

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN LINGKUP PENELITIAN**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, pada Bab II ini penulis akan membahas teori yang digunakan dalam penelitian yaitu teori yang terkait dengan *Human Resource knowledge management*, *knowledge sharing*, dan *Theory of reasoned action*

#### **2.1 Human Resource Management**

Wright dan McMahan dalam Paul Boselie (2008: 2) menyatakan bahwa:

Aktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dirancang dengan maksud agar organisasi dapat mencapai tujuannya, SDM dikonseptualisasikan dalam bentuk kombinasi praktik yang dirancang dengan cermat untuk meningkatkan efektivitas organisasi sehingga menghasilkan hasil kinerja yang lebih baik.

Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia terkait rekrut, pelatihan, promosi, insentif, benefits, Involvement, dan keamanan dan kesehatan secara positif berkorelasi dengan performansi organisasi (Katou & Budhwar dalam Ashok Som 2008:7)

Berdasarkan teori tersebut, HRM memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi. Dengan diterapkan HRM, pada penelitian ini penulis ingin mencari korelasi antara *knowledge management* terhadap kelangsungan performansi pencapaian visi dan misi institusi.

## 2.2 *Knowledge Management*

James dalam Kusumadmo (2013:27) mengatakan bahwa:

Keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari aset-aset nirwujud seperti pengetahuan spesifik perusahaan, pengetahuan nirwujud orang-orangnya, dan kemampuan untuk menciptakan pengetahuan atau yang dikenal dengan istilah *Knowledge Based View of the Firm (KB-V)*. *KB-V* menganggap aset pengetahuan, sumber daya, dan kapabilitas sebagai sumber daya strategis utama.

Pengetahuan atau *knowledge* merupakan aset penting yang dimiliki oleh setiap individu maupun organisasi, pengetahuan adalah informasi yang digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan dapat menciptakan nilai baru bagi individu maupun organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan para ahli di antaranya: Nawawi (2012:16) mendefinisikan pengetahuan sebagai “informasi yang dijaring oleh organisasi dan diinterpretasikan, yang berarti ditambahkan “maksud” ke informasi untuk ditransformasikan ke pengetahuan”. Sedangkan Kusumadmo (2013:29) menyatakan “pengetahuan adalah bentuk pemahaman, wawasan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk mendukung pengambilan keputusan dan inovasi”.

Pengetahuan dapat berbentuk *tacit knowledge* (nirwujud) dan *explicit knowledge* (berwujud). Winardi (2006:336-337) menyatakan bahwa *tacit knowledge* merupakan pengetahuan pribadi yang bersumber pada pengalaman individual dan meliputi faktor-faktor tidak berwujud (keyakinan pribadi, perspektif dan

sistem nilai), sedangkan *explicit knowledge* merupakan pengetahuan terkodifikasi dan terwujud dalam bahasa formal (pernyataan gramatikal, matematikal dan sebagainya).

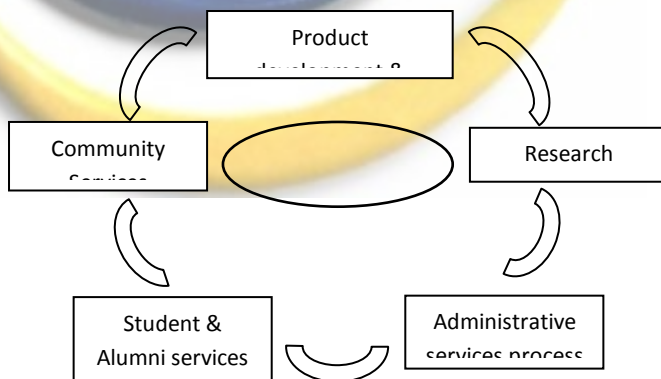
Pemberton & Stonehouse dalam Kusumadmo (2013:29). “Pengetahuan tidak statis, ia perlu diidentifikasi, dievaluasi, didapatkan, ditransfer, disimpan, digunakan, dipelihara, dan mungkin dibuang”. Sesuai dengan pernyataan tersebut maka perlu adanya sistem yang mengelola pengetahuan agar dapat digunakan dan menjadi *value* bagi organisasi yang dikenal dengan *knowledge management* (mengelola pengetahuan).

