

KNOWLEDGE SHARING SEBAGAI MEKANISME PENGEMBANGAN PERILAKU KREATIF KARYAWAN: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Siti Fatimah, Metania Sitepu, Nurul Farikha, Mochammad Isa Anshori

Manajemen Universitas Trunodjoyo Madura

sitifatimahh87@gmail.com, sitepumetania@gmail.com, farikhanurul20@gmail.com,
isa.anshori@gmail.com,

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *knowledge sharing* sebagai mekanisme dalam pengembangan perilaku kreatif karyawan melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Kajian dilakukan terhadap 22 artikel ilmiah yang relevan dengan topik *knowledge sharing*, kreativitas karyawan, dan *innovative work behavior*. Proses identifikasi dan seleksi literatur mengacu pada pedoman PRISMA 2020 dengan sumber artikel yang berasal dari beberapa basis data akademik. Hasil sintesis menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki peran yang beragam dalam pengembangan perilaku kreatif karyawan, yaitu sebagai antecedent langsung, mediator, dan moderator. Pertukaran pengetahuan dapat memperluas sumber daya kognitif karyawan, meningkatkan kemampuan menghasilkan ide baru, memperkuat *creative self-efficacy*, serta mendukung perilaku inovatif. Efektivitasnya dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepemimpinan, kepercayaan, motivasi intrinsik, *psychological safety*, kualitas pengetahuan, serta konteks organisasi. Temuan juga menunjukkan bahwa bentuk *knowledge sharing* yang berbeda tidak selalu memberikan pengaruh yang sama terhadap kreativitas. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya berbagi pengetahuan yang didukung oleh kepemimpinan, keterbukaan, kepercayaan, dan lingkungan kerja yang kondusif agar pengetahuan individual dapat berkembang menjadi kreativitas, inovasi, dan peningkatan kinerja.

Kata Kunci: *Knowledge Sharing*; Perilaku Kreatif Karyawan; Kreativitas; *Innovative Work Behavior*; *Systematic Literature Review*

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of *knowledge sharing* as a mechanism for developing employees' creative behavior through a *Systematic Literature Review* (SLR) approach. The review

Article history

Received: Oktober 2026

Reviewed: Oktober 2026

Published: Oktober 2026

Plagiarism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

examined 22 scientific articles relevant to *knowledge sharing*, employee creativity, and *innovative work behavior*. The literature identification and selection process referred to the PRISMA 2020 guidelines, with articles obtained from several academic databases. The synthesis results indicate that *knowledge sharing* plays multiple roles in developing employees' creative behavior, namely as a direct antecedent, mediator, and moderator. Knowledge exchange can broaden employees' cognitive resources, improve their ability to generate new ideas, strengthen *creative self-efficacy*, and support innovative behavior. Its effectiveness is influenced by various factors, including leadership, trust, intrinsic motivation, *psychological safety*, knowledge quality, and organizational context. The findings also show that different forms of *knowledge sharing* do not always have the same effect on creativity. Therefore, organizations need to build a knowledge-sharing culture supported by leadership, openness, trust, and a conducive work environment so that individual knowledge can be transformed into creativity, innovation, and improved performance.

Keywords: *Knowledge Sharing; Employee Creative Behavior; Creativity; Innovative Work Behavior; Systematic Literature Review*

PENDAHULUAN

Dalam ekonomi yang fokus kepada Knowledge Sharing, keunggulan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada aset fisik dan efisiensi operasional, melainkan juga pada kemampuan sumber daya manusianya untuk menciptakan dan mengembangkan ide-ide baru. Kemampuan ini terlihat dalam tindakan kreatif karyawan, yaitu usaha untuk menciptakan, mengembangkan, dan mengajukan ide, metode kerja, atau solusi yang inovatif dan bermanfaat bagi organisasi. Perilaku kreatif sangat krusial karena ide-ide yang dihasilkan oleh karyawan dapat menjadi fondasi untuk perkembangan dan penerapan inovasi di dalam organisasi. Akan tetapi, ide-ide kreatif tidak selalu muncul dari orang-orang yang bekerja secara sendiri. Dalam lingkungan organisasi, proses kreatif juga dapat berkembang melalui interaksi dan koordinasi antaranggota yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang berbeda. (Georgiades, n.d.) menunjukkan bahwa pekerjaan kreatif dalam organisasi melibatkan proses interaksi antarpihak dalam mengembangkan, membangun, dan menggabungkan berbagai ide hingga menghasilkan solusi kreatif. Pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang dimiliki oleh anggota organisasi bisa menjadi sumber timbulnya sudut pandang dan ide inovatif saat terjadi pertukaran pengetahuan. Proses ini dikenal sebagai pembagian pengetahuan (*knowledge sharing*), yaitu tindakan ketika seseorang menyumbangkan pengetahuan yang dimiliki sekaligus mencari dan mendapatkan pengetahuan dari orang lain. (Serrat, 2017) menjelaskan bahwa pengelolaan pengetahuan dalam organisasi tidak hanya berkaitan dengan memperoleh dan

menyimpan pengetahuan, tetapi juga bagaimana pengetahuan tersebut dibagikan, dipelajari, dan dimanfaatkan melalui interaksi serta kolaborasi antaranggota organisasi. Beberapa studi menunjukkan bahwa pertukaran pengetahuan berfungsi penting dalam mendukung kreativitas dan perilaku inovatif para karyawan (Amoozegar et al., 2025; Kmieciak, 2021). Pertukaran pemahaman, pengalaman, dan pandangan dapat memberikan sumber daya kognitif yang mendukung karyawan dalam memandang masalah dari sudut yang berbeda dan menciptakan solusi inovatif (Kmieciak, 2021). Oleh karena itu, berbagi pengetahuan dapat dianggap sebagai salah satu cara yang mungkin mendorong pertumbuhan perilaku kreatif dari karyawan.

Secara kognitif, pembagian pengetahuan dapat mendorong individu untuk menyerap, mengolah, dan menggabungkan informasi baru dengan pengetahuan yang sudah dimiliki. Saat pegawai berbagi informasi dan ngobrol tentang pengalaman, pengetahuan dari beragam sumber dapat digabungkan sehingga menciptakan pemahaman dan sudut pandang baru (Kmieciak, 2021). Proses itu dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk memahami masalah dan mencari solusi alternatif yang lebih bervariasi ((Akram et al., 2020; Amoozegar et al., 2025). Dalam literatur, berbagi pengetahuan biasanya dibedakan menjadi *knowledge donating*, yang merupakan kesediaan individu untuk memberikan atau menyumbangkan pengetahuan kepada orang lain, dan *knowledge collecting*, yaitu usaha individu untuk mendapatkan pengetahuan dari orang lain (Akram et al., 2020; Kmieciak, 2021). Kedua bentuk itu menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan bukan sekadar proses penyampaian informasi, melainkan juga melibatkan proses mendapatkan dan mengolah pengetahuan. Hal ini sejalan dengan pandangan Serrat (2017) bahwa *knowledge sharing and learning* merupakan bagian dari pengelolaan pengetahuan yang memungkinkan individu dan organisasi untuk saling berbagi pengetahuan serta memanfaatkannya dalam proses pembelajaran. Penelitian (Kmieciak, 2021) mengindikasikan bahwa *knowledge donating* berhubungan dengan penciptaan ide baru, sedangkan *knowledge collecting* tidak selalu memberikan efek yang sama bila tanpa adanya proses integrasi pengetahuan oleh individu. (Zhang et al., 2025) juga mengungkapkan bahwa berbagi pengetahuan strategis atau yang berkaitan dengan pengetahuan kunci lebih berpengaruh terhadap perilaku inovatif dibandingkan dengan berbagi pengetahuan umum.

Di luar proses kognitifnya, pembagian pengetahuan juga sering diteliti sebagai variabel perantara antara faktor manajerial dan organisasi dengan kreativitas serta perilaku inovatif karyawan (Elamin et al., 2024; Mogaji et al., 2023). Keadilan dalam organisasi, misalnya, dapat mendorong inovasi melalui proses pertukaran pengetahuan (Akram et al., 2020). Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan efikasi diri kreatif melalui berbagi informasi dan pengetahuan (Suliaty et al., 2025), sementara kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) dapat memfasilitasi keterlibatan karyawan dalam proses kreatif lewat lingkungan kerja yang mendukung pertukaran pengetahuan (Chen et al., 2022). Selain itu, keyakinan terhadap pemimpin dapat membantu lahirnya ide yang lebih inovatif melalui keberanian karyawan untuk mengambil risiko di lingkungan kerja (Chen et al., 2022). Refleksivitas kelompok juga dapat diubah menjadi perilaku inovatif individu melalui proses transfer pengetahuan yang muncul dalam tim (Wang et al., 2021). Penemuan tersebut mengindikasikan bahwa fungsi berbagi pengetahuan dalam peningkatan kreativitas karyawan tidak terpisah, melainkan berkaitan dengan aspek kepemimpinan, interaksi sosial, dan suasana organisasi.

