengikutnya melalui komunikasi interaktif dan mendorong semangat individu maupun tim diantara para anggota organisasi. Stimulasi intelektual merujuk pada tingkat dimana para pemimpin menstimulasi pengikutnya untuk mencoba pendekatan baru dalam problem solving, melihat suatu masalah dari beberapa sudut pandang yang berbeda, memberikan cara pandang baru dalam menyelesaikan tugas dan bagaimana memberikan tantangan pada asumsi-asumsi yang ada. Perhatian pada individu merupakan tingkat perhatian personal dan mendorong pengembangan diri pada karyawan dan juga mengapresiasi kerja mereka.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai sebuah proses yang mengubah dan mentransformasi para bawahan, sehingga mereka merasa menghargai, mempercayai, loyal dan mengapresiasi pemimpinnya dan para bawahan mau dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang mereka harapkan (Phipps et al. 2012). Menurut Bass (1999) bahwa perilaku kepemimpinan transformasional membawa kepuasan karyawan yang kemudian memperlihatkan inisiatif diri dalam pekerjaan mereka dan meningkatkan kinerjanya.

3. Model Riset

Di bawah ini merupakan ilustrasi dari model riset



Gambar 2. Model Riset yang dikembangkan untuk penelitian ini

4. Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah mengembangkan model baru untuk menjembatani kontroversi hasil penelitian terdahulu antara penghargaan ekstrinsik dan berbagi pengetahuan, dengan menggunakan variabel *problem-based task mastery* sebagai konsep utama untuk memediasi hubungan antara penghargaan ekstrinsik dan berbagi pengetahuan. *Problem-based task mastery* memiliki karakteristik: kemampuan memperbaharui pengetahuan, kemampuan menemukan solusi inovatif, kemampuan berkolaborasi dan kemampuan membuat action plan. Karyawan yang memiliki *problem-based task mastery*, diharapkan mampu untuk mengembangkan kompetensi melalui pembelajaran untuk menyelesaikan masalah dalam tugas yang pada gilirannya memandang berbagi pengetahuan sebagai peluang untuk meningkatkan kualitas pengetahuannya.

Menurut Bryant and Bozeman (2003) dikemukakan bahwa pemimpin transformasional menciptakan kondisi yang kondusif untuk berbagi dan menciptakan pengetahuan dengan menggunakan stimulasi dan mendorong pengembangan intelektual. Para pemimpin memberikan visi, motivasi, sistem dan struktur di setiap tingkatan organisasi yang memfasilitasi konversi pengetahuan menjadi keunggulan bersaing.

Daftar Pustaka

- Al-Alawi, A. I., N. Y. Al-Marzooqi, and Y. Fraidoon. 2007. Organizational culture and knowledge sharing : critical success factors. *Journal of Knowledge Management* 11 (2):22-42.
- Argote, L., and P. Ingram. 2000. Knowledge Transfer : A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 82 (1):150-169.
- Argote, L., B. McEvily, and R. Reagans. 2003. Managing Knowledge in Organizations : an Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science* 49 (4):571.
- Argyris, C., and D. A. Schon. 1978. Organizational Learning : A Theory of Action Perspective Reading: Addison-Wesley.
- Bass, B. M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organization Psychology* 8 (1):9-32.
- Bock, G. W., and Y.-G. Kim. 2002. Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal* 15 (2):14.
- Bock, G. W., R. Zmud, Y. G. Kim, and J. N. Lee. 2005. Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces and Organizational Climate. *MIS Quarterly* 29 (1):87.
- Bryant, S. E., and M. Bozeman. 2003. The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *The Journal of Leadership and Organizational Studies* 9 (4):32.
- Button, S. B., J. E. Mathieu, and D. M. Zajac. 1996. Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation *Organizational Behavior and Human Decision Process* 67 (1):26-48.
- Cabrera, A., W. C. Collins, and J. F. Salgado. 2006. Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing. *Journal of Human Resource Management* 17 (2):245-264.
- Chen, L. Y., and B. F. Barry. 2006. Leadership Behaviors and Knowledge Sharing in Professional Service Firms Engaged in Strategic Alliances. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 11 (2):51.
- Cruz, A. P. 2013. Random Rewards as Incentives For Knowledge Sharing. *Proceedings of ASBBS Annual Conference* 20 (1):522.
- Cummings, J. N. 2004. Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science* 50 (3):352-364.
- Drucker, P. 2002. Knowledge Work. *Executive Excellence* 12.
- Dweck, C. S. 1986. Motivational Processes Affecting Learning. *American Psychologist* 41:1040-1048.
- Dweck, C. S., and E. Leggett. 1998. A Social Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review* 95 (2):256-273.
- Elliot, A. J., and M. A. Church. 1997. A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 72 (1):218-232.
- Elliot, A. J., and C. S. Dweck. 1988. Goals: An Approach to Motivation and Achievement. *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (1):5-12.
- Elliot, A. J., and H. A. McGregor. 2001. A 2x2 Achievement Goal Framework. *Journal of Personality and Social Psychology* 80 (3):501-519.