Tiwana dalam Tobing (2007:23) mendefinisikan *knowledge management* merupakan pengelolaan pengetahuan perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis (*business value*) dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua pengetahuan yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis. Sedangkan Jones dalam Kusumadmo (2013:30) mendefinisikan *knowledge management* sebagai “identifikasi, perolehan, pemanfaatan, dukungan, pemeliharaan, dan pengembangan aset-aset pengetahuan dengan maksud menambah nilai dan menguntungkan semua pemangku kepentingan”.

Dunamis (2013:xxix) “Penerapan *knowledge management* yang sukses memberikan banyak manfaat, seperti mendorong inovasi, mempercepat proses pengambilan keputusan,

meningkatkan layanan pelanggan dan meningkatkan pendapatan”. Selain itu, penerapan *knowledge management* dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas, menaikkan responsivitas terhadap perubahan-perubahan pasar, meningkatkan pengembangan dan kualitas produk, serta pengembangan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan pelanggan dan pemangku kepentingan (Leng & Shepherdson, Martensson dalam Kusumadmo, 2013:30).

Menurut Kidwell dalam Dyah (2011:113) *Knowledge Management* (KM) di universitas melibatkan lima proses utama yaitu 1) proses pengembangan produk dan kurikulum, 2) proses penelitian, 3) proses pelayanan administrasi, 4) proses pelayanan siswa & alumni, 5) proses pelayanan masyarakat. Dalam setiap proses, KM memberikan manfaat untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil keluaran seperti yang ditunjukkan pada Gambar II-1.



**Gambar II-1 Knowledge Managenet in Higher Education**

Berdasarkan teori yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* merupakan serangkaian aktifitas proses dalam sistem pengelolaan yang dimulai dari identifikasi, akuisisi, komunikasi, implementasi dan pengembangan pengetahuan yang dikelola dengan baik untuk menciptakan suatu *value* bisnis agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*).

Proses *knowledge management* terbagi menjadi tiga tahap menurut Dalkir (2005:43) yaitu: *knowledge capture/creation*, *knowledge sharing and dissemination*, dan *knowledge acquisition and application*. Dari ketiga tahap tersebut yang menjadi tantangan terbesar adalah implementasi *knowledge sharing* karena tidak setiap individu mau berbagi pengetahuan yang dimiliki meskipun pengetahuan tersebut penting bagi organisasi. Tobing (2007:25) menyatakan bahwa *knowledge transfer/sharing* merupakan salah satu proses utama dalam *knowledge management* karena pada praktiknya proses ini dapat memberikan kesempatan yang luas untuk belajar (*learning*) kepada seluruh anggota organisasi sehingga dapat meningkatkan kompetensinya secara mandiri.

Pentingnya *knowledge sharing* bagi organisasi yang mengimplementasikan *knowledge management*, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai *knowledge sharing*. Hal tersebut menjadi dasar untuk penelitian ini fokus membahas

mengenai *knowledge sharing* dengan objek Telkom University Bandung.

### **2.3 Knowledge sharing**

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan, terdapat berbagai macam definisi *knowledge sharing* yang dikemukakan para ahli, diantaranya adalah:

Tobing (2011:24) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seseorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metoda dan media yang variatif.

Gurteen dalam Yusup (2012:36) mengatakan *knowledge sharing* adalah “gambaran konsep tentang interaksi berbentuk komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih guna mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan seseorang”.

Wang and Noe (2010:117) mengemukakan bahwa *knowledge sharing* adalah “*The provision of task information and know-how to help others and to collaborate with others to solve problems, develop new ideas, or implement policies or procedures*”.

Dari beberapa teori yang sudah dijabarkan, dapat diketahui bahwa *knowledge sharing* adalah cara individu atau organisasi dalam meningkatkan pengetahuan dengan proses pertukaran

informasi, ide, pengalaman dan pengetahuan dari individu atau organisasi lain dengan berbagai metode dan media.