Walaupun begitu, hasil penelitian tentang kontribusi berbagi pengetahuan dalam meningkatkan kreativitas dan perilaku inovatif karyawan masih bervariasi dan belum sepenuhnya sejalan. Pertama, efektivitas pertukaran pengetahuan sebagai alat penghubung mungkin bervariasi di berbagai konteks organisasi. Dalam staf pendidikan tinggi di Pakistan, mengungkapkan bahwa transfer pengetahuan tidak berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja yang inovatif. Sebaliknya, studi mengenai karyawan perhotelan di Bali menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berfungsi melalui pertukaran pengetahuan dalam mendorong perilaku inovatif (Suliati et al., 2025) . Perbedaan itu menunjukkan bahwa konteks organisasi dapat memengaruhi cara pengetahuan dipertukarkan dan digunakan oleh karyawan. Kedua, penelitian sebelumnya telah dilakukan di berbagai sektor, seperti telekomunikasi di China (Akram et al., 2020), sektor jasa di UEA (Khassawneh et al., 2022; Elamin et al., 2024), pendidikan tinggi (Amoozegar et al., 2025; Arini Mandasari & Isa Anshori, n.d.) serta logistik farmasi (Zhang et al., 2025) , dengan karakteristik sampel dan desain penelitian yang bervariasi. Ketiga, berbagai elemen yang dapat mendukung atau menghambat proses berbagi pengetahuan masih diteliti secara terpisah, seperti motivasi kerja, waktu yang tersedia, dan keadilan dalam prosedur (Sacavém et al., 2025) kecerdasan budaya (Żywiłek et al., 2022)), rasa memiliki terhadap organisasi dan perilaku menyimpan pengetahuan (Hao et al., 2024) serta pertukaran pengetahuan tacit (Żywiłek et al., 2022) Keempat, perbedaan antara knowledge donating dan knowledge collecting serta tipe pengetahuan yang dibagikan belum banyak disintesis secara holistik dengan aspek kepemimpinan, organisasi, dan kontekstual. Keadaan tersebut mengakibatkan belum adanya pemahaman yang menyeluruh mengenai bagaimana, melalui mekanisme apa, serta dalam situasi apa berbagi pengetahuan dapat meningkatkan perilaku kreatif para karyawan.

Oleh karena itu, penelitian yang sistematis diperlukan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana berbagi pengetahuan memengaruhi perilaku kreatif karyawan. Sintesis ini penting karena penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hasilnya berbeda tergantung pada jenis berbagi pengetahuan, sifat organisasi, faktor kepemimpinan, dan kondisi kontekstual. Pemetaan temuan ini dapat membantu organisasi memahami apa yang perlu diperhatikan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertukaran pengetahuan dan kreativitas karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini membahas peran Knowledge Sharing dalam mendorong perilaku kreatif karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, mereka menggunakan pendekatan peninjauan literatur yang dilakukan secara sistematis. Kajian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana berbagi pengetah membantu karyawan mengembangkan ide-ide baru. Selain itu, kajian ini juga memeriksa elemen organisasi dan kepemimpinan yang dapat mendukung proses berbagi pengetahuan, serta kondisi yang dapat meningkatkan atau menghentikan perilaku kreatif. Dengan demikian, kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana berbagi pengetah membantu kreativitas.

METODELOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, menyeleksi, dan mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *knowledge sharing* dan perilaku kreatif karyawan. Pendekatan ini digunakan karena penelitian tidak mengumpulkan data secara langsung dari responden, tetapi memanfaatkan hasil penelitian yang telah dipublikasikan untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai perkembangan penelitian pada topik yang dikaji. Untuk menjaga agar proses pencarian dan seleksi literatur dilakukan secara sistematis dan transparan, penelitian ini menggunakan pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020. (Page et al., 2021) menjelaskan bahwa PRISMA 2020 menyediakan pedoman dalam pelaporan *systematic review*, termasuk proses identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan pemilihan studi yang akan dimasukkan dalam analisis. PRISMA 2020 juga dilengkapi dengan *flow diagram* yang dapat digunakan untuk menggambarkan proses seleksi literatur secara transparan.

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari artikel jurnal ilmiah yang diperoleh melalui beberapa basis data, yaitu Scopus, Google Scholar, ScienceDirect, dan Emerald Insight. Pemilihan basis data tersebut disesuaikan dengan fokus penelitian yang berada pada bidang manajemen, perilaku organisasi, dan manajemen sumber daya manusia. Literatur yang digunakan dibatasi pada artikel yang diterbitkan dalam periode 2018-2026. Pembatasan periode tersebut dilakukan untuk memperoleh penelitian yang relatif mutakhir dan dapat menggambarkan perkembangan kajian mengenai *knowledge sharing* dan perilaku kreatif karyawan dalam lingkungan organisasi. Artikel yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan relevansi topik, tahun publikasi, jenis dokumen, ketersediaan teks lengkap, serta kesesuaiannya dengan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditentukan.

Kata Kunci Pencarian

Proses pencarian literatur dilakukan dengan menggunakan kata kunci yang disusun berdasarkan dua konsep utama penelitian, yaitu *knowledge sharing* dan perilaku kreatif karyawan. Kata kunci yang digunakan antara lain “*knowledge sharing*”, “*knowledge sharing behavior*”, “*employee creativity*”, “*creative behavior*”, “*employee creative behavior*”, “*knowledge exchange*”, dan “*innovative work behavior*”. Kata kunci tersebut digunakan secara terpisah maupun dikombinasikan menggunakan operator Boolean **AND** dan **OR**. Operator **OR** digunakan untuk menghubungkan istilah yang memiliki makna serupa atau masih berkaitan, sedangkan operator **AND** digunakan untuk menggabungkan konsep *knowledge sharing* dengan kreativitas atau perilaku kreatif karyawan. Beberapa kombinasi pencarian yang digunakan antara lain “*knowledge sharing*” **AND** “*employee creativity*”, “*knowledge sharing behavior*” **AND** “*creative behavior*”, serta “*knowledge sharing*” **AND** “*employee creative behavior*”. Penggunaan berbagai variasi kata kunci dilakukan untuk memperluas cakupan pencarian dan mengurangi kemungkinan terlewatnya artikel yang relevan tetapi menggunakan istilah yang berbeda.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Untuk memastikan artikel yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian, penelitian ini menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi sebelum proses seleksi dilakukan. Kriteria inklusi meliputi artikel yang diterbitkan dalam jurnal ilmiah dan telah melalui proses *peer review*, diterbitkan pada periode 2020-2026, ditulis dalam bahasa Inggris, tersedia dalam bentuk *full text*, serta membahas *knowledge sharing*, *knowledge sharing behavior*, kreativitas karyawan, perilaku kreatif karyawan, atau hubungan antara *knowledge sharing* dengan perilaku kreatif. Artikel yang menggunakan konteks organisasi, perusahaan, maupun lingkungan kerja yang relevan dengan bidang manajemen dan perilaku organisasi juga dimasukkan dalam penelitian.

Sementara itu, kriteria eksklusi digunakan untuk mengeluarkan artikel yang tidak sesuai dengan fokus penelitian. Artikel berupa prosiding konferensi, skripsi, tesis, disertasi, laporan penelitian, maupun dokumen non-jurnal lainnya tidak dimasukkan dalam analisis. Artikel yang ditemukan secara berulang atau merupakan duplikat dari beberapa basis data juga dihapus. Selain itu, artikel yang hanya mencantumkan *knowledge sharing* atau kreativitas sebagai kata kunci tetapi tidak membahas kedua konsep tersebut secara substantif dikeluarkan dari penelitian. Artikel yang tidak tersedia dalam bentuk *full text* juga tidak digunakan karena isi penelitian tidak dapat dianalisis secara menyeluruh.

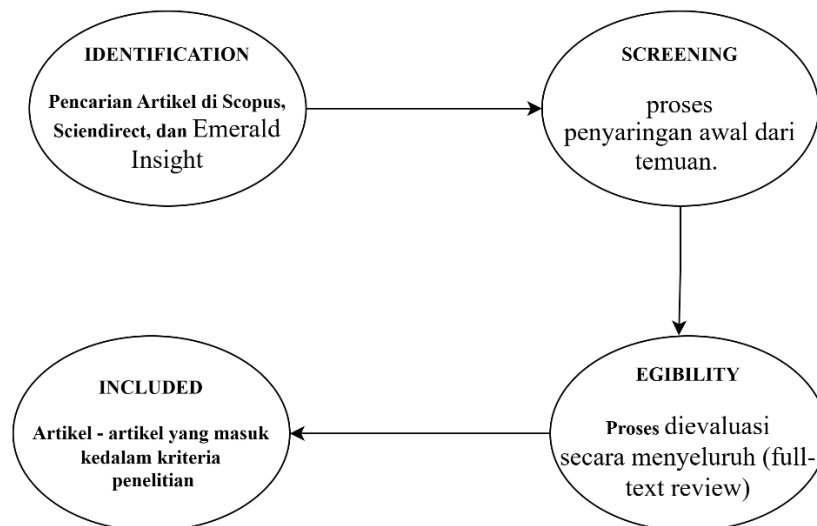
Tahapan Seleksi Artikel (PRISMA Flow Diagram)

Proses seleksi artikel dilakukan dengan mengikuti tahapan PRISMA 2020 yang terdiri dari *identification*, *screening*, *eligibility*, dan *inclusion* (Page et al., 2021). Pada tahap *identification*, peneliti melakukan pencarian artikel pada basis data yang telah ditentukan menggunakan kombinasi kata kunci yang sesuai dengan fokus penelitian. Seluruh artikel yang ditemukan kemudian dikumpulkan sebagai artikel awal yang berpotensi untuk dianalisis.

