

KERANGKA HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN HUMAN CAPITAL

Muhammad Akhsan Tenrisau*)

Abstract: *With the intention of achieving sustained competitive advantage through developing human capital, organizations focus on developing transformational leaders and employing knowledge management. To take part in this matter, this paper aims to explore leadership and knowledge management literatures to study the interrelationship between transformational leadership, knowledge management, and employee-perceived human capital benefit.*

Keywords: *Knowledge Management, Human Capital, Transformational Leadership*

PENDAHULUAN

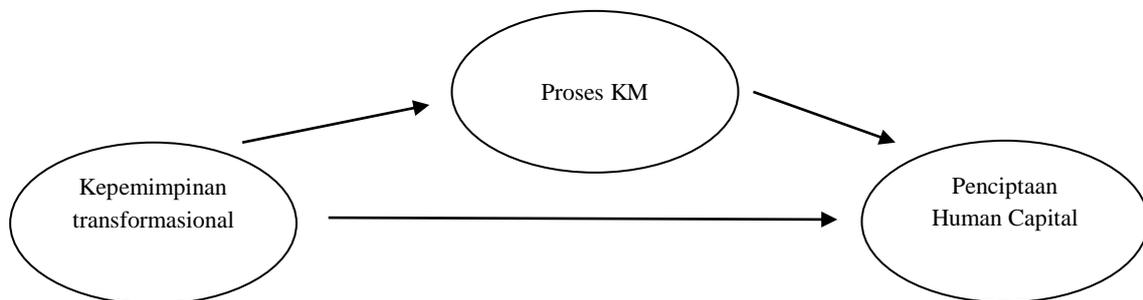
Mengembangkan kompetensi sumber daya manusia merupakan kegiatan utama yang menjadi fokus perusahaan dalam rangka mengatasi pesaing mereka terkait kualitas produk, layanan pelanggan, dan pengembangan produk baru. Terdapat beberapa penelitian yang berkonsentrasi pada pergeseran paradigma dari sumber daya manusia ke *human capital* pada perusahaan dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif (Bontis dan Fitz-enz, 2002; McGregor et al, 2004). Bontis (2001, p. 5) secara khusus mendefinisikan *human capital* sebagai "pengetahuan gabungan, keterampilan, inovasi dan kemampuan individu karyawan di perusahaan dalam melaksanakan tugas". Untuk mengembangkan *human capital* dalam perusahaan atau memperolehnya dari pasar tenaga kerja eksternal, perusahaan menerapkan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia (SDM), khususnya kepegawaian, pelatihan, penilaian kinerja, dan *rewards* (Snell dan Dean, 1992). Praktik-praktik ini secara universal dianggap sebagai investasi terhadap pembangunan *human capital* dalam rangka meningkatkan nilai ekonomi perusahaan. Investasi yang tepat pada *human capital* akan meningkatkan kinerja keuangan dan

produktivitas perusahaan (Acemoglu dan Pischke, 1999).

Studi penelitian yang dilakukan pada perusahaan untuk menghubungkan kepemimpinan, khususnya, kepemimpinan transformasional, *knowledge management* (KM) dan *human capital* masih sangat terbatas. Beberapa penelitian mengeksplorasi peran gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja individual karyawan dan kinerja organisasi melalui akuisisi pengetahuan, penciptaan pengetahuan, *knowledge sharing*, dan eksploitasi pengetahuan (Bryant, 2003; Politis, 2001, 2002). Meskipun studi penelitian yang dilakukan Smith, (1998); dan Darroch, (2003) menggambarkan hubungan antara KM dengan *human capital*, efek dari struktur hirarki KM pada pengembangan *human capital* belum banyak dibahas. Melanjutkan penelitian Bryant (2003) yang fokus pada fungsi pengetahuan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja individu, makalah ini bertujuan untuk membangun sebuah kerangka kerja melalui studi literatur terkait untuk menunjukkan dan membuktikan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan KM dengan *human capital*. Dalam kerangka ini (Gambar 1), proses KM memainkan peran sebagai

mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan

penciptaan human capital.