Reid dalam Lin (2007:315) menyatakan bahwa: *“knowledge sharing creates opportunities to maximize organization ability to meet those needs and generates solutions and efficiencies that provide a business with a competitive advantage”*. Sependapat dengan Reid, Tobing (2011:27) menguraikan beberapa manfaat *knowledge sharing*, yaitu:

- a. Menciptakan kesempatan yang sama bagi anggota organisasi untuk mengakses pengetahuan dan mempelajarinya.
- b. Meningkatkan kecepatan belajar atau mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh dan mempelajari pengetahuan baru.
- c. Mempercepat penyelesaian tugas atau masalah, karena penyelesaian tidak lagi dimulai dari titik nol.
- d. Menyelesaikan suatu masalah dengan memanfaatkan metode yang sudah terbukti efektif pada unit atau tempat lain (sehingga mencegah *reinventing the wheel*) berdasarkan pengalaman orang lain dan solusi yang telah menjadi *best practice*.
- e. Menyediakan bahan dasar bagi inovasi berupa pengetahuan yang bervariasi dan multi-perspektif.

- f. Mengeksploitasi pengetahuan secara maksimal sehingga pengetahuan dan kompetensi organisasi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Individu yang menganggap bahwa pengetahuan yang mereka miliki merupakan aset pribadi dan enggan berbagi pengetahuan yang dimiliki meskipun itu berguna untuk organisasi merupakan salah satu tantangan *knowledge sharing* (Dalkir, 2005:132). Padahal dalam buku Manajemen Pengetahuan, Nawawi (2012:24) mengemukakan bahwa:

Untuk mencapai organisasi yang inovatif dan berdaya saing diperlukan upaya membangun *knowledge sharing*. Kunci utama pelaku *knowledge sharing* adalah manusia. Keuntungan dari orang yang berbagi *knowledge* adalah mereka mampu merespon kesempatan secara cepat dan inovasi dapat diciptakan agar mencapai kesuksesan di dunia bisnis secara cepat dengan penekanan biaya operasional.

Selain itu, Nawawi (2012:81) juga mengatakan bahwa *knowledge sharing* penting bagi organisasi karena dengan adanya interaksi dan pertukaran pengetahuan antar individu didalam ataupun diluar organisasi dapat menghasilkan pengetahuan yang berbeda. Pengetahuan yang dimiliki organisasi perlu disebarluaskan dan diterapkan penggunaannya secara maksimal oleh seluruh unit dalam organisasi.

Mengutip pendapat Hooff dan Weenen dalam Lin (2007:318) yang menyatakan bahwa: "*knowledge sharing processes can be conceived as the processes through which employees mutually exchange knowledge and jointly create new*



*knowledge*”. Tetapi pada praktiknya, “individu tidak akan membagi pengetahuan yang mereka miliki ketika mereka berpikir bahwa pengetahuan tersebut berharga dan penting bagi mereka sendiri” (Raharso & Tjahjawati, 2016:105).

Dari pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa *knowledge sharing* dikatakan berhasil diterapkan jika setiap individu dalam organisasi sudah paham dengan tujuan dan manfaat dilakukannya *knowledge sharing* sebagai bentuk dari perilaku individu, bukan hanya sebatas dari strategi bisnis. Organisasi perlu mempertahankan pengetahuan dan keahlian yang selama ini sudah ada, sehingga keluarnya individu tidak akan mengganggu eksistensi dari organisasi. Tetapi hal tersebutlah yang menjadi tantangan dari penerapan *knowledge sharing* dalam organisasi.

Dalam penerapannya, organisasi sering mengalami kesulitan sehingga *knowledge sharing* mengalami kegagalan. Tantangan yang dihadapi organisasi dikemukakan oleh Vass dalam Nawawi (2012:82) yaitu:

- a. Mau untuk berbagi, tetapi tidak punya waktu untuk mengerjakannya
- b. Tidak ada keterampilan dalam teknik manajemen pengetahuan. Tidak memahami manajemen pengetahuan dan keuntungannya
- c. Kurangnya teknologi yang sesuai
- d. Tidak ada tanggung jawab dan tindak lanjut (*commitment*) dari manajer senior

- e. Tidak ada biaya untuk manajemen pengetahuan, kegagalan budaya untuk mendorong berbagi *knowledge* (*knowledge sharing*).

Telkom *University* belum memiliki bidang khusus yang menangani pengelolaan pengetahuan yang disebut *Knowledge Management and Knowledge Sharing Management Center* yang bertanggungjawab memastikan ketersediaan *knowledge* perusahaan yang relevan dan berkualitas serta memastikan efektivitas *sharing* dan pemanfaatannya bagi pengguna individu dan organisasi (Sumber: Direktorat Sekretariat Telkom *University*). Namun dari data yang disajikan pada Bab 1, diketahui bahwa proses *sharing knowledge* belum diterapkan secara optimal di lingkungan Telkom *University*.