- Fiol, C. M., and M. A. Lyles. 1985. Organizational Learning. *The Academy of Management Review* 10 (4):803.
- Fitzgerald, S., and N. S. Schutte. 2010. Increasing Transformational Leadership Through Enhancing Self Efficacy. *Journal of Management Development* 29 (5):495-505.
- Hansen, M. T. 1999. The Search Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly* 44 (1):82-111.
- Hejase, H. J., Z. Haddad, B. Hamdar, R. Al Ali, A. J. Hejase, and N. Beyrouti. 2014. Knowledge Sharing : Assesment of Factors Affecting Employee Motivation and Behavior in the Lebanese Organizations. *Journal of Scientific Research and Reports* 3 (12):1549-1593.
- Kankanhalli, A., B. C. Y. Tan, and W. Kwok-Kee. 2005. Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories : An Empirical Investigation. *MIS Quarterly* 29 (1):113.
- Khanmohammadi, M. 2014. The main Factors Influencing Knowledge Sharing in Private University of Malaysia. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 6 (3):116.
- Kim, S., and H. Lee. 2006. The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge *Public Administration Review* 66 (3):370.
- Kolb, A. Y., and D. A. Kolb. 2008. Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development. In *handbook of Management Learning, Education and Development*, edited by S. J. F. Armstrong, C. London: Sage Publication.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential Learning : Experience as The Source of Learning and Development*, edited by P. Hall. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Kulkarni, U. R., S. Ravindran, and R. Freeze. 2007. A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation *Journal of Management Information System* 23 (3):309-347.
- Kumaraswamy, K. S. N., and C. M. Chitale. 2012. Collaborative Knowledge Sharing Strategy to Enhance Organizational Learning. *Journal of Management Development* 31 (3):308-322.
- Lauriden, B., and A. P. Cruz. 2013. Knowledge Sharing and Problem-Based Learning. *SBBS Annual Conference* 20 (1).
- Lin, H.-F. 2007a. Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions. *Journal of Information Science* 33:135-149.
- Lin, H. F. 2007b. Knowledge sharing and firm innovation capability : an empirical study. *International Journal of Manpower* 28 (3/4):315-332.
- Malhotra, N., P. Budhwar, and P. Prowse. 2007. Linking Rewards to Commitment : An Empirical Investigation of Four UK Call Centres. *International Journal of Human Resource Management* 18 (12):2095-2128.
- Marlisa, A. R., and W. D. Wan Norhayate. 2013. Rewards and Motivation Among Administrators of Universiti Sultan Zainal Abidin (UNISZA) : An Empirical Study. *International Journal of Business and Society* 14 (2):265-286.
- McCormick, M. J., J. Tanguma, and A. S. Lopez-Forment. 2002. Extending Self Efficacy Theory to Leadersjip : A Review and Empirical Test. *Journal of Leadership Education* 1 (2):34.
- Moller, A. C., and A. J. Elliot. 2006. The 2x2 Achievement Goal Framework: An Overview of Empirical Research, edited by M. Alea V: Nova Science Publishers, Inc, 307-326.
- Nicholls, J. 1984. Achievement Motivation: Conceptions of Ability, Subjective Experience, Task Choice and Performance. *Psychological Review* 91:328-346.
- Onne, J., and P. Jelle. 2007. Goal Orientations and The Seeking of Different Types of Feedback Information *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80:235-249.

- Phipps, S. T., L. C. Prieto, and S. Verma. 2012. Holding The Helm : Exploring The Influence of Transformational Leadership on Group Creativity and The Moderating Role of Organizational Learning Culture. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict* 16 (2):135.
- Pintrich, P. R. 2000. An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology, Theory and Research. *Contemporary Educational Psychology* 25:92-104.
- Senge, P. 1990. The fifth discipline : The art and practice of learning organization. New York : Currenc/Doubeday.
- Swift, M., D. D. Balkin, and S. F. Matusik. 2009. Goal Orientations and The Motivation to Share Knowledge. *Journal of Knowledge Management* 14 (3):378-393.
- VandeWalle, D. 1999. Development and Validation of Work Domain Goal Orientation Instrument. *Educational and Psychological Measurement* 57 (6):995-1015.
- Wei, C. C., P.-L. Teh, and A. Asmawi. 2012. Knowledge Sharing Practices in Malaysian MSC Status. *Journal of Knowledge Management Practice* 13 (1):1.
- Wickramasinghe, V., and R. Widyaratne. 2012. Effects of Interpersonal Trust, Team Leader Support, Rewards and Knowledge Sharing Mechanism on Knowledge Sharing in Project Teams. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems* 42 (2):214-236.
- Williamson, I. O., M. F. Burnett, and K. M. Bartol. 2009. The Interactive Effect of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Commitment. *Cross Cultural Management : An International Journal* 16 (1):28-43.
- Wolfe, C., and T. Loraas. 2008. Knowledge Sharing: The Effects of Incentives, Environment and Person. *Journal of Information Systems* 22 (2):53-76.
- Yeo, R. K. 2008. How does learning (not) take place in problem-based learning activities in workplace contexts? *Human Resource Development International* 11 (3):317-330.