Gambar 1. Kerangka hubungan antar variable

DEFINISI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Program-program pengembangan kepemimpinan dalam organisasi penting untuk dilakukan mengingat hasil penelitian yang menunjukkan hubungan langsung antara kepemimpinan dengan kinerja organisasi (Aragon-Correa et al, 2007;.. Lowe et al, 1996). Meskipun masing-masing jenis gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing, kepemimpinan transformasional menarik banyak perhatian dalam organisasi karena kontribusinya terhadap inovasi perusahaan, organizational learning, dan skill kreativitas karyawan (De Jong dan Den Hartog, 2007; Aragon-Correa et al., 2007). Peneliti mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh yang ideal, motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu (Bass, 1985, dalam De Jong dan Den Hartog, 2007; Nemanich dan Keller, 2007). Beberapa peneliti lainnya menggambarkan pengaruh yang ideal dengan sebutan karisma (Schepers et al, 2005;.. Dubinsky et al, 1995). Pengaruh ideal menunjukkan pemimpin sebagai seseorang yang terhormat, terpercaya, mengagumkan, menunjukkan karakteristik dalam mengatur visi dan mengartikulasikannya, dan menggambarkan pembagian risiko pemimpin dengan pengikut mereka yang

sejalan dengan prinsip-prinsip etika (Bass, 1999;.. Bass et al, 2003). Motivasi inspirasional menggambarkan bagaimana pemimpin mendorong karyawan mereka untuk mencapai visi melalui penciptaan semangat individual dan tim (Bass et al., 2003). Stimulasi intelektual menjelaskan bagaimana pemimpin mempromosikan keterampilan inovatif dan kreatif karyawan dengan memecahkan masalah melalui cara-cara yang baru tanpa mengkritik kesalahan karyawan (Bass et al, 2003). Akhirnya, pertimbangan individual menekankan pada peran pemimpin sebagai mentor dalam pengembangan potensi karyawan mereka, fokus pada kebutuhan karyawan akan prestasi dan perkembangan individu, dan mengembangkan kesempatan belajar (Bass et al, 2003).

DEFINISI KNOWLEDGE MANAGEMENT

Dalam lingkungan ekonomi yang bergejolak seperti saat ini, organisasi menghadapi persaingan yang ketat, teknologi yang berkembang dengan sangat cepat, dan globalisasi. Dalam situasi seperti ini, *intangibile asset* seperti karyawan yang memiliki pengetahuan tidak cukup untuk membantu organisasi mereka mencapai keunggulan kompetitif (Perez dan de Pablos, 2003). Oleh karena itu, perusahaan berusaha dengan kuat untuk menciptakan pengetahuan baru antara karyawan yang mana hal ini dapat

mengembangkan pengetahuan organisasi. Davenport et al., (1998) mendefinisikan pengetahuan sebagai gabungan antara pengalaman, nilai, informasi kontekstual, wawasan yang menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman baru dan informasi. Terlepas dari pengetahuan individu karyawan, umumnya terdapat dua jenis pengetahuan yang disebutkan dalam literatur, pengetahuan *explicit* dan pengetahuan *tacit*. Pengetahuan *explicit* adalah pengetahuan yang terstruktur, terdokumentasi, dan dibagikan melalui teknologi informasi; sedangkan pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang lazimnya hanya berada dalam pikiran karyawan dan disampaikan melalui perilaku dan persepsi mereka (Yahya dan Goh, 2002). Interaksi antara kedua pengetahuan tersebut dengan pengetahuan individu karyawan memberikan dukungan yang sangat besar dalam menciptakan pengetahuan organisasi, dan dengan demikian, perusahaan dapat mengeksploitasi keunggulan kompetitif ini ketika pengetahuan organisasi yang maju tidak tersedia di perusahaan lain (Barney, 1991; Perez dan de Pablos, 2003).

KM adalah "fungsi manajemen yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan dan evaluasi dari strategi pengetahuan yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pekerjaan dengan pengetahuan internal dan eksternal organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi" (Maier, 2005, hal. 433). Definisi ini menurut Bukowitz dan Williams (1999, dalam Aragon-Correa et al., 2007) sebagian besar hanya berkonsentrasi pada proses strategis KM. Beberapa literatur menekankan bahwa proses yang terlibat dalam KM harus terintegrasi dengan karyawan yang memimpin organisasi mereka untuk mencapai keuntungan kompetitif (Yahya dan Goh,

2002; Perez dan de Pablos, 2003). Menurut Filius et al. (2000) yang mendefinisikan proses KM, bahwa karyawan memperoleh pengetahuan dari jaringan eksternal dan pelanggan; mereka mendokumentasikan solusi terhadap permasalahan di dalam sesi brainstorming dan akibatnya, perubahan sering terjadi dalam prosedur dan kebijakan; pengetahuan didistribusikan secara formal dan informal antara karyawan dan dari mentor kepada karyawan; penciptaan pengetahuan terjadi melalui pembahasan masalah yang ada dan menugaskan karyawan untuk proyek-proyek baru; dan pengetahuan diterapkan dalam bentuk menggunakan pengalaman pelanggan untuk peningkatan produk atau jasa.