Tahap selanjutnya adalah *screening*, yaitu proses penyaringan awal terhadap artikel yang telah diperoleh. Pada tahap ini, peneliti memeriksa judul dan abstrak artikel untuk melihat kesesuaiannya dengan topik *knowledge sharing* dan perilaku kreatif karyawan. Artikel duplikat, artikel yang berada di luar periode penelitian, serta artikel yang tidak sesuai dengan fokus penelitian dikeluarkan dari proses seleksi. Tahap ini dilakukan untuk mengurangi jumlah artikel yang tidak relevan sebelum dilakukan pemeriksaan yang lebih mendalam.

Artikel yang lolos tahap *screening* kemudian masuk ke tahap *eligibility*. Pada tahap ini, peneliti membaca dan mengevaluasi teks lengkap artikel untuk memastikan bahwa artikel tersebut memenuhi seluruh kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Evaluasi dilakukan dengan melihat kesesuaian tujuan penelitian, konsep yang digunakan, konteks penelitian, serta temuan yang berkaitan dengan *knowledge sharing* dan perilaku kreatif karyawan. Artikel yang tidak memenuhi kriteria atau tidak memberikan pembahasan yang cukup mengenai fokus penelitian dikeluarkan dari tahap selanjutnya.

Tahap terakhir adalah *included*, yaitu penentuan artikel yang memenuhi seluruh kriteria dan dapat digunakan sebagai sumber data dalam penelitian. Artikel yang telah melewati seluruh tahapan seleksi kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi karakteristik penelitian, pendekatan teoritis, metode yang digunakan, serta temuan utama mengenai peran *knowledge sharing* dalam pengembangan perilaku kreatif karyawan. Jumlah artikel pada setiap tahapan seleksi akan disajikan melalui *PRISMA flow diagram* untuk menunjukkan proses seleksi literatur secara transparan sesuai dengan pedoman PRISMA 2020 (Page et al., 2021)



Penyajian dan Sintesis Hasil

Artikel yang telah memenuhi kriteria selanjutnya dianalisis dan disintesis untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara *knowledge sharing* dan perilaku kreatif karyawan. Hasil analisis disajikan dalam dua bentuk, yaitu tabel dan narasi sintesis. Tabel sintesis digunakan untuk merangkum informasi penting dari setiap artikel, seperti nama penulis, tahun publikasi, judul artikel, metode penelitian, variabel atau konsep yang digunakan, serta hasil penelitian. Penyajian dalam bentuk tabel bertujuan untuk memudahkan identifikasi karakteristik dan pola penelitian yang telah dilakukan.

Selanjutnya, hasil penelitian dianalisis dalam bentuk narasi sintesis dengan membandingkan temuan dari berbagai artikel yang telah dipilih. Analisis tidak hanya dilakukan dengan merangkum hasil penelitian satu per satu, tetapi juga dengan melihat pola, persamaan, perbedaan, serta hubungan antar-temuan. Fokus sintesis diarahkan pada bagaimana proses *knowledge sharing* dapat mendukung munculnya ide baru, pertukaran pengetahuan, pemecahan masalah, serta pengembangan perilaku kreatif karyawan dalam organisasi. Melalui proses tersebut, penelitian ini juga berupaya mengidentifikasi perkembangan penelitian dan *research gap* yang masih terdapat dalam kajian mengenai *knowledge sharing* dan perilaku kreatif karyawan.

Dengan menggunakan tahapan SLR dan pedoman PRISMA 2020, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan sintesis literatur yang sistematis, transparan, dan sesuai dengan fokus penelitian. Hasil sintesis selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk memahami posisi

knowledge sharing sebagai salah satu mekanisme yang dapat mendukung pengembangan perilaku kreatif karyawan serta mengidentifikasi peluang penelitian yang masih dapat dikembangkan pada penelitian selanjutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Melalui proses identifikasi, penyaringan, dan seleksi literatur dengan pendekatan Systematic Literature Review (SLR), teridentifikasi 22 artikel yang relevan dengan fokus penelitian tentang *knowledge sharing* sebagai penggerak pengembangan perilaku kreatif karyawan. Tulisan-tulisan itu berasal dari berbagai konteks organisasi, termasuk perbankan, asuransi, perhotelan, telekomunikasi, pendidikan tinggi, perusahaan teknologi, logistik farmasi, dan organisasi publik maupun swasta. Variasi konteks ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana berbagi pengetahuan berkontribusi dalam meningkatkan kreativitas dan perilaku inovasi karyawan.

Pada umumnya, artikel yang diteliti memanfaatkan pendekatan kuantitatif, kualitatif, serta studi literatur. Mayoritas penelitian kuantitatif memanfaatkan metode survei dengan teknik analisis seperti Structural Equation Modeling (SEM), PLS-SEM, regresi hierarkis, dan analisis multilevel. Di sisi lain, beberapa studi menerapkan pendekatan kualitatif untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku kreatif karyawan, serta tinjauan teoritis untuk menguraikan hubungan antara berbagi pengetahuan, kreativitas, dan perilaku inovatif. Untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis mengenai karakteristik penelitian terdahulu, berikut disajikan tabel review yang memuat nama penulis dan tahun, judul penelitian, metode yang digunakan, serta hasil utama dari masing-masing artikel.

No.	Nama Penulis & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1.	(Vandavasi et al., 2020)	Knowledge Sharing, Shared Leadership and Innovative Behaviour: A Cross-Level Analysis	Kuantitatif, cross-level analysis. Data dari 427 individu dalam 64 tim manajemen pada 26 hotel di Taiwan; analisis Hierarchical Linear Modeling (HLM).	Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap innovative behavior. Knowledge sharing juga mendorong shared leadership, yang selanjutnya meningkatkan perilaku inovatif; shared leadership berperan sebagai mediator.
2	De Clercq & Pereira (2020)	Knowledge-Sharing Efforts and Employee Creative Behavior: The	Kuantitatif, survei pada karyawan	Upaya berbagi pengetahuan meningkatkan

No.	Nama Penulis & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
		Invigorating Roles of Passion for Work, Time Sufficiency and Procedural Justice	organisasi di Mozambik; menguji hubungan knowledge-sharing efforts dengan employee creative behavior serta kondisi yang memperkuat hubungan tersebut.	perilaku kreatif karyawan. Pengaruh tersebut lebih kuat ketika passion for work, time sufficiency, dan procedural justice berada pada tingkat yang tinggi.
3	(Akram et al., 2020)	The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing	Kuantitatif; 345 karyawan sektor telekomunikasi di China; Confirmatory Factor Analysis (CFA) dan Structural Equation Modeling (SEM).	Organizational justice berpengaruh positif terhadap innovative work behavior dan knowledge sharing. Knowledge sharing memediasi hubungan organizational justice dengan innovative work behavior.
4	(Kmieciak, 2021)	Trust, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior: Empirical Evidence from Poland	Kuantitatif; 252 responden dalam satu kelompok perusahaan besar di Polandia; Partial Least Squares path modeling.	Vertical trust dan horizontal trust meningkatkan knowledge donating dan knowledge collecting. Knowledge donating berhubungan signifikan dengan idea generation dan memediasi hubungan vertical trust dengan idea generation; knowledge collecting tidak

No.	Nama Penulis & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
				menunjukkan pola yang sama kuat terhadap idea realization.
5	(Dian Ayu Oktavia & Isa Anshori, 2021)	Perilaku Kreatif Karyawan dalam Mempertahankan Kinerja pada Masa New Normal di PTPN X Pabrik Gula Tjoekir	Kualitatif; purposive sampling; observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap 5 informan bagian SDM.	Perilaku kreatif dipengaruhi faktor internal dan eksternal. Faktor internal, seperti keinginan mendapat promosi, penghargaan, dan peningkatan pendapatan, lebih dominan dibanding faktor eksternal.
6	(Abualoush et al., 2022)	The Effect of Knowledge Sharing on the Relationship Between Empowerment, Service Innovative Behavior and Entrepreneurship	Kuantitatif; kuesioner pada karyawan di 9 bank komersial Yordania; 340 kuesioner didistribusikan ; analisis statistik hubungan antarvariabel.	Empowerment meningkatkan perilaku kerja kreatif/inovatif dan entrepreneurship melalui knowledge sharing. Knowledge sharing menjadi mekanisme mediasi penting dalam menerjemahkan pemberdayaan menjadi perilaku inovatif.
7	(Isa Anshori, Eliana, et al., n.d.)	Creative Behavior Mediates Learning Orientation, Knowledge Sharing, Motivation on Insurance (Study on 15 Big Insurance Companies in Indonesia)	Kuantitatif; 220 agen asuransi dari 15 perusahaan asuransi besar di Indonesia; SEM-AMOS.	Learning orientation, knowledge sharing, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap creative behavior. Knowledge sharing juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja agen, sedangkan creative behavior