Mengutip pendapat Connelly and Kelloway dan Lin and Lee dalam Lin (2007:316) yang menyatakan bahwa: “*firm can successfully promote a knowledge sharing culture not only by directly incorporating knowledge in its business strategy, but also by changing employee attitudes and behaviors to promote willing and consistent knowledge sharing*”, dapat diketahui bahwa aktifitas *sharing* dapat dilakukan atas dasar niat (*intention*) dari individu tersebut. Hal tersebut inilah yang menjadikan penelitian ini fokus pada faktor yang mempengaruhi niat (*intention*) dengan menggunakan *Theory of reasoned action*.

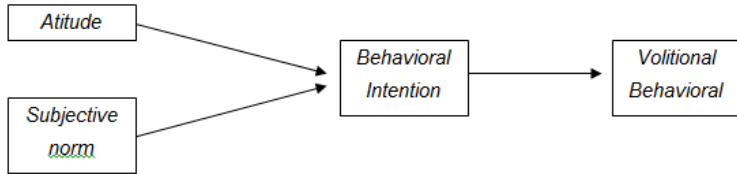
## 2.4 *Theory of reasoned action*

*Theory of reasoned action* (TRA) pertama kali dikembangkan pada tahun 1975 oleh Martin Fishbein dan Icek Ajzen, pengembangan teori ini didasarkan pada penelitian sebelumnya yaitu *Theory of Attitude*, dimana teori tersebut digunakan sebagai rujukan untuk studi tentang sikap dan perilaku. TRA menyajikan suatu kerangka untuk penekanan pada manusia sebagai makhluk dengan potensi daya nalar dalam memutuskan perilaku apa yang akan diambil dengan memanfaatkan informasi yang tersedia disekitarnya.

Dengan kata lain, teori ini menyebutkan bahwa manusia akan bertindak atas kemauan diri sendiri dan merencanakan apa yang akan dilakukan dengan memanfaatkan informasi yang tersedia disekitarnya (Hisyam, 2009:18).

TRA adalah teori yang menyatakan bahwa keputusan untuk melakukan perilaku tertentu adalah hasil dari sebuah proses rasional dimana pilihan perilaku dipertimbangkan, konsekuensi dan hasil dari setiap perilaku dievaluasi dan sebuah keputusan dibuat (Baron dan Byrne dalam Hisyam, 2009:18). Secara skematik,

TRA dapat digambarkan sebagai berikut (Ajzen dalam Hisyam, 2009:19):



**Gambar II-2 Skema TRA**

Sumber : Ajzen dalam Hisyam (2009:19)

### 2.4.1 *Attitude*

*Attitude* adalah perilaku tertentu yang didasarkan pada sekumpulan pasangan keyakinan termasuk keyakinan perilaku seseorang dan evaluasi terhadap konsekuensinya (Fishbein & Ajzen dalam Raharso & Tjahjawati, 2016:109). Fishbein dan Ajzen dalam Hisyam (2009:20) menyatakan bahwa *attitude* mempunyai dua komponen, yaitu: (1) respon penilaian tentang keyakinan akan sikap; dan (2) respon penilaian tentang kemungkinan yang diakibatkan jika *attitude* dilakukan. Dengan kata lain, *attitude toward a behavior* adalah evaluasi positif atau negatif dari perilaku yang ditampilkan.

*Attitude* dalam konteks *knowledge sharing* (dalam penelitian ini diberi label *attitude toward knowledge sharing behavior*) dapat diprediksi dengan mengevaluasi keyakinan karyawan terhadap *knowledge sharing*, sedangkan konsekuensi *knowledge sharing* yang dirasakan dapat dipengaruhi oleh *attitude* terhadap perilaku ini (Chiou dalam Raharso & Tjahjawati (2016:110).