DEFINISI HUMAN CAPITAL

Human capital didefinisikan sebagai pengetahuan karyawan, keterampilan, kemampuan, komitmen, pengetahuan, dan ide yang menambah nilai ekonomi bagi perusahaan (Sullivan, 1999). Adapun Bart (2001, p. 320) mendefinisikan *human capital* sebagai "pengetahuan kolektif, pendidikan, keterampilan, sikap, dan pengalaman karyawan suatu perusahaan". Menurut teori *human capital*, investasi pada *human capital* akan tinggi ketika karyawan merasakan manfaat yang besar dari *human capital* yang dikembangkan (Wayne et al., 1999). Manfaat dari *human capital* antara lain; return individu yang tinggi atas investasi, meningkatkan kompensasi, menjadi pemimpin di masa depan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek dengan profil tinggi, dan peningkatan status dan otoritas (Harley, 1999; Motley, 2007).

Manfaat ini merupakan manfaat yang dirasakan oleh karyawan, sehingga sejauh mana mereka mendapatkan manfaat ini akan terkait dengan penciptaan *human capital* yang

dirasakan karyawan. Bontis dan Fitz-enz (2002) menjelaskan bahwa karyawan merasakan manfaat *human capital* ketika mereka memiliki potensi untuk memberikan kontribusi terhadap penciptaan sumber daya intelektual atas investasi yang dilakukan pada mereka. Lebih lanjut, mereka menyadari peningkatan *human capital* dengan adanya kenaikan gaji. Karyawan juga merasakan manfaat *human capital* ketika mereka mendapatkan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek berprofil tinggi atau lintas-fungsional (Ulrich et al., 1999, dalam Bontis dan Fitz-enz, 2002). Akhirnya, karyawan merasakan manfaat *human capital* ketika otoritas dan status mereka meningkat (Harley, 1999).

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MANFAAT HUMAN CAPITAL

Dalam organisasi, pemimpin transformasional merangsang kecerdasan karyawan, menyediakan visi, mengenali karyawan secara pribadi, dan mempertimbangkan karyawan secara individual (Rafferty dan Griffin, 2004). Pemimpin yang dianggap memiliki karakteristik akan pengaruh ideal, memiliki kemauan untuk terlibat dalam aktivitas pekerjaan yang memiliki risiko dan dengan demikian, mereka lebih berpengaruh, efektif, dan bersedia untuk mempercayai karyawan mereka (Bass, 1999). Para pemimpin ini menciptakan kepercayaan dengan memberikan karyawan otonomi dan pengambilan keputusan untuk melakukan tugas mereka, dan dengan demikian mereka mempromosikan perilaku karyawan yang inovatif dan *self-efficacy* (Conger dan Kanungo, 1988).

Pemimpin yang memiliki karakteristik motivasi inspirasional menambah kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan atau prestasi kerja (Nemanich dan Keller, 2007). Di sisi

lain, pemimpin transformasional menciptakan semangat individual dan tim di antara karyawan, dimana mereka menunjukkan antusiasme dan optimisme terhadap karyawan melalui pelatihan, dukungan, dan dorongan. Hal ini meningkatkan kinerja karyawan dan menghasilkan return yang tinggi akan investasi pada karyawan (Boerner et al, 2007). Pemimpin yang secara intelektual merangsang karyawan akan mendorong mereka untuk memecahkan masalah dengan cara baru dan berbeda dan dengan demikian pemimpin memaksa karyawan mereka untuk menantang keyakinan dan nilai-nilai yang dimiliki organisasi (Yukl, 2006 dalam Boerner et al, 2007). Dengan cara ini, para pemimpin mendorong kemampuan karyawan untuk menganalisa dan memecahkan masalah organisasi (Rafferty dan Griffin, 2004). Dengan demikian, pemimpin mendorong pertumbuhan profesional karyawan dalam rangka pencapaian manfaat dari *human capital*.