No.	Nama Penulis & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
				berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
8	(Jin & Suntrayuth, 2022)	Knowledge Sharing Motivation, Behavior, and Creativity of Knowledge Workers in Virtual Organizations	Kuantitatif; survei 208 karyawan dari 11 perusahaan high-tech China; hierarchical multiple regression berbasis Social Cognitive Theory.	Knowledge sharing motivation berhubungan positif dengan kreativitas. Knowledge sharing behavior menjadi mediator parsial, sedangkan self-efficacy memoderasi efek mediasi tersebut.
9	(Chen et al., 2022)	How Does Servant Leadership Influences Creativity? Enhancing Employee Creativity via Creative Process Engagement and Knowledge Sharing	Kuantitatif dengan time-lagged design; 242 karyawan dan 57 manajer pada perusahaan publik di China.	Creative process engagement memediasi hubungan servant leadership dengan employee creativity. Knowledge sharing memperkuat hubungan servant leadership dengan employee creativity.
10	(Żywiłtek et al., 2022)	Nexus of Transformational Leadership, Employee Adaptiveness, Knowledge Sharing, and Employee Creativity	Kuantitatif cross-sectional; 561 karyawan hotel bintang tiga dan lima; korelasi, hierarchical regression, dan prosedur mediasi Preacher-Hayes.	Transformational leadership meningkatkan employee creativity dan employee adaptiveness. Adaptiveness memediasi hubungan transformational leadership dengan creativity, sedangkan knowledge sharing memainkan peran

No.	Nama Penulis & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
				penting sebagai moderator dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan adaptabilitas.
11	(Arini Mandasari & Isa Anshori, n.d.)	Knowledge Sharing untuk Kinerja Perusahaan: Literature Review	Literature review; pencarian artikel menggunakan Harzing's Publish or Perish dan analisis bibliometrik menggunakan VOSviewer.	Faktor yang memengaruhi knowledge sharing dikelompokkan menjadi faktor internal, eksternal, dan teknologi. Knowledge sharing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara langsung maupun tidak langsung.
12	(Xu & Wei, 2023)	A Theoretical Review on the Role of Knowledge Sharing and Intellectual Capital in Employees' Innovative Behaviors at Work	Theoretical review terhadap landasan teori dan bukti empiris tentang knowledge sharing, intellectual capital, dan innovative work behavior.	Knowledge sharing memungkinkan pertukaran informasi, pengalaman, keterampilan, dan ide yang mendukung inovasi karyawan. Studi menekankan perlunya penelitian lebih lanjut tentang interaksi knowledge sharing dan intellectual capital dalam mendorong innovative work behavior.
13	(Aji Nur Muhammad & Isa Anshori, 2024)	Pengaruh Kepemimpinan Kolaboratif dan Perilaku Kreatif terhadap Kinerja Karyawan dengan	Kuantitatif; kuesioner kepada karyawan BPJS Ketenagakerjaan di Madura;	Perilaku kreatif berkaitan positif dengan motivasi intrinsik dan kinerja. Kepemimpinan

No.	Nama Penulis & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
		Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Intervening	analisis berbasis SmartPLS.	kolaboratif juga meningkatkan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik ditempatkan sebagai variabel intervening dalam hubungan kepemimpinan/ perilaku kreatif dengan kinerja.
14	(M.Prayoga & Mochammad Isa Anshori, 2024)	Eksplorasi Dunia Perilaku Kreatif: Inovasi, Imajinasi, dan Pengaruhnya dalam Kehidupan Sehari-Hari	Kajian eksploratif/literatur mengenai perilaku kreatif, inovasi, imajinasi, dan faktor yang memengaruhi kreativitas.	Inovasi dan imajinasi dipandang sebagai pemicu penting kreativitas. Lingkungan yang mendukung kreativitas diperlukan agar individu mampu menghasilkan solusi baru dan organisasi dapat mempertahankan inovasi serta pertumbuhan berkelanjutan.
15	(Hao et al., 2024)	Organizational Psychological Ownership and Innovative Work Behavior: The Roles of Coexisting Knowledge Sharing and Hiding Across Organizational Contexts	Kuantitatif, survei 512 profesional dari organisasi publik dan swasta di Pakistan; analisis mediasi dan moderated mediation.	Knowledge sharing dan knowledge hiding secara bersamaan memediasi hubungan organizational psychological ownership dengan innovative work behavior. Konteks organisasi memoderasi mekanisme tersebut; knowledge sharing

No.	Nama Penulis & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
				menjadi jalur promotif, sedangkan knowledge hiding menjadi jalur penghambat.
16	(Elamin et al., 2024)	Employee Engagement and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Knowledge-Sharing Behavior in the UAE Service Context	Kuantitatif cross-sectional; 193 karyawan sektor jasa di UEA; hierarchical regression dan uji mediasi berdasarkan Social Exchange Theory.	Employee engagement berpengaruh positif terhadap knowledge-sharing behavior dan innovative work behavior. Knowledge-sharing behavior berpengaruh positif terhadap IWB serta memediasi pengaruh employee engagement terhadap IWB.
17	(Sulianti et al., 2025)	Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Sequential Mediating Role of Knowledge Sharing and Creative Self-Efficacy	Kuantitatif; 377 karyawan hotel bintang lima di Bali; SEM-PLS.	Transformational leadership meningkatkan knowledge sharing, creative self-efficacy, dan innovative work behavior. Terdapat sequential mediation: transformational leadership -> knowledge sharing -> creative self-efficacy -> innovative work behavior.
18	(Zhang et al., 2025)	Influence Mechanism of Knowledge Sharing Factors on Innovative Behavior of Employees	Kuantitatif; survei 527 karyawan dari 8 perusahaan	Common knowledge sharing (CKS) dan key knowledge sharing (KKS) sama-

No.	Nama Penulis & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
		in Pharmaceutical Logistics Industry	logistik farmasi; Structural Equation Modeling.	sama berpengaruh positif terhadap innovative behavior, tetapi KKS berpengaruh lebih kuat. Subjective norms dan reciprocal benefit meningkatkan CKS/KKS, sedangkan execution cost menurunkannya.
19	(Amoozegar et al., 2025)	High Performance Work System and Innovative Work Behaviour: A Moderated Mediation Analysis of Knowledge Sharing and Employee Creativity in Nigerian Higher Education Institutions	Kuantitatif cross-sectional; 307 staf akademik universitas di Nigeria; SmartPLS 4.	Employee creativity memediasi secara parsial hubungan HPWS dengan innovative work behavior. Knowledge sharing memoderasi pengaruh HPWS terhadap employee creativity dan innovative work behavior.
20	(Isa Anshori, Kamil, et al., n.d.)	The Role of Organizational Learning, Knowledge Sharing, and Innovation Capability on Firm Performance	Kuantitatif; survei pada perusahaan dari berbagai industri; analisis hubungan organizational learning, knowledge sharing, innovation capability, dan firm performance.	Organizational learning, knowledge sharing, dan innovation capability berpengaruh positif terhadap firm performance. Knowledge sharing dan organizational learning menjadi pendorong innovation capability yang selanjutnya meningkatkan kinerja perusahaan.

No.	Nama Penulis & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
21	(Yin & Jeon, 2026)	Empowering Leadership and Employee Innovation through Knowledge Sharing: The Moderating Role of Psychological Resources in South Korea's High-Technology Firms	Kuantitatif; survei 234 karyawan perusahaan high-tech di Korea Selatan; analisis mediasi dan moderasi.	Empowering leadership meningkatkan employee innovation melalui mediasi knowledge sharing. Hubungan empowering leadership-knowledge sharing dimoderasi oleh psychological safety, intrinsic motivation, dan proactivity.
22	(Mochammad Isa Anshori et al., 2026)	Determinants of Employee Performance in the Banking Sector: The Mediating Role of Creative Behavior and the Moderating Role of Reward	Kuantitatif korelasional; 100 karyawan perbankan dengan purposive sampling; PLS-SEM menggunakan SmartPLS 4.	Learning orientation, knowledge sharing, dan leadership reputation berhubungan signifikan dengan creative behavior. Creative behavior memediasi pengaruh knowledge sharing terhadap kinerja; reward memperkuat hubungan creative behavior-performance. Model menjelaskan 72,4% variasi kinerja.