*Attitude* merupakan sebuah keputusan. Keputusan yang diambil berdasarkan penilaian atas orang, tempat, barang fisik, acara, kepercayaan, atau bahkan sikap lainnya. Untuk berbagi pengetahuan dengan anggota organisasi lainnya, *attitude* dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah harapan individu seperti harapan bahwa akan mendapatkan imbalan jika berbagi pengetahuan, harapan untuk memperbaiki hubungan dengan anggota organisasi lainnya, dan harapan bahwa berbagi pengetahuan akan memberi kontribusi positif bagi organisasi (Casimir et.al, 2012:462).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Dong et.al (2010:267) ada empat faktor yang mempengaruhi *attitude toward knowledge sharing* diantaranya yaitu:

1. *Extrinsic Reward*

Penghargaan ekstrinsik adalah segala sesuatu yang akan diterima oleh seseorang dari lingkungan tempat dia bekerja, dimana sesuatu yang akan diperolehnya bersifat finansial, promosi, dan imbalan lainnya (Sule & Saefullah, 2009:248). Menurut Dong et.al (2010:267) penghargaan ekstrinsik mengacu pada hasil yang positif dan tidak melekat pada pekerjaan itu sendiri, contohnya adalah gaji, promosi, dan manfaat lainnya.

Penghargaan ekstrinsik dapat memotivasi individu dalam melakukan berbagi pengetahuan jika dianggap penghargaan tersebut bernilai (memiliki nilai positif),

dapat dicapai, adil, dan disediakan organisasi secara konsisten (*Thorndike's law of effect*). Sistem penghargaan yang kurang efektif, tidak merata dan kurang memadai menjadi penghambat yang umum terjadi dalam melakukan berbagi pengetahuan (Constant et al., Huber, Riege, Szulanski dalam Casimir et.al, 2012:463).

Lebih lanjut Thorndike's law of effect menyatakan bahwa perilaku cenderung dilakukan secara berulang jika individu yang melakukan merasa dihargai. Menghargai suatu perilaku secara konsisten dapat menciptakan *attitude* yang baik terhadap perilaku. Dalam konteks berbagi pengetahuan, terjadi pertukaran ekonomi saat individu mengharapkan menerima penghargaan ekstrinsik khusus jika melakukan berbagi pengetahuan (Bock & Kim dalam Casimir et.al, 2012:463).

Menurut Tobing (2011: 41) Sistem penghargaan yang mendukung *knowledge sharing* adalah sistem yang mendorong perilaku kolaboratif, bekerja secara tim, dan memotivasi orang untuk membagikan pengetahuan terbaiknya. Dengan demikian penghargaan yang bersifat individu sebaiknya dihindarkan.

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Daya Manusia Ibu Dra. Syafyatiningsih, pada Desember 2017, diketahui bahwa ada dua tipe penghargaan ekstrinsik yang diberlakukan di Telkom *University* Bandung yaitu:

a. Promosi

Promosi adalah proses kenaikan golongan, pangkat, atau jabatan seseorang pada tingkatan yang lebih baik dan merupakan bagian dari proses perencanaan karir. Promosi akan berdampak terhadap kompensasi dan bonus lainnya (Edison et.al, 2016:231).

Aktivitas *sharing* di Telkom *University* dapat memberikan poin tambahan untuk penilaian NKI karyawan yang berdampak pada peluang untuk mendapatkan promosi.

b. Penghargaan

Pemberian penghargaan dimaksudkan untuk mengapresiasi hasil kerja pegawai/karyawan yang telah memberikan sumbangan berharga bagi organisasi serta dapat memberikan nilai-nilai dan teladan bagi yang lainnya (Edison et.al, 2016:240).

Salah satu bentuk penghargaan yang dilakukan oleh Telkom *University* terkait dengan aktivitas pemberian penghargaan tahunan kepada karyawan dengan capaian prestasi kinerja terbaik.

2. *Social trust*

*Social trust* (kepercayaan sosial) adalah tingkat kesediaan seseorang untuk yakin terhadap tindakan orang lain (Dong et.al, 2010:267). *Social trust* merupakan

komponen penting dari *knowledge sharing behavior*. Hal ini dipertegas oleh Bakker dalam Rutten et.al (2016:202) yang menyatakan bahwa jumlah *knowledge sharing* dalam perusahaan berbanding lurus dengan tingkat kepercayaan antar karyawan. Jumlah *sharing* akan bertambah jika tingkat kepercayaan antar pegawai meningkat, sebaliknya jumlah *sharing* berkurang jika tingkat kepercayaan antar pegawai menurun

Hal tersebut terjadi karena karyawan akan bersifat selektif terhadap pertukaran pengetahuan dengan rekan kerjanya. Ketika karyawan tersebut tidak mempercayai rekan kerjanya maka proses pertukaran pengetahuan akan bersifat minim (Raharso & Tjahjawati, 2016:248).