Pertimbangan individual yang merupakan karakteristik lain dari pemimpin transformasional, mendukung karyawan dalam mencapai aktualisasi diri melalui pemenuhan harapan mereka via pemahaman individual (Rowe, 2007 dalam Aragon-Correa et al., 2007). Karena pertimbangan individu ini, pemimpin mendorong hubungan interpersonal yang tinggi di antara karyawan untuk menghindari konflik, dan memastikan peningkatan produktivitas karyawan dalam organisasi (Nemanich dan Keller, 2007). Selanjutnya, pemimpin memberikan kesempatan untuk berpartisipasi bagi karyawan yang memiliki nilai *human capital* dalam proyek-proyek yang berkontribusi bagi pencapaian keunggulan kompetitif (Schepers et al., 2005). Di tempat kerja, para pemimpin transformasional secara signifikan mendorong perilaku inovatif karyawan melalui leader-member exchange di antara karyawan

(Krishnan, 2005). Berdasarkan uraian dari berbagai literature di atas terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap manfaat *human capital* bagi karyawan, penulis mengusulkan bahwa:

1. Pemimpin transformasional secara signifikan mendukung karyawan untuk merasakan manfaat *human capital* dalam kehidupan organisasi mereka.

PERAN MEDIASI PROSES MANAJEMEN PENGETAHUAN

Dalam kaitannya terhadap manfaat *human capital*, proses KM taktis harus lebih dipertimbangkan dibanding proses KM strategis karena pendekatan taktis berkonsentrasi pada kegiatan karyawan sehari-hari; sedangkan pendekatan strategis fokus pada penyelarasan strategi pengetahuan dengan strategi bisnis organisasi (Filius et al., 2000). Meskipun Politis, (2001, 2002) dan (Bryant, 2003) telah meneliti peran kepemimpinan transformasional pada KM, literature yang membahas dampaknya terhadap pengembangan sumber daya manusia masih tergolong langka. Menurut Filius et al. (2000), pengetahuan diperoleh melalui partisipasi dalam jaringan profesional, yaitu dengan pelanggan dan pesaing, serta penelitian dan pengembangan. Terkait dengan manfaat *human capital*, Coleman (1988) menjelaskan bahwa modal sosial penting dalam rangka penciptaan human capital. Selain itu, Lin dan Huang (2005) menemukan bahwa karyawan yang terlibat dalam penciptaan sumber daya social, menerima evaluasi positif dari pemimpin mereka. Dengan demikian, pemimpin transformasional mendorong promosi karyawan melalui penciptaan sumber daya sosial antara karyawan, dan dampaknya mempengaruhi perkembangan gaji mereka. Penelitian yang dilakukan Politis (2002) mengungkapkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional, khususnya kepemimpinan karismatik dan stimulasi intelektual secara positif

berhubungan dengan akuisisi pengetahuan, akan tetapi pertimbangan individual berhubungan negatif dengan akuisisi pengetahuan.

Transfer pengetahuan berlangsung dalam organisasi secara formal maupun informal melalui mentoring dan pertemuan profesional (Filius et al., 2000). Terkait pertimbangan individual, pemimpin transformasional bertindak sebagai mentor bagi karyawan yang ingin mengembangkan potensi mereka (Bass, 1999). Dipahami secara luas bahwa mentoring adalah alat untuk pengembangan sumber daya manusia (Kim, 2007). Dengan demikian, menerapkan praktek-praktek yang mengarah ke pengembangan SDM organisasi akan memiliki dampak tertentu pada manfaat *human capital* yang dirasakan karyawan.

Pengetahuan diciptakan dalam organisasi melalui penilaian kinerja karyawan secara terus menerus, pembahasan masalah dan kegagalan organisasi, menggabungkan ide-ide baru ke dalam produk atau proses pengembangan, pemberian *reward* pada karyawan dan pengembangan pembelajaran kelompok (Filius et al., 2000). Perlu digarisbawahi bahwa pemimpin transformasional menciptakan ide-ide baru dan mendukung karyawan untuk menciptakan dan menerapkan ide-ide ini ke dalam produk baru dan proses pengembangan. Selanjutnya, organisasi menciptakan pengetahuan dengan mendorong kinerja kreatif di antara karyawan. Terkait hal ini, Yahya dan Goh (2002) menemukan korelasi positif antara kreativitas dan penciptaan pengetahuan. Studi juga mengungkapkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan *reward* kontingen (Goodwin et al, 2001). Untuk memungkinkan karyawan mencapai visi, pemimpin transformasional secara sukarela memberikan *reward* kepada karyawan dengan cara menghargai perilaku mereka melalui antusiasme perusahaan, menawarkan penghargaan

karyawan, dan menawarkan reward terkait kompetensi mereka. Oleh karena itu, karyawan merasakan manfaat *human capital* melalui peningkatan gaji mereka.

Menurut Filius et al. (2000), sebuah organisasi menerapkan pengetahuan dalam bentuk menggunakan pengetahuan yang telah ada pada aplikasi yang baru dan pengalaman pelanggan untuk meningkatkan produk atau jasa. Dalam rangka menghubungkan aplikasi pengetahuan dengan inovasi, Woodman et al. (1993) menjelaskan bahwa inovasi organisasi sebagai penciptaan produk baru atau layanan yang bermanfaat bagi pelanggan. Perilaku transformasional mendukung pemimpin untuk menerapkan aplikasi pengetahuan dalam organisasi dan sebagai dampaknya, mereka mendorong inovasi organisasi (Yahya dan Goh, 2002). Dengan demikian, aplikasi pengetahuan memberikan manfaat *human capital* bagi karyawan.

Secara signifikan, organisasi terlibat dalam pelaksanaan proses KM sebagai upaya penciptaan pengetahuan organisasi untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Akan tetapi, tanpa mempengaruhi pengetahuan individu karyawan, membangun pengetahuan organisasi menjadi tidak pasti. Oleh karena itu, pelaksanaan proses KM di setiap organisasi menyaring pengetahuan karyawan. Jika pengetahuan dianggap sebagai komponen *human capital*, proses menciptakan atau meningkatkan pengetahuan karyawan pasti memiliki efek tertentu pada manfaat *human capital* bagi karyawan. Sebagai contoh, karyawan yang memiliki pengetahuan akan berkinerja tinggi, memberikan return yang tinggi atas investasi, berpartisipasi pada proyek berprofil tinggi, menerima gaji yang tinggi, dan meningkatkan status dan otoritas mereka. Oleh karena itu, penulis mengusulkan:

Pemimpin transformasional terlibat dalam pelaksanaan proses KM

taktis dalam organisasi, yang mana hal ini meningkatkan manfaat *human capital* karyawan.

DISKUSI

Organisasi sangat fokus pada proses pengembangan sumber daya manusia. Hal ini disebabkan karena *human capital* berkontribusi pada penciptaan sumber daya intelektual pada organisasi dalam rangka mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Bontis dan Fitz-enz, 2002). Makalah ini bertujuan untuk menganalisis peran dari KM dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan manfaat penciptaan *human capital* yang dirasakan karyawan melalui tinjauan literatur sistematis. Proses KM taktis dianggap sebagai kemampuan proses pengetahuan. Proses ini memiliki dampak yang lebih besar pada kinerja karyawan karena mempengaruhi kegiatan sehari-hari yang berhubungan dengan pengetahuan karyawan.

Meskipun beberapa penelitian telah meneliti hubungan antara kepemimpinan dengan *human capital* (Bontis dan Fitz-enz, 2002; Liu et al, 2003), penelitian tersebut sepenuhnya fokus pada *human capital* organisasi dibanding *human capital* individu karyawan ataupun persepsi karyawan akan manfaat *human capital* bagi mereka. Terkait dengan signifikansi gaya kepemimpinan terhadap pencapaian *human capital*, studi dari Rafferty dan Griffin (2004); dan Wayne et al., (1999) telah difokuskan pada kemampuan individu karyawan, perilaku inovatif, perkembangan gaji dan status. Oleh karena itu, kepentingan yang lebih besar harus diberikan kepada pengembangan *human capital* organisasi melalui dukungan terhadap pengembangan individu karyawan. Terkait hal ini, organisasi disarankan untuk melatih manajer mereka untuk mengembangkan perilaku kepemimpinan transformasional.

Pelatihan ini akan mendorong pemimpin untuk memastikan proses pengembangan sumber daya manusia, dan menambah potensi mereka dalam rangka mengarahkan pengembangan ini mencapai atau mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan demikian, studi empiris dibutuhkan untuk menguji proposisi dari makalah ini yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan manfaat yang dirasakan dari *human capital*.

Dari literature yang ada, hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan faktor-faktor KM telah dieksplorasi (Politis, 2001, 2002; Bryant, 2003, Crawford, 2005). Sebagian besar penelitian yang meneliti hubungan ini berakhir dengan kegiatan KM. Hanya sedikit penelitian yang melampaui kegiatan KM. Politis (2001) misalnya, meneliti hubungan tersebut untuk memprediksi kinerja organisasi. Adapun makalah ini menghubungkan kepemimpinan transformasional dan KM dengan manfaat *human capital*. Akan tetapi sejauh mana kontribusinya masih harus dibuktikan secara empiris. Oleh karena itu, pengujian kerangka model yang diajukan oleh makalah ini secara empiris akan membantu dalam merumuskan struktur yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Acemoglu, D. and Pischke, J.S. (1999), "The structure of wages and investment in general training", *The Journal of Political Economy*, Vol. 107 No. 3, pp. 539-72.
- Aragon-Correa, J.A., Garcia-Morales, V.J. and Cordon-Pozo, E. (2007), "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 349-59.
- Bart, C.K. (2001), "Measuring the mission effect in human intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 No. 3, pp. 320-30.
- Bass, B.M. (1999), "Two decades of research and development in transformational leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8 No. 1, pp. 9-32.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. and Berson, Y. (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 2, pp. 207-18.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S.A. and Griesser, D. (2007), "Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13 No. 3, pp. 15-26.
- Bontis, N. and Fitz-enz, J. (2002), "Intellectual capital ROI: a causal map of *human capital* antecedents and consequences", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 3, pp. 223-47.
- Bryant, S.E. (2003), "The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge", *Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9 No. 4, pp. 32-44.

- Crawford, C.B. (2005), "Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 6, pp. 6-16.
- Darroch, J. (2003), "Developing a measure of knowledge management behaviors and practices", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 5, pp. 41-54.
- Davenport, T.H., De Long, D.W. and Beers, M.C. (1998), "Successful knowledge management projects", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 39 No. 2, pp. 43-57.
- De Jong, J.P.J. and Den Hartog, D.N. (2007), "How leaders influence employees' innovative behavior", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 41-64.
- Filius, R., De Jong, J.A. and Roelofs, E.C. (2000), "Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 No. 7, pp. 286-95.
- Goodwin, V.L., Wofford, J.C. and Whittington, J.L. (2001), "A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22 No. 7, pp. 759-74.
- Harley, B. (1999), "The myth of empowerment: work organisation, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces", *Work, Employment & Society*, Vol. 13, No. 1, pp. 41-66.
- Kim, S. (2007), "Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD: a conceptual model", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31 No. 3, pp. 181-94.
- Krishnan, V.R. (2005), "Leader-member exchange, transformational leadership, and value system", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 10 No. 1, pp. 14-21.
- Lin, S. and Huang, Y. (2005), "The role of social capital in the relationship between *human capital* and career mobility – moderator or mediator?", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 No. 2, pp. 191-205.
- Lindsey, K. (2002), "Measuring knowledge management effectiveness: a task-contingent organizational capabilities perspective", *Proceedings of the 8th Americas Conference on Information Systems*, Dallas, TX, pp. 2085-90.
- Liu, W., Lepak, D.P., Takeuchi, R. and Sims, H.P. Jr (2003), "Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective", *Human Resource Management Review*, Vol. 13 No. 1, pp. 127-52.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. and Sivasubramaniam, N. (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the

- MLQ literature”, *Leadership Quarterly*, Vol. 7 No. 3, pp. 385-425.
- Maier, R. (2005), “Modeling knowledge work for the design of knowledge infrastructures”, *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 11 No. 4, pp. 429-51.
- McGregor, J., Tweed, D. and Pech, R. (2004), “*Human capital* in the new economy: devil’s bargain?”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 1, pp. 153-64.
- Miron, E., Erez, M. and Naveh, E. (2004), “Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 2, pp. 175-99.
- Motley, A. (2007), “Leadership for the long haul”, *Business Officer Magazine*, available at: www.nacubo.org/x9514.xml (diakses 24 Juni, 2016).
- Nemanich, L.A. and Keller, R.T. (2007), “Transformational leadership in an acquisition: a field study of employees”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 18 No. 1, pp. 49-68.
- Perez, J.R. and de Pablos, P.O. (2003), “Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for *human capital* analysis”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 82-91.
- Politis, J.D. (2001), “The relationship of various leadership styles and knowledge management”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 8, pp. 354-64.
- Politis, J.D. (2002), “Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences of performance”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 4, pp. 186-97.
- Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2004), “Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 3, pp. 329-54.
- Schepers, J., Wetzels, M. and de Ruyter, K. (2005), “Leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach?”, *Managing Service Quality*, Vol. 15 No. 6, pp. 496-508.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W. (1993), “Toward a theory of organizational creativity”, *Academy of Management Review*, Vol. 18 No. 2, pp. 293-321.
- Yahya, S. and Goh, W. (2002), “Managing human resources toward achieving knowledge management”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 5, pp. 457-68.

***) Penulis adalah Dosen tetap pada STIE Nobel Indonesia Makassar**