Tabel. 1

Hasil sintesis terhadap 22 artikel menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki posisi penting dalam pengembangan perilaku kreatif dan inovatif karyawan. Studi yang dianalisis berasal dari berbagai konteks, antara lain perbankan, asuransi, perhotelan, telekomunikasi, pendidikan tinggi, logistik farmasi, perusahaan teknologi, serta organisasi publik dan swasta. Walaupun terdapat perbedaan konteks, metode, dan model penelitian, secara umum literatur memperlihatkan bahwa *knowledge sharing* dapat meningkatkan kreativitas baik secara langsung

maupun melalui mekanisme mediasi dan moderasi. Temuan tersebut juga menunjukkan bahwa efektivitas berbagi pengetahuan tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh karakteristik pengetahuan, kepemimpinan, kondisi psikologis individu, serta lingkungan organisasi.

3.1 Knowledge Sharing sebagai Pendorong Perilaku Kreatif dan Inovatif

Pola awal yang diidentifikasi dalam hasil tinjauan adalah adanya keterkaitan positif antara pembagian pengetahuan dengan perilaku kreatif atau inovatif dari karyawan. Pertukaran informasi memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pengalaman, wawasan, keterampilan, dan perspektif baru yang dapat dipadukan dengan pengetahuan yang sudah ada. Proses ini memperluas kemampuan kognitif karyawan sehingga mereka dapat memandang masalah dari sudut yang berbeda dan menciptakan alternatif solusi yang lebih inovatif. (Isa Anshori, Eliana, et al., n.d.) menemukan bahwa berbagi pengetahuan memiliki dampak signifikan terhadap perilaku kreatif pada agen asuransi. Di samping itu, tindakan kreatif juga terbukti memiliki dampak besar terhadap kinerja agen.

Hasil tersebut didukung oleh (Vandavasi et al., 2020) , yang mengungkapkan bahwa berbagi pengetahuan di tingkat tim memengaruhi perilaku inovatif individu. Dalam penelitian itu, berbagi pengetahuan juga membantu terbentuknya kepemimpinan bersama, yang kemudian meningkatkan perilaku inovatif. Dengan kata lain, pertukaran pengetahuan tidak hanya menyuplai informasi tambahan bagi individu, tetapi juga dapat menciptakan interaksi tim yang lebih partisipatif dan mendukung terbentuknya inovasi (Vandavasi et al., 2020).

(Jin & Suntrayuth, 2022) mengidentifikasi pola yang serupa pada karyawan pengetahuan dalam organisasi virtual. Motivasi untuk berbagi pengetahuan memiliki hubungan positif dengan kreativitas, sementara perilaku berbagi pengetahuan berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan ini. Penemuan ini menunjukkan bahwa memiliki dorongan untuk berbagi belum memadai; dorongan itu harus diwujudkan ke dalam tindakan nyata berupa pertukaran informasi dan pengalaman agar dapat menghasilkan kreativitas (Jin & Suntrayuth, 2022). Secara teori (Xu & Wei, 2023) juga menganggap knowledge sharing sebagai proses krusial dalam pengembangan perilaku kerja yang inovatif. Dengan berbagi informasi, ide, pengalaman, keterampilan, dan wawasan, individu memiliki kesempatan yang lebih besar untuk meningkatkan kemampuan dalam memecahkan masalah dan menciptakan gagasan baru. Dengan demikian, pengetahuan yang dimiliki oleh anggota organisasi akan lebih berharga jika dapat ditukar dan digabungkan dengan pengetahuan individu lainnya (Xu & Wei, 2023).

Pandangan tentang signifikansi kreativitas itu sendiri ditegaskan oleh (M.Prayoga & Mochammad Isa Anshori, 2024) . Studi mereka menekankan bahwa inovasi dan imajinasi adalah komponen krusial dalam perilaku kreatif. Kreativitas membantu seseorang menemukan pendekatan baru untuk mengatasi masalah serta menciptakan solusi dan produk yang unik. Dari sudut pandang manajemen, lingkungan yang mendukung kreativitas sangat penting agar inovasi bisa berkembang secara terus menerus (Prayoga & Anshori, 2024). Dengan demikian, hasil sintesis menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dapat menyediakan bahan dasar bagi kreativitas, sedangkan kemampuan individu untuk mengolah dan mengembangkan pengetahuan

tersebut menentukan sejauh mana pertukaran pengetahuan dapat berubah menjadi ide baru dan perilaku inovatif.

3.2 Tidak Semua Bentuk Knowledge Sharing Memberikan Dampak yang Sama

Walaupun kecenderungan umum menunjukkan efek positif, hasil SLR menunjukkan bahwa pengaruh sharing pengetahuan terhadap kreativitas tergantung pada jenis dan kualitas pengetahuan yang dibagikan. (Kmieciak, 2021) membedakan berbagi pengetahuan menjadi menyumbangkan pengetahuan dan mengumpulkan pengetahuan. Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa knowledge donating memiliki korelasi positif dengan idea generation, sedangkan knowledge collecting tidak menunjukkan hubungan signifikan terhadap penciptaan atau realisasi ide secara langsung (Kmieciak, 2021). Penemuan ini signifikan karena menunjukkan bahwa memiliki lebih banyak pengetahuan tidak selalu berarti meningkatkan kreativitas. Informasi yang diperoleh dari lingkungan yang cukup seragam dapat menimbulkan kesamaan pengetahuan di antara para karyawan. Dengan demikian, proses kreativitas membutuhkan tidak hanya aktivitas dalam mendapatkan pengetahuan, tetapi juga kemampuan untuk merefleksikan, menggabungkan, dan mengolah kembali informasi itu. Kmieciak (2021) menunjukkan bahwa knowledge donating lebih terkait dengan penciptaan ide, sedangkan hubungan langsung antara knowledge donating dan knowledge collecting dengan penerapan ide tidak selalu signifikan.

Temuan tersebut penting karena memperlihatkan bahwa memperoleh lebih banyak pengetahuan belum tentu otomatis menghasilkan kreativitas. Pengetahuan yang dikumpulkan dari lingkungan yang relatif homogen dapat menghasilkan kesamaan informasi di antara karyawan. Oleh karena itu, proses kreativitas memerlukan bukan hanya aktivitas memperoleh pengetahuan, tetapi juga kemampuan merefleksikan, mengombinasikan, dan mengembangkan kembali informasi tersebut. Kmieciak (2021) bahkan menunjukkan bahwa knowledge donating lebih berkaitan dengan idea generation, sementara hubungan langsung antara knowledge donating maupun knowledge collecting dengan realisasi ide tidak selalu signifikan. Temuan itu menunjukkan bahwa organisasi seharusnya tidak hanya fokus pada jumlah aktivitas berbagi pengetahuan. Perlu juga diperhatikan kualitas, relevansi, keragaman, dan nilai dari pengetahuan yang dibagikan. Pertukaran pengetahuan yang berkaitan dengan pemecahan masalah di tempat kerja memiliki kesempatan lebih tinggi untuk mendorong kreativitas dibandingkan dengan kegiatan berbagi informasi yang bersifat umum dan tidak langsung berhubungan dengan tuntutan pekerjaan.

3.3 Knowledge Sharing sebagai Mekanisme Mediasi

Temuan utama dalam literatur adalah posisi berbagi pengetahuan sebagai mekanisme perantara. Dengan kata lain, beragam situasi dalam organisasi tidak selalu secara langsung menghasilkan kreativitas, namun terlebih dahulu memengaruhi kemauan karyawan untuk berbagi pengetahuan. Pengetahuan yang dibagikan kemudian menjadi aset yang dimanfaatkan individu untuk menciptakan dan memperluas gagasan. (Akram et al., 2020) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berdampak positif pada berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif karyawan dalam bekerja. Lebih jauh, berbagi pengetahuan terbukti sebagai penghubung antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

perasaan keadilan mampu mendorong transparansi dalam berbagi informasi, yang selanjutnya berpengaruh pada inovasi karyawan (Akram et al., 2020).