Memberikan informasi kepada seluruh anggota tim merupakan salah satu cara untuk membangun kepercayaan dan tanggungjawab dalam perusahaan. Hal tersebut akan mengkomunikasikan rasa kebersamaan dan saling percaya, selain itu dapat membantu karyawan mengetahui gambaran mengenai perusahaan dan kontribusi mereka dalam mempengaruhi perusahaan (Kaswan, 2016:277).

Lebih lanjut Kaswan (2016:277) juga mengatakan bahwa jika sebuah informasi penting dibagikan ke banyak orang, maka akan timbul rasa memiliki. Kepercayaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan



menimbulkan keinginan untuk mencapai tujuan perusahaan bersama-sama dengan karyawan lainnya sehingga tercipta aktivitas saling membantu dalam mencapai tujuan perusahaan secara bersama-sama.

Ada dua tipe kepercayaan menurut McAllister dalam Rutten et.al (2016:201) yaitu:

a. *Cognition-based trust*

Kepercayaan didasarkan pada keputusan rasional untuk percaya atau tidak percaya pada karyawan atau sekelompok karyawan berdasarkan pada informasi mengenai pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut.

b. *Affect-based trust*

Kepercayaan berdasarkan tingkat emosional, dimana kepercayaan jenis ini didasarkan pada keeratatan hubungan antar karyawan yang telah terjalin dalam jangka waktu tertentu.

3. *Sense of self-worth*

Menurut Gecas dalam Dong et.al (2010:267), *sense of self-worth* adalah “konsep pribadi yang menyukai diri sendiri karena memiliki kompetensi dan kekuasaan atau kekuatan yang besar”. Hal ini dapat dinilai dari sudut pandang karyawan yang melihat diri mereka sebagai bagian dari organisasi yang memberikan kontribusi atau

nilai positif bagi organisasi melalui aktivitas berbagi pengetahuan.

Menurut Bock et.al (2005:93), proses penilaian diri sendiri ini berkontribusi terhadap pembentukan harga diri yang sangat dipengaruhi oleh rasa memiliki kompetensi diri yang lebih baik dan sangat terkait dengan efektifitas kinerja. Adapun definisi kompetensi dan kinerja adalah sebagai berikut:

Menurut Kaswan (2016:178) “kompetensi berarti wilayah pengetahuan atau keterampilan yang krusial untuk menghasilkan output yang penting”. Dalam konteks *knowledge sharing*, individu berkompeten dalam memberikan masukan atau ide baru kepada perusahaan untuk menyelesaikan persoalan ataupun meningkatkan produktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Kaswan (2016:172) terdapat dua kategori ukuran kinerja, yaitu hasil (*outcome*) dan pendorong (*drivers*). Hasil adalah ukuran efektifitas dan efisiensi dibandingkan dengan output utama dari sistem, sub-sistem, proses, atau individu dengan indikator finansial (keuntungan, Return of Investment, dll) dan ukuran produktivitas (unit barang atau jasa yang dihasilkan). Sedangkan drivers atau pendorong mengukur unsur kinerja yang diharapkan

mampu meningkatkan sistem, sub-sistem, proses, atau kemampuan dan kapabilitas individu agar lebih efektif dan efisien.

Dalam konteks *knowledge sharing*, aktivitas berbagi pengetahuan ini dilakukan oleh karyawan yang sudah lebih paham bahwa dengan berbagi pengetahuan dapat membantu pekerjaan karyawan lain dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Pemahaman inilah yang akan mempengaruhi rasa percaya diri mereka yang pada akhirnya produktivitas dan kinerja diri karyawan tersebut meningkat dan berkembang dengan lebih baik. (Brock et.al, 2005:93).

#### 4. *Expected association*

Menurut Dong et.al (2010:267), *expected association* (hubungan yang diharapkan) adalah keadaan dimana karyawan percaya bahwa dengan *knowledge sharing* dapat meningkatkan hubungan timbal balik atau menciptakan hubungan baru dengan karyawan lain. Hal tersebut berpengaruh baik terhadap sikap berbagi pengetahuan (*attitude toward knowledge sharing behavior*).

Menurut Casimir et.al (2012:463) *expected association* adalah harapan individu dalam berbagi pengetahuan dengan anggota organisasi dapat memperkuat hubungan sosial seseorang dengan anggota

lainnya. Salah satu cara individu dengan afiliasi tingkat tinggi mempertahankan ikatan sosial dan dukungan sosialnya sesama anggota organisasi agar tetap harmonis adalah dengan berbagi pengetahuan yang dapat membantu persoalan pekerjaan atau dapat melakukan pekerjaan dengan lebih efektif.

Menurut Bock & Kim (2002b: 1012) *expected association* adalah “tingkat di mana individu percaya bahwa dapat memperbaiki hubungan timbal balik melalui berbagi pengetahuan seseorang”. Misalnya (Bock & Kim, 2002a:1114), tawaran awal untuk memberikan pengetahuan kepada pendatang baru di sebuah organisasi memerlukan sebuah hubungan pertemanan dan individu yang telah menerima pertolongan berupa pengetahuan tersebut merasa berkewajiban membalas. Jika pendatang baru membalas dengan benar, mereka akan membuktikan diri mereka bisa dipercaya dan hubungan timbal balik akan terbentuk berupa hubungan pertemanan.

Lebih lanjut Bock & Kim (2002a:1114) menerangkan bahwa asosiasi yang terbentuk diharapkan dapat menimbulkan kepercayaan terhadap karyawan lain dalam memperbaiki hubungan dengan cara membagi pengetahuan yang mereka miliki. Dengan begitu, karyawan yang memiliki hubungan timbal balik positif dengan karyawan lain akan berkembang menjadi individu

yang lebih positif dan akan mendorong sikap saling berbagi pengetahuan didalam organisasi.

#### **2.4.2 Subjective norm**

*Subjective norm*(norma subjektif) adalah kombinasi dari harapan yang dirasakan individu atau kelompok yang relevan dan keinginan untuk mematuhi harapan ini (Azjek & Fishbein dalam Dong et.al, 2010:267).

Menurut Refiana dalam Raharso & Tjahjawati (2016:110), norma adalah suatu konvensi sosial yang mengatur kehidupan manusia. Norma subjektif adalah fungsi keyakinan individu dalam hal menyetujui atau tidak menyetujui perilaku tertentu. Hal ini merujuk pada persepsi seseorang pada perilaku yang diharapkan dalam suatu kelompok khusus dan dalam suatu situasi tertentu (Ajzen & Fishbein dalam Raharso & Tjahjawati 2016:110).

Norma subjektif terdiri dari dua komponen, yaitu *normative belief* dan *motivation to comply*. *Normative belief* adalah pemahaman tentang apakah seseorang harus atau tidak boleh terlibat dalam perilaku tersebut. Sedangkan *motivation to comply* adalah persepsi tentang penilaian orang lain dipengaruhi oleh suatu motivasi untuk memenuhi atau mengikuti yang dipengaruhi oleh penilaian tersebut (Ajzen dalam Hisyam 2009:21).

Dalam konteks organisasi, karyawan ingin memenuhi harapan dari manajemen dalam hal berbagi pengetahuan karena manajemen memiliki kontrol atas karyawan dalam hal kebijakan kompensasi, penilaian kinerja dan kemajuan karir. Hubungan antar anggota organisasi juga menjadi sebab akibat yang penting bagi pengalaman seseorang melakukan aktivitas berbagi pengetahuan. (Rahab & Wahyuni, 2013:142).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Alhalhouli et.al (2014:922) ada dua variabel (dalam penelitian ini digunakan sebagai dimensi) yang mempengaruhi norma subjektif yaitu:

1. *Leadership*

Kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang memengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, artinya keberhasilan ataupun kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan seseorang (Edison et.al, 2016:89).

Srivasta, Bartol, dan Locke dalam Alhalhouli et.al (2014:922) menyatakan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam merealisasikan *knowledge sharing* dalam mendorong dan memelihara perilaku berbagi pengetahuan. Hal ini dipertegas dengan pernyataan Tobing (2011: 43):

Keterlibatan langsung para leader dalam memimpin implementasi KