

## **MENINGKATKAN *KNOWLEDGE SHARING* DI ORGANISASI: STUDI LITERATUR TERHADAP FAKTOR–FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *KNOWLEDGE SHARING***

**Aditya Andika**

Program Studi Teknik Industri, Universitas Bina Nusantara  
Email: aandika@binus.edu

### **ABSTRAK**

Knowledge sharing merupakan bagian yang sangat penting dari knowledge management. Makalah ini merupakan studi literatur terhadap faktor–faktor yang mempengaruhi knowledge sharing di organisasi. Berdasarkan studi literatur yang dilakukan terhadap hasil–hasil penelitian mengenai faktor–faktor yang mempengaruhi knowledge sharing di organisasi, ditemukan 21 faktor yang mempengaruhi knowledge sharing. Faktor–faktor tersebut kemudian dianalisis dan dikategorikan berdasarkan aspek kendali organisasi. Faktor–faktor yang berada di dalam kendali organisasi berjumlah 13 faktor. Kemudian makalah ini melakukan diskusi lebih lanjut mengenai faktor–faktor yang berada didalam kendali organisasi dan langkah–langkah yang dapat diambil organisasi untuk meningkatkan knowledge sharing.

**Kata Kunci:** Organisasi, Knowledge Management, Knowledge Sharing

### **ABSTRACT**

Knowledge sharing is the part central among knowledge management. This paper conducted a study of literature to factor that influences knowledge sharing in an organization. Based on the study of literature that done of the results of research on factor that influences knowledge sharing in an organization, found 21 of factors affect knowledge sharing. Factors are then analyzed and it is categorized based on the aspect of control organization. Factors that are in in control organization were 13 factors. Then this paper discuss further information about factors that is in in control organizations and steps can taken organization to increase knowledge sharing.

**Keywords:** Organization, Knowledge Management, Knowledge Sharing

### **PENDAHULUAN**

Setiap organisasi di era ini harus menghadapi tingkat persaingan yang sangat tinggi. Para pemimpin organisasi senantiasa berusaha untuk mencari *competitive advantage* untuk bertahan dalam persaingan. Salah satu sumber potensial dari *competitive advantage* adalah *knowledge* (Omerzel & Gulev, 2011).

Smith (2001) menyatakan bahwa organisasi yang mampu mengelola *knowledge* para karyawannya akan memiliki *competitive advantage*. Ibrahim & Heng (2015) menyatakan bahwa integrasi *knowledge* dan pembelajaran kedalam sumber daya perusahaan sangatlah penting. Untuk itu, *knowledge* perlu dikelola. Pengelolaan *knowledge* oleh organisasi dikenal dengan istilah *knowledge management*. Girard & Girard (2015) mendefinisikan *knowledge management* sebagai, “*the process of creating, sharing, using and managing the knowledge and information of an organization.*”

Pada saat ini, konsep *knowledge management* telah diterapkan diberbagai organisasi. Bagi banyak organisasi, *knowledge management* telah menjadi *key success factor* (Halawi dkk., 2006). Namun demikian, banyak organisasi belum berhasil

menerapkan konsep *knowledge management*. Salah satu penyebabnya adalah kurang berhasilnya organisasi untuk mendorong terjadinya *knowledge sharing*.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Knowledge Sharing

*Knowledge sharing* merupakan bagian yang penting dan tidak terpisahkan dari *knowledge management*. Sanchez dkk. (2013) menyatakan bahwa *knowledge sharing* adalah bagian utama dari *knowledge management*. Sajeva (2014) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai, “*transfer, dissemination, and exchange of knowledge, experience, skills, and valuable information from one individual to other members within an organization.*”

*Knowledge sharing* memiliki berbagai macam manfaat, antara lain:

*Knowledge sharing* mendorong penyebaran pembelajaran individu keseluruhan organisasi (Yang, 2007)

*Knowledge sharing* memfasilitasi pengembangan kompetensi (Trivellas dkk., 2015)

*Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja anggota organisasi (Kuzu & Ozilhan, 2014 dan Javadi dkk., 2012)

*Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif (Akhavan dkk., 2015)

*Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi organisasi (Lin, 2007)

Menurut Lin dkk. (2012), *knowledge sharing* adalah aktivitas *knowledge management* yang paling sulit dilaksanakan oleh organisasi. Namun, organisasi yang berhasil mengelola aktivitas *knowledge sharing* dengan baik akan mencapai kinerja *knowledge management* yang baik karena *knowledge sharing* merupakan aktivitas yang memberikan pengaruh terbesar terhadap keberhasilan *knowledge management* (Zaim, 2006). Kesuksesan organisasi dalam mengelola aktivitas *knowledge sharing* akan menciptakan *competitive advantage* (Solek-Borowska, 2015). Untuk itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing*.

Hari ini, penciptaan dan penerapan pengetahuan baru sangat penting untuk kelangsungan hidup hampir semua bisnis. Ada banyak alasan. Mereka termasuk (Gurteen, 1999): produk Intangible - ide, proses, informasi mengambil bagian pertumbuhan perdagangan global dari tradisional, barang berwujud ekonomi manufaktur. Semakin satu-satunya keuntungan kompetitif yang berkelanjutan adalah inovasi yang berkelanjutan. Dengan kata lain penerapan pengetahuan baru. Meningkatkan turn over staf. Orang tidak mengambil pekerjaan untuk hidup lagi. Ketika seseorang meninggalkan sebuah organisasi pengetahuan mereka berjalan keluar dari pintu dengan mereka. Masalah kita sebagai sebuah organisasi adalah bahwa kita tidak tahu apa yang kita tahu. Besar global atau bahkan kecil organisasi secara geografis tidak tahu apa yang mereka ketahui. Keahlian dipelajari dan diterapkan di salah satu bagian dari organisasi tidak leveraged lain. Mempercepat perubahan-teknologi, bisnis dan sosial. Seperti hal-hal berubah begitu juga basis pengetahuan kita mengikis di beberapa bisnis, sebanyak 50% dari apa yang Anda tahu 5 tahun yang lalu mungkin usang hari ini.

*Knowledge* semakin diakui sebagai keharusan strategis baru dalam organisasi, paradigma bahwa *knowledge* adalah kekuatan, aset organisasi, oleh karena itu, kita harus mengelola, menyimpannya, mempertahankannya untuk meningkatkan keuntungan. Saat ini ada paradigma baru dari perspektif organisasi, *knowledge* antara manajemen staf, organisasi tumbuh lebih kuat dan menjadi lebih kompetitif, ini adalah inti dari *knowledge management* (Filemon, 2008). *Knowledge* menurut Filemon (2008) ketika informasi

diproses lebih lanjut, ia memiliki potensi untuk menjadi pengetahuan (*knowledge*), informasi diproses lebih lanjut ketika seseorang menemukan pola hubungan yang ada antara data dan informasi, dan ketika seorang mampu menyadari dan memahami pola dan implikasinya maka koleksi data dan informasi mejadi pengetahuan (*knowledge*). Tapi *knowledge* tidak sekedar informasi yang tergantung konteks, tetapi memiliki kecenderungan untuk menciptakan konteks sendiri

### Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Knowledgesharing

*Knowledge sharing* dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Tabel 1 menampilkan hasil-hasil penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing*. Faktor-faktor yang tercantum di Tabel 1 adalah faktor-faktor yang memiliki pengaruh yang *significant* terhadap *knowledge sharing*.

Tabel 1. Hasil Riset mengenai Faktor-faktor yang Mempengaruhi *KnowledgeSharing*

Penulis	Faktor	Pengaruh
Akhbar & Musa (2012)	<i>Proximity</i>	+
	<i>Organizational Cultures (Team Oriented)</i>	+
Borges (2013)	<i>Organizational Cultures (Supportive)</i>	+
	<i>Social Network</i>	+
	<i>Personality Traits (Conscientiousness)</i>	+
	<i>Personality Traits (Extraversion)</i>	-
Xia & Ya (2012)	<i>Team Adequacy</i>	+
	<i>Emotional Dependence</i>	+
	<i>Team Trust</i>	+
	<i>Emotional Conflict</i>	-
	<i>Transformational Leadership</i>	+
Al-Alawi dkk. (2007)	<i>Trust</i>	+
	<i>Communication</i>	+
	<i>Information Systems</i>	+
	<i>Rewards</i>	+
Ma dkk. (2008)	<i>Organization Structure</i>	+
Ma dkk. (2008)	<i>Trust</i>	+
Yesil & Derele (2013)	<i>Organisational Justice</i>	+
Abdul-Jalal dkk. (2013)	<i>Competency</i>	+
	<i>Opportunity To Share Knowledge</i>	+
Supar (2012)	<i>IT for Knowledge Sharing</i>	+
	<i>Commitment to Training and Development</i>	+
Abdullah dkk. (2009)	<i>Access to Learning Resources</i>	+
	<i>Incentives for Learning</i>	+
	<i>Feedback on Learning</i>	+
	<i>Retention of Learning</i>	+
	<i>Motivation</i>	+
Javadi dkk. (2012)	<i>Trust</i>	+

Tabel 2. Klasifikasi Faktor berdasarkan Kendali Organisasi

Faktor–Faktor yang Berada Diluar Kendali Organisasi	Faktor–Faktor yang Berada didalam Kendali Organisasi
<i>Personality Traits</i> (Ciri-ciri kepribadian)	<i>Proximity</i> (kedekatan jarak)
<i>Social Network</i> (jejaring sosial)	<i>Organization Culture</i> (budaya organisasi)
<i>Emotional Dependence</i> (ketergantungan emosional)	<i>Information Systems</i> (sistem informasi)
<i>Trust</i> (kepercayaan)	<i>Rewards</i> (penghargaan)
<i>Emotional Conflict</i> (konflik emosional)	<i>Organization Structure</i> (struktur organisasi)
<i>Communication</i> (komunikasi)	<i>Organizational Justice</i> (keadilan organisasi)
<i>Competency</i> (kompetensi)	<i>Opportunity to Share Knowledge</i> (kesempatan untuk berbagi <i>knowledge</i> )
	<i>Team Adequacy</i> (kecukupan sumber daya tim)
	<i>Transformational Leadership</i> (kepemimpinan transformasional)
	<i>Commitment to Training and Development</i> (Komitmen terhadap Pelatihan dan Pengembangan)
<i>Motivation</i> (motivasi)	<i>Access to Learning Resources</i> (Akses terhadap sumber daya pembelajaran)
	<i>Feedback on Learning</i> (umpan balik terhadap pembelajaran)
	<i>Retention of Learning</i> (retensi pembelajaran)

Dengan mempertimbangkan aspek kendali organisasi terhadap faktor-faktor yang tercantum dalam Tabel 1, pengkategorian terhadap faktor–faktor tersebut dapat dibagi menjadi 2 kategori (Tabel 2), yaitu:

Faktor-faktor yang berada diluar kendali organisasi

Faktor-faktor yang berada di luar kendali organisasi adalah faktor-faktor yang tidak bisa dipengaruhi secara langsung oleh organisasi. Sebagai contoh, motivasi anggota organisasi tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh organisasi, begitu pula dengan kompetensi. Faktor–faktor yang berada diluar kendali organisasi secara umum adalah faktor–faktor yang terkait dengan karakteristik individu dan hubungan antar individu.

Faktor-faktor yang berada dibawah kendali organisasi

Faktor-faktor yang berada di dalam kendali organisasi adalah faktor-faktor yang bisa dipengaruhi secara langsung oleh organisasi. Sebagai contoh, organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap sistem informasi. Organisasi dapat menentukan jenis sistem informasi yang akan digunakan. Faktor-faktor yang berada di bawah kendali organisasi secara umum adalah faktor–faktor yang terkait dengan pengelolaan organisasi.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode studi literatur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembagian faktor–faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* berdasarkan aspek kendali organisasi terhadap faktor–faktor tersebut memberikan manfaat praktis bagi organisasi. Organisasi dapat berfokus untuk meningkatkan *knowledge sharing* di organisasinya dengan membuat langkah–langkah *improvement* pada faktor-faktor yang berada di dalam kendali organisasi.

Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil organisasi untuk melakukan *improvement* terkait faktor-faktor yang berada didalam kendali organisasi: Pertama. *Proximity* (Kedekatan Jarak)

Hasil penelitian Akhbar & Musa (2012) menunjukkan bahwa *proximity* (kedekatan jarak) berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Organisasi dapat mengatur agar jarak antar meja kerja anggota organisasi berada dalam jarak yang cukup dekat tetapi tetap menghargai privasi masing-masing anggota organisasi. Akhbar & Musa (2012) mengusulkan agar organisasi membuat ruang-ruang diskusi yang cukup dekat dengan area kerja agar memungkinkan anggota organisasi dapat sewaktu-waktu dan secara spontan menggunakan ruang tersebut untuk melakukan *knowledge sharing*.

*Organization Culture* (Budaya Organisasi)

Hasil penelitian Borges (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing* adalah budaya organisasi yang suportif dan berorientasi pada tim. Organisasi dapat menciptakan budaya yang suportif dan berorientasi pada tim dengan menciptakan *organization values* (nilai-nilai organisasi) yang menghargai kerja sama tim dan sikap saling mendukung.

*Information Systems* (Sistem Informasi)

Hasil penelitian Supar (2012) menunjukkan bahwa keberadaan teknologi informasi untuk *knowledge sharing* berpengaruh secara positif terhadap *knowledge sharing*. Organisasi perlu mengembangkan sistem informasi yang memiliki fitur khusus untuk *knowledge sharing* yang mudah diakses dan *user-friendly*. Dengan begitu, diharapkan anggota organisasi dapat melakukan *knowledge sharing* dengan mudah.

*Rewards* (Penghargaan)

Hasil penelitian Al-Alawi (2007) menunjukkan bahwa *rewards* (penghargaan) memiliki pengaruh yang positif terhadap *knowledge sharing*. Organisasi dapat mengembangkan sistem *rewards* yang terkait dengan aktivitas *knowledge sharing*. Salah satu contohnya adalah dengan memberikan bonus bagi anggota organisasi yang aktif melakukan *knowledge sharing*.

*Organization Structure* (Struktur Organisasi)

Hasil penelitian Al-Alawi (2007) menunjukkan bahwa *organization structure* (struktur organisasi) memiliki pengaruh yang positif terhadap *knowledge sharing*. Organisasi perlu mengembangkan struktur organisasi yang memungkinkan terjadinya pengambilan keputusan secara partisipatif. *Knowledge sharing* dapat terjadi didalam proses pengambilan keputusan secara partisipatif.

*Organizational Justice* (Keadilan Organisasi)

Hasil penelitian Yesil & Dereli (2013) menunjukkan bahwa *organizational justice* (keadilan organisasi) berpengaruh secara positif terhadap *knowledge sharing*. Organisasi perlu memperlakukan setiap anggota organisasi secara adil. Contohnya adalah memberikan *reward* kepada anggota organisasi sesuai dengan kinerja dan kontribusinya kepada organisasi.

*Opportunity to Share Knowledge* (Kesempatan untuk Berbagi Knowledge)

Hasil penelitian Abdul-Jalal dkk. (2013) menunjukkan bahwa *opportunity to share knowledge* (kesempatan untuk berbagi *knowledge*) berpengaruh secara positif terhadap *knowledge sharing*. Organisasi perlu memperluas kesempatan bagi para anggota organisasi untuk berbagi *knowledge*. Bentuk kesempatan untuk berbagi *knowledge* ini dapat berupa rapat, diskusi, *sharing session*, kesempatan menulis artikel di majalah perusahaan, dan lain-lain.

*Team Adequacy* (Kecukupan Sumber Daya Tim)

Hasil penelitian Xia & Ya (2012) menunjukkan bahwa *team adequacy* (kecukupan sumber daya tim) berpengaruh secara positif terhadap *knowledge sharing*. Organisasi perlu memastikan bahwa sumber daya yang dimiliki tim atau unit kerja didalam organisasi tercukupi, baik dalam hal sumber daya manusia, sumber daya keuangan, dan sumber daya lainnya yang diperlukan tim dalam melaksanakan tugasnya.

#### *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional)

Hasil penelitian Xia & Ya (2012) menunjukkan bahwa *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) berpengaruh secara positif terhadap *knowledge sharing*. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memotivasi anggota organisasi untuk mencapai sasaran-sasaran yang melebihi kepentingan diri sendiri demi kebaikan organisasinya (Bass, 1997). Organisasi perlu mengembangkan gaya kepemimpinan *transformational leadership* di seluruh tingkatan organisasi. Hasil penelitian Kelloway & Barling (2000) menunjukkan bahwa seseorang dapat dilatih untuk menjadi seorang *transformational leader*. Oleh karena itu, salah satu cara bagi organisasi untuk mengembangkan *transformational leadership* adalah melalui pelatihan.

#### Commitment to Training and Development (Komitmen terhadap Pelatihan dan Pengembangan)

Hasil penelitian Abdullah dkk. (2009) menunjukkan bahwa *commitment to training and development* (komitmen terhadap pelatihan dan pengembangan) berpengaruh secara positif terhadap *knowledge sharing*. Organisasi perlu berkomitmen untuk melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap anggota organisasi. Pelatihan oleh pelatih eksternal akan menyebabkan masuknya *knowledge* baru kedalam organisasi. Pelatihan oleh anggota organisasi kepada anggota organisasi lainnya akan mendorong terjadinya penyebaran *knowledge* yang sudah ada didalam organisasi.

#### *Access to Learning Resources* (Akses terhadap Sumber Daya Pembelajaran)

Hasil penelitian Abdullah dkk. (2009) menunjukkan bahwa *access to learning resources* (akses terhadap sumber daya pembelajaran) berpengaruh secara positif terhadap *knowledge sharing*. Organisasi perlu menyediakan sebuah sumber daya belajar bagi anggota organisasi seperti forum *online*, seminar, akses jurnal, dan lain-lain.

#### *Feedback on Learning* (Umpan Balik terhadap Pembelajaran)

Hasil penelitian Abdullah dkk. (2009) menunjukkan bahwa *feedback on learning* (umpan balik terhadap pembelajaran) berpengaruh secara positif terhadap *knowledge sharing*. Organisasi perlu mendorong terjadinya umpan balik terhadap aktivitas pembelajaran di organisasi. Salah satu bentuknya adalah dengan membahas aktivitas pembelajaran di *performance appraisal* (penilaian kinerja).

#### *Retention of Learning* (Retensi Pembelajaran)

Hasil penelitian Abdullah dkk. (2009) menunjukkan bahwa *retention of learning* (retensi pembelajaran) secara positif terhadap *knowledge sharing*. Aktivitas pembelajaran menghasilkan *knowledge*. Organisasi perlu melakukan retensi terhadap *knowledge* yang dihasilkannya. Salah satu caranya adalah meminta anggota organisasi yang mengikuti pelatihan atas biaya organisasi untuk membuat karya tulis. Karya tulis tersebut kemudian disimpan di dalam *database* organisasi.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Pembagian faktor-faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* berdasarkan aspek kendali organisasi terhadap faktor-faktor tersebut memberikan manfaat sebagai berikut: organisasi dapat berfokus untuk meningkatkan *knowledge sharing* di organisasinya dengan membuat langkah-langkah *improvement* terkait faktor-faktor yang berada di dalam kendali

organisasi. Peneliti *knowledge management* dapat memfokuskan diri untuk melakukan penelitian pada faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *knowledge sharing* yang berada di dalam kendali organisasi.

### Saran

Penelitian–penelitian selanjutnya dapat dilakukan untuk: menemukan faktor – faktor lain yang berpengaruh terhadap *knowledge sharing* yang berada dibawah kendali organisasi. Mengembangkan model–model penelitian baru yang hanya mengikutsertakan faktor–faktor yang berada didalam kendali organisasi. Meneliti hubungan antara faktor–faktor yang berada didalam kendali organisasi dengan faktor–faktor yang berada diluar kendali organisasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul-Jalal H. & Toulson P. 2013. Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 7. 150-157.
- 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*, Vol. 4(4), 115-123.
- Akhavan P., Hosseini S.M., Abbasi M., & Manteghi M. 2015. Knowledge-Sharing Determinants, Behaviors, and Innovative Work Behaviours, *Aslib Journal of Information Management*. Vol. 67(5). 562-591.
- Akhbar A.R.N. & Musa M.F. 2012. Enhancing Human Interaction of Knowledge Sharing In Higher Learning Workplace Environment, *Procedia–Social and Behavioral Sciences*. Vol. 35, 137-145.
- Al-Alawi A.I., Al-Marzooqi N.Y. & Mohammed Y.F. 2007. Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11(2), 22-42.
- Bass B.M. 1997. Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*. Vol. 52(2). 130-139.
- Borges R. 2013. Tacit Knowledge Sharing Between IT Workers. *Management Research Review*. Vol. 36(1). 89-108.
- David Gurteen. 1999. Creating a Knowledge Sharing Culture Knowledge. *Management Magazine*. Volume 2. Issue 5. February.
- Filemon A. And Uriarte JR. 2008. Introduction to Knowledge Management. *ASEAN Foundation*. Jakarta. Indonesia.
- Girard J. & Girard J. 2015. Defining Knowledge Management: Toward An Applied Compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. Vol. 3(1). 1-20.
- Halawi L.A., McCarthy R.V. & Aronson J.E. 2006. Knowledge Management and the Competitive Strategy of the Firm. *The Learning Organization*. Vol. 13(4). 384-397.
- Ibrahim S. & Heng L.H. 2015. The Roles of Learning in Stimulating Knowledge Sharing at Smes. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*. Vol. 172. 230-237.
- Javadi M.H.M., Zadeh N.D., Zandi M. & Yavarian J. 2012. Effect of Motivation & Trust on Knowledge Sharing and Effect of Knowledge Sharing on Employee’s Performance. *International Journal of Human Resources Studies*. Vol. 2(1). 210-221.
- Kelloway E.K. & Barling J. 2000. What We Have Learned About Developing Transformational Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 21(7), 355-362.

- Kuzu O.H. & Ozilhan D. 2014. The effect of employee relationships and knowledge sharing on employees's performance: An empirical research on service industry. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*. Vol. 109. 1370-1374.
- Lin H. 2007. Knowledge sharing and firm innovation capability. *International Journal of Manpower*. Vol. 28(3/4). 315-332.
- Ma Z., Qi. L. & Wang K. 2008. Knowledge Sharing In Chinese Construction Project Teams and Its Affecting Factors: An Empirical Study. *Chinese Management Studies*. Vol. 2(2). 97-108.
- Sajeva S. 2014. Encouraging Knowledge Sharing Among Employees: How Reward Matters. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*. Vol. 156. 130-134.
- Sanchez J.H., Sanchez Y.H., Collado-Ruiz D. & Cebrian-Tarrason D. 2013. Knowledge Creating and Sharing Corporate Culture Framework. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*. Vol. 74. 388-397.
- Smith E.A. 2001. The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5(4). 311-321.
- Solek-Borowska. C. 2015. Knowledge sharing practices in CEMS–Global Alliance of Management Education. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. Vol. 3(2). 134-149.
- Supar N. 2012. Technological Factors Affecting Knowledge Sharing among Academic Staff in Selected Malaysian Higher Educational Institutions and the Effect on Performance. *Journal of Education and Vocational Research*. Vol. 3(7). 234-241.
- Trivellas P., Akrivouli Z., Tsifora W. & Tsoutsas P. 2015. The Impact of Knowledge Sharing Culture on Job Satisfaction in Accounting Firms: The Mediating Effect of General Competencies. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 19. 238-247.
- Xia, L. & Ya, S. 2012. Study on Knowledge Sharing Behavior Engineering. *Systems Engineering Procedia*. Vol. 4. 468-476.
- Yang J.T. 2007. The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning And Effectiveness. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11(2). 83-90.
- Yesil S. & Dereli S.F. 2013. An Empirical Investigation of The Organizational Justice, Knowledge Sharing And Innovation Capability. *Procedia–Social and Behavioral Science*. Vol. 75. 199-208.
- Zaim H. 2006. Knowledge Management Implementation in IZGAZ. *Journal of Economic and Social Research*. Vol. 8(2). 1-25.