Peran mediasi yang serupa ditemukan dalam konteks penguatan karyawan. (Abualoush et al., 2022) menjelaskan bahwa pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan perilaku inovatif melalui berbagi pengetahuan. Memberikan otoritas dan peluang kepada pegawai menciptakan suasana yang mendukung pertukaran pengetahuan, yang selanjutnya dipakai untuk menghasilkan perilaku kerja yang lebih inovatif dan wirausaha (Abualoush et al., 2022). Elamin et al. (2024) juga menunjukkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan memediasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan perilaku kerja inovatif. Karyawan dengan keterikatan kuat pada pekerjaan biasanya lebih aktif dalam membagikan pengetahuan dan pengalaman kepada kolega, dan tindakan ini selanjutnya mendorong perilaku inovatif. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan dan berbagi pengetahuan secara kolektif menjelaskan sebagian besar variasi IWB ((Elamin et al., 2024)

(Hao et al., 2024) menawarkan sudut pandang yang lebih mendalam dengan mengkaji knowledge sharing bersamaan dengan knowledge hiding. Hasilnya menunjukkan bahwa kedua perilaku tersebut berperan sebagai mediator antara kepemilikan psikologis organisasi dan perilaku kerja inovatif. Saat kecintaan terhadap organisasi mendorong pertukaran pengetahuan, perilaku inovasi menjadi lebih tinggi. Di sisi lain, kecenderungan untuk menyembunyikan pengetahuan bisa menghalangi proses itu. Di samping itu, konteks organisasi publik dan swasta memengaruhi hubungan mediasi tersebut (Hao et al., 2024). Suliati et al. (2025) mengembangkan mekanisme itu lebih lanjut dengan model mediasi berurutan. Kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan berbagi pengetahuan, selanjutnya berbagi pengetahuan memperkuat kepercayaan diri kreatif, dan peningkatan keyakinan terhadap kemampuan kreatif itu pada akhirnya mendorong perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, berbagi pengetahuan tidak hanya memberikan pengetahuan tambahan, tetapi juga dapat meningkatkan kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide kreatif (Suliati et al., 2025)

(Yin & Jeon, 2026)) juga menegaskan bahwa pembagian pengetahuan menjadi perantara dalam hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan dan inovasi karyawan. Dengan kata lain, pemberian otonomi dan kewenangan oleh pemimpin akan lebih berhasil dalam menciptakan inovasi jika dapat mendorong perilaku berbagi pengetahuan di antara para karyawan (Yin & Jeon, 2026). Semua temuan tersebut menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan dapat diartikan sebagai penghubung antara sumber daya organisasi dan inovasi individu. Keadilan, peningkatan kapasitas, keterikatan, kepemimpinan, dan rasa kepemilikan menciptakan situasi awal, sementara pertukaran pengetahuan berfungsi sebagai proses sosial yang mengubah situasi tersebut menjadi sumber daya bagi kreativitas.

3.4 Knowledge Sharing sebagai Moderator dan Pentingnya Kondisi Pendukung

Selain berfungsi sebagai mediator, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa knowledge sharing juga berperan sebagai moderator. Peran tersebut menunjukkan bahwa tingkat pertukaran pengetahuan dapat memengaruhi kuat atau lemahnya hubungan antara kondisi organisasi dan inovasi karyawan. (Chen et al., 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berkaitan dengan kreativitas melalui keterlibatan dalam proses kreatif. Secara bersamaan, pengetahuan bersama memperkuat keterkaitan antara kepemimpinan pelayan dengan inovasi karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang fokus pada pelayanan kepada karyawan akan menghasilkan dampak kreativitas yang lebih besar jika didukung oleh lingkungan kerja yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan (Chen et al., 2022).

(Żywiłek et al., 2022) juga mengidentifikasi bahwa berbagi pengetahuan berfungsi sebagai moderator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan adaptabilitas karyawan. Studi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong kreativitas dan kemampuan beradaptasi karyawan, sementara keberadaan berbagi pengetahuan memperkuat mekanisme yang mendukung kemampuan beradaptasi itu (Żywiłek et al., 2022). Amoozegar et al. (2025) mengidentifikasi pola yang sebanding dalam konteks High Performance Work System (HPWS). Studi tersebut mengindikasikan bahwa kreativitas karyawan bertindak sebagai mediator antara HPWS dan perilaku kerja inovatif, sementara berbagi pengetahuan berfungsi sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara HPWS dan kreativitas karyawan serta IWB. Dengan demikian, penerapan praktik pengelolaan SDM yang baik menjadi lebih efisien dalam menciptakan kreativitas jika organisasi memiliki tingkat berbagi pengetahuan yang tinggi (Amoozegar et al., 2025).

(Sacavém et al., 2025) menunjukkan bahwa efek upaya berbagi pengetahuan terhadap perilaku kreatif dipengaruhi oleh kondisi sumber daya yang dimiliki oleh karyawan. Temuan penelitian mereka mengindikasikan bahwa keuntungan dari berbagi pengetahuan terhadap perilaku kreatif meningkat ketika karyawan memiliki kecintaan terhadap pekerjaan, cukup waktu untuk menyelesaikannya, dan pandangan mengenai keadilan prosedur. Oleh karena itu, pertukaran pengetahuan tidak selalu menyebabkan kreativitas secara otomatis karena karyawan juga memerlukan motivasi dan sumber daya untuk mengubah pengetahuan menjadi solusi kreatif (De Clercq & Pereira, 2020). Temuan itu menegaskan pemahaman bahwa berbagi pengetahuan harus diletakkan dalam konteks suasana kerja. Organisasi yang menginspirasi karyawan untuk bertukar pengetahuan tetapi tidak memberikan waktu, keadilan, dukungan, atau motivasi yang cukup mungkin tidak mendapatkan manfaat kreativitas secara maksimal.

3.5 Faktor Psikologis, Kepemimpinan, dan Lingkungan Organisasi

Hasil tinjauan mengindikasikan bahwa perilaku berbagi pengetahuan serta kreativitas dipengaruhi oleh gabungan faktor internal dan eksternal. Oktavia dan Anshori (2021), lewat studi kualitatif mengenai karyawan PTPN X Pabrik Gula Tjoekir, mengungkapkan bahwa perilaku kreatif dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor internal seperti hasrat untuk mendapatkan promosi, penghargaan, dan peningkatan penghasilan ternyata lebih menonjol dibandingkan faktor eksternal pada informan yang diteliti (Oktavia & Anshori, 2021).

Penemuan itu dapat dihubungkan dengan studi Jin dan Suntrayuth (2022), yang mengungkapkan signifikansi self-efficacy dalam hubungan perilaku berbagi pengetahuan dan kreativitas. Karyawan memerlukan tidak hanya informasi dari orang lain, tetapi juga keyakinan bahwa mereka dapat memanfaatkan pengetahuan itu untuk menciptakan ide-ide yang bernilai (Jin & Suntrayuth, 2022).

Penelitian oleh Jin dan Suntrayuth (2022) menunjukkan bahwa temuan ini berhubungan dengan pentingnya self-efficacy dalam keterkaitan perilaku berbagi pengetahuan dan kreativitas. Karyawan memerlukan informasi dari orang lain serta keyakinan bahwa mereka dapat memanfaatkan pengetahuan tersebut untuk menciptakan ide yang berharga (Jin & Suntrayuth, 2022). Keyakinan juga menjadi syarat yang krusial. Kmieciak (2021) menemukan bahwa trust horizontal dan trust vertical memiliki hubungan positif dengan knowledge donating dan knowledge collecting. Saat karyawan memiliki kepercayaan terhadap rekan-rekan dan atasan, risiko interpersonal dalam berbagi pengetahuan berkurang, sehingga mereka lebih terbuka untuk memberikan dan meminta pengetahuan (Kmieciak, 2021). Di sisi lain, Yin dan Jeon (2026) mengungkapkan bahwa psychological safety, motivasi intrinsik, dan proaktivitas berpengaruh pada hubungan antara empowering leadership dan knowledge sharing. Temuan itu menunjukkan bahwa pemberian otonomi tidak selalu secara otomatis mendorong karyawan untuk bertukar pengetahuan. Karyawan juga harus merasa aman, memiliki motivasi intrinsik, dan menunjukkan inisiatif dalam berinteraksi serta menyampaikan gagasan (Yin & Jeon, 2026).

Sementara itu, Yin dan Jeon (2026) mengungkapkan bahwa psychological safety, motivasi intrinsik, dan proaktivitas berpengaruh pada hubungan antara pemberdayaan kepemimpinan dan berbagi pengetahuan. Penemuan tersebut menunjukkan bahwa pemberian otonomi tidak secara otomatis mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan. Karyawan juga harus merasa aman, memiliki motivasi intrinsik, dan berinisiatif dalam berinteraksi serta mengemukakan ide (Yin & Jeon, 2026). Dalam pandangan organisasi yang lebih umum, Mandasari dan Anshori (2023) mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi knowledge sharing menjadi faktor internal, eksternal, serta teknologi. Di samping itu, berbagi pengetahuan ditemukan memiliki dampak terhadap kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan itu menunjukkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan harus didorong tidak hanya melalui keinginan individu, tetapi juga oleh lingkungan organisasi serta alat teknologi yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan (Mandasari & Anshori, 2023).

3.6 Kepemimpinan sebagai Penggerak Knowledge Sharing dan Kreativitas

Sintesis dari penelitian yang direview juga menunjukkan kokohnya posisi kepemimpinan. Beragam tipe kepemimpinan—kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pelayan, kepemimpinan pemberdayaan, kepemimpinan berbagi, dan kepemimpinan kolaboratif—menyediakan konteks sosial yang memengaruhi perilaku kreatif para karyawan. Vandavasi et al. (2020) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan mendorong terwujudnya kepemimpinan bersama dan pada akhirnya meningkatkan perilaku inovatif. Chen et al. (2022) mengemukakan bahwa kepemimpinan pelayan dapat mendorong kreativitas dan keuntungan tersebut diperkuat melalui berbagi pengetahuan. Żywiółek et al. (2022) mengungkapkan peran kepemimpinan

transformasional dalam meningkatkan kreativitas dan kemampuan beradaptasi, sedangkan berbagi pengetahuan memperkuat sebagian dari hubungan itu. Suliati et al. (2025) menunjukkan selanjutnya bahwa kepemimpinan transformasional mengaktivasi IWB melalui serangkaian knowledge sharing dan kreativitas diri.

Muhammad dan Anshori (2024) menambahkan sudut pandang kepemimpinan kolaboratif. Dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan di Madura, studi tersebut mengungkapkan keterkaitan antara kepemimpinan kolaboratif, perilaku kreatif, motivasi intrinsik, dan kinerja. Secara khusus, perilaku kreatif terkait dengan motivasi internal dan kinerja, yang memperkuat argumen bahwa kreativitas pegawai tidak terpisah tetapi berhubungan dengan konteks kepemimpinan dan faktor-faktor motivasi (Muhammad & Anshori, 2024). Secara keseluruhan, temuan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran dalam membentuk situasi yang memungkinkan pengetahuan mengalir di antara anggota organisasi. Pemimpin yang menyediakan kesempatan untuk berpendapat, menciptakan rasa percaya, melibatkan karyawan, dan menghormati sumbangan pengetahuan dapat membantu mengurangi hambatan terhadap berbagi pengetahuan serta mendorong keberanian untuk mencoba ide-ide baru.

3.7 Knowledge Sharing, Perilaku Kreatif, dan Kinerja

Hasil sintesis juga menunjukkan bahwa dampak berbagi pengetahuan tidak hanya berujung pada munculnya kreativitas, tetapi juga dapat berlanjut pada peningkatan kinerja. Anshori et al. (2022) mengungkapkan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap perilaku kreatif dan kinerja agen asuransi, serta perilaku kreatif itu sendiri juga berkontribusi pada peningkatan kinerja. Ini menunjukkan adanya potensi jalur berbagi pengetahuan → perilaku kreatif → kinerja. Hasil yang sama ditemukan dalam penelitian Anshori et al. (2026) di sektor perbankan. Orientasi pembelajaran, berbagi pengetahuan, dan reputasi kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku kreatif, sementara perilaku kreatif tersebut selanjutnya berhubungan positif dengan kinerja dan berperan sebagai mediator pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja. Model penelitian itu dapat menerangkan 72,4% variasi dalam kinerja karyawan (Anshori et al., 2026).

Di tingkat perusahaan, Anshori, Kamil, Sukardi, dan Aminah (2025) mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi, berbagi pengetahuan, dan kemampuan inovasi memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Berbagi pengetahuan berperan sebagai salah satu elemen yang mendukung kemampuan inovasi, sementara kemampuan inovasi selanjutnya membantu organisasi meraih hasil kinerja yang lebih unggul. Temuan ini sejalan dengan Mandasari dan Anshori (2023), yang menyatakan bahwa berbagi pengetahuan dapat memengaruhi kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Di sisi lain, Muhammad dan Anshori (2024) serta Oktavia dan Anshori (2021) mengungkapkan bahwa perilaku kreatif berhubungan dengan kelangsungan serta peningkatan kinerja karyawan. Dari sudut pandang pengembangan sumber daya manusia, temuan tersebut menunjukkan bahwa investasi organisasi dalam berbagi pengetahuan memiliki keuntungan yang beragam. Pertukaran pengetahuan dapat memperkaya sumber daya kognitif karyawan, membentuk perilaku inovatif

dan kreatif, serta selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi.

3.8 Sitematis Temuan Utama

Berdasarkan 22 artikel yang telah dianalisis, posisi knowledge sharing dapat dibagi menjadi beberapa pola. Pertama, berbagi pengetahuan berfungsi sebagai penyebab langsung bagi kreativitas dan perilaku inovatif, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian Vandavasi et al. (2020), Kmiecik (2021), Anshori et al. (2022), Jin dan Suntrayuth (2022), serta Zhang et al. (2025). Kedua, pembagian pengetahuan berperan sebagai penghubung, yaitu mekanisme yang menjembatani faktor organisasi atau individu dengan kreativitas dan perilaku inovatif. Model ini diidentifikasi dalam karya Akram et al. (2020), Abualoush et al. (2022), Elamin et al. (2024), Hao et al. (2024), Suliati et al. (2025), serta Yin dan Jeon (2026). Ketiga, berbagi pengetahuan berfungsi sebagai moderator atau faktor penguat, seperti yang ditunjukkan oleh De Clercq dan Pereira (2020), Chen et al. (2022), Żywiłek et al. (2022), dan Amoozegar et al. (2025). Keempat, sejumlah penelitian mendukung baik faktor pendahulu maupun akibat dari mekanisme itu. Oktavia dan Anshori (2021) mengungkapkan bahwa faktor internal dan eksternal sangat penting untuk perilaku kreatif; Mandasari dan Anshori (2023) mencari tahu faktor internal, eksternal, serta teknologi dalam knowledge sharing; Prayoga dan Anshori (2024) menguatkan posisi kreativitas dan imajinasi sebagai landasan inovasi; Muhammad dan Anshori (2024) menghubungkan kreativitas dengan kepemimpinan, motivasi, serta kinerja; Xu dan Wei (2023) menyajikan sintesis teoritis tentang hubungan pengetahuan dan IWB; sementara Anshori et al. (2025) dan Anshori et al. (2026) menunjukkan bahwa mekanisme pengetahuan dan kreativitas dapat berlanjut hingga menghasilkan kinerja baik bagi organisasi maupun individu.

Dengan demikian, temuan dari seluruh 22 artikel menunjukkan bahwa *knowledge sharing* lebih tepat dipahami sebagai sebuah mekanisme pengembangan perilaku kreatif daripada sekadar aktivitas transfer informasi. Pertukaran pengetahuan menyediakan bahan kognitif bagi karyawan untuk mengembangkan gagasan, tetapi efektivitasnya tergantung pada motivasi, *self-efficacy*, kepercayaan, rasa aman psikologis, kepemimpinan, kualitas pengetahuan, sistem kerja, dan konteks organisasi.

3.9 Research Gap

Hasil sintesis dari 22 artikel juga menunjukkan beberapa celah. Pertama, konsep berbagi pengetahuan belum diterapkan secara konsisten. Beberapa studi menganggapnya sebagai konstruk umum, sementara Kmiecik (2021) membedakan antara knowledge donating dan knowledge collecting, dan Zhang et al. (2025) membedakan common knowledge sharing dari key knowledge sharing. Hasil yang beragam antarjenis tersebut menunjukkan pentingnya penelitian lebih mendalam mengenai jenis pengetahuan yang paling mampu memicu kreativitas.

Kedua, riset mengindikasikan bahwa keterkaitan antara knowledge sharing dan kreativitas sangat bergantung pada kondisi batas. De Clercq dan Pereira (2020) menggarisbawahi signifikansi gairah terhadap pekerjaan, waktu yang cukup, dan keadilan prosedural; Jin dan Suntrayuth (2022) menyoroti *self-efficacy*; Hao et al. (2024)

mengungkapkan dampak konteks organisasi dan knowledge hiding; sementara Yin dan Jeon (2026) menampilkan peran keamanan psikologis, motivasi intrinsik, dan proaktivitas. Oleh karena itu, masih dibutuhkan kerangka yang menggabungkan faktor individu, interpersonal, dan organisasi secara bersamaan.

Ketiga, mayoritas penelitian yang ditinjau menggunakan metode kuantitatif dan cross-sectional. Meskipun cara itu efektif untuk menguji hubungan antarvariabel, desain tersebut memiliki batasan dalam menjelaskan evolusi perilaku berbagi pengetahuan dan kreativitas seiring waktu. Temuan kualitatif Oktavia dan Anshori (2021) memberikan sudut pandang tentang faktor internal dan eksternal yang memicu kreativitas, namun jumlah penelitian dengan pendekatan mendalam seperti ini dalam literatur masih terbilang sedikit. Oleh karena itu, penelitian longitudinal, kualitatif, dan mixed methods dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam.

Keempat, studi sebelumnya lebih fokus pada keuntungan berbagi pengetahuan ketimbang kompleksitas sisi buruk dalam pengelolaan pengetahuan. Hao et al. (2024) adalah sebuah penelitian yang secara jelas menghubungkan knowledge sharing dengan knowledge hiding. Di sisi lain, Kmiecik (2021) mengungkapkan bahwa hanya mendapatkan pengetahuan tidak selalu memicu terciptanya ide-ide baru, dan Zhang et al. (2025) menekankan bahwa nilai pengetahuan yang dibagikan mempengaruhi besar kecilnya dampak terhadap inovasi. Penemuan tersebut memperluas penelitian mengenai kualitas, variasi, relevansi, dan kapasitas penyerapan pengetahuan.

Berdasarkan keseluruhan sintesis, penelitian ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan adalah mekanisme utama dalam mengembangkan perilaku kreatif karyawan, tetapi bukan mekanisme yang berfungsi secara otomatis atau seragam. Kreativitas muncul saat pertukaran pengetahuan dipicu oleh jenis pengetahuan yang sesuai, kemampuan kognitif karyawan, rasa percaya, motivasi, kepemimpinan, keamanan psikologis, serta lingkungan organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran. Temuan ini juga menjadi landasan untuk melihat knowledge sharing sebagai elemen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia, karena proses tersebut memungkinkan pengetahuan pribadi diubah menjadi kreativitas, perilaku inovatif, dan pada akhirnya peningkatan kinerja.

KESIMPULAN

Dari hasil Systematic Literature Review terhadap 22 artikel, dapat disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan adalah salah satu mekanisme kunci dalam pengembangan perilaku kreatif karyawan. Pada dasarnya, pertukaran pengetahuan mendukung karyawan dalam mendapatkan informasi, pengalaman, keterampilan, dan sudut pandang baru yang dapat digabungkan untuk menciptakan ide, solusi, serta cara kerja yang lebih inovatif. Dalam sejumlah penelitian, berbagi pengetahuan terbukti berfungsi sebagai antecedent langsung, mediator, serta moderator dalam hubungan antara faktor individu dan organisasi dengan kreativitas serta perilaku kerja inovatif. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa berbagi pengetahuan tidak hanya berperan sebagai proses pemindahan informasi, melainkan juga sebagai proses sosial dan

kognitif yang mendukung pembelajaran, pengembangan konsep, dan inovasi di lingkungan kerja.

Efektivitas berbagi pengetahuan dalam mempromosikan perilaku kreatif dipengaruhi oleh berbagai kondisi pendukung, seperti kepemimpinan, kepercayaan, motivasi intrinsik, keamanan psikologis, keyakinan diri kreatif, kualitas pengetahuan, dan konteks organisasi. Temuan penelitian juga mengindikasikan bahwa tidak semua jenis berbagi pengetahuan memiliki pengaruh yang sama. Menyumbangkan pengetahuan, mengumpulkan informasi, berbagi pengetahuan umum, dan berbagi pengetahuan kunci dapat memberikan dampak yang berbeda dalam pembentukan dan pelaksanaan ide. Sehubungan dengan itu, organisasi harus tidak hanya meningkatkan frekuensi berbagi pengetahuan, tetapi juga memastikan relevansi, kualitas, keterbukaan, dan pemanfaatan pengetahuan yang saling dipertukarkan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa perilaku kreatif dapat berfungsi sebagai penghubung antara berbagi pengetahuan dan peningkatan kinerja baik karyawan maupun organisasi. Oleh karena itu, penguatan budaya berbagi pengetahuan dapat dilihat sebagai elemen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia. Organisasi harus membangun suasana kerja yang memfasilitasi kolaborasi, kepercayaan, komunikasi yang jujur, dukungan dari pemimpin, dan penghargaan terhadap sumbangan pengetahuan untuk mengubah pengetahuan individu menjadi kreativitas dan inovasi.

Studi ini memiliki batasan karena mayoritas artikel yang ditinjau menggunakan pendekatan kuantitatif dan desain lintas bagian, serta berasal dari konteks industri dan negara yang berbeda-beda. Oleh karena itu, penelitian berikutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal, kualitatif, atau metode campuran serta menginvestigasi lebih dalam perbedaan jenis pengetahuan, penyembunyian pengetahuan, kualitas pengetahuan, dan faktor kontekstual yang memengaruhi hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku kreatif karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abualoush, S., Obeidat, A. M., Aljawarneh, N. M., Alqudah, S., & Bataineh, K. (2022). The effect of knowledge sharing on the relationship between empowerment, service innovative behavior and entrepreneurship. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 419-428. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.12.012>
- Aji Nur Muhammad, S., & Isa Anshori, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Kolaboratif dan Perilaku Kreatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BPJS Ketenagakerjaan Di Madura). *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*, 4(3), 404-414. <https://journal.trunojoyo.ac.id/jkim>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Amoozegar, A., Eshwode, O., Falahat, M., Krishnasamy, H. N., Anjum, T., Raju, V., & Hasan, M. A. (2025). High performance work system and innovative work behaviour: A moderated mediation analysis of knowledge sharing and employee creativity in Nigerian higher education institutions. *PLOS ONE*, 20(12 December). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0338031>
- Arini Mandasari, D., & Isa Anshori, M. (n.d.). Knowledge Sharing Untuk Kinerja Perusahaan : Literature Review. *Journal of Business Finance and Economic (JBFE)*, 4(2), 2023. Retrieved <https://journal.univetbantara.ac.id/index.php/jbfe>
- Chen, M., Zada, M., Khan, J., & Saba, N. U. (2022). How Does Servant Leadership Influences Creativity? Enhancing Employee Creativity via Creative Process Engagement and Knowledge Sharing. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.947092>
- Dian Ayu Oktavia, R., & Isa Anshori, M. (2021). Perilaku Kreatif Karyawan dalam Mempertahankan Kinerja Pada Masa New Normal Di PTPN X Pabrik Gula Tjoekir. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*, 1(3), 275-283. <https://journal.trunojoyo.ac.id/jkim>
- Elamin, A. M., Aldabbas, H., Ahmed, A. Z. E., & Abdullah, A. N. (2024). Employee Engagement and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Knowledge-Sharing Behavior in the United Arab Emirates (UAE) Service Context. *Administrative Sciences*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/admsci14090232>
- Georgiades, S. (n.d.). *Organization Management-Dynamic Creative Team Coordination*. Retrieved <https://link.springer.com/bookseries/16869>
- Hao, J. X., Chen, Z., Mahsud, M., & Yu, Y. (2024). Organizational psychological ownership and innovative work behavior: the roles of coexisting knowledge sharing and hiding across organizational contexts. *Journal of Knowledge Management*, 28(8), 2197-2219. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2022-0965>
- Isa Anshori, M., Eliana, A., & Suaedi, F. (n.d.). *CREATIVE BEHAVIOR MEDIATES LEARNING ORIENTATION, KNOWLEDGE SHARING, MOTIVATION ON INSURANCE (STUDY ON 15 BIG*

INSURANCE COMPANIES IN INDONESIA). 01(10), 1635.
<https://doi.org/10.36418/jrssem.v1i10.174>

Isa Anshori, M., Kamil, A., & Aminah, S. (n.d.). *The Role of Organizational Learning, Knowledge Sharing, and Innovation Capability on Firm Performance*.
<https://doi.org/10.55047/jhssb.vxix.abcde>

Jin, J., & Suntrayuth, S. (2022). Knowledge Sharing Motivation, Behavior, and Creativity of Knowledge Workers in Virtual Organizations. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/4358132>

Kmieciak, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832-1859. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>

Mochammad Isa Anshori, Hosnaidah, Sri Puji Hartatik, Loso Judijanto, Novia Jamilati, & Shinta Nuria Salsabila. (2026). Determinants of Employee Performance in the Banking Sector: The Mediating Role of Creative Behavior and the Moderating Role of Reward. *Fundamental and Applied Management Journal*, 4(3), 347-367. <https://doi.org/10.66314/famj.v4i3.1099>

Mogaji, E., Restuccia, M., Lee, Z., & Nguyen, N. P. (2023). B2B brand positioning in emerging markets: Exploring positioning signals via websites and managerial tensions in top-performing African B2B service brands. *Industrial Marketing Management*, 108, 237-250. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.12.003>

M.Prayoga, & Mochammad Isa Anshori. (2024). EKSPLORASI DUNIA PERILAKU KREATIF: INOVASI, IMAJINASI, DAN PENGARUHNIA DALAM KEHIDUPAN SEHARI-HARI. *Kajian Ekonomi Dan Akuntansi Terapan*, 1(3), 53-65. <https://doi.org/10.61132/keat.v1i3.286>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>

Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation. *Administrative Sciences*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>

Serrat, O. (2017). Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. In *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>

Suliati, N. N., Noermijati, Sudiro, A., & Kurniawati, D. T. (2025). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: THE SEQUENTIAL MEDIATING ROLE OF

KNOWLEDGE SHARING AND CREATIVE SELF-EFFICACY. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 358-371. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.26](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.26)

Vandavasi, R. K. K., McConville, D. C., Uen, J. F., & Yepuru, P. (2020). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: a cross-level analysis. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1221-1233. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0180>

Xu, J., & Wei, W. (2023). A theoretical review on the role of knowledge sharing and intellectual capital in employees' innovative behaviors at work. In *Heliyon* (Vol. 9, Number 10). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20256>

Yin, M., & Jeon, M. (2026). Empowering leadership and employee innovation through knowledge sharing: The moderating role of psychological resources in South Korea's high-technology firms. In *Acta Psychologica* (Vol. 267). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106944>

Zhang, J., Cao, Z., Zhou, X., Liu, J., Jia, H., & Alam, S. (2025). Influence mechanism of knowledge sharing factors on innovative behavior of employees in pharmaceutical logistics industry. *Scientific Reports*, 15(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-025-13467-5>

Żywiłtek, J., Tucmeanu, E. R., Tucmeanu, A. I., Isac, N., & Yousaf, Z. (2022). Nexus of Transformational Leadership, Employee Adaptiveness, Knowledge Sharing, and Employee Creativity. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18). <https://doi.org/10.3390/su141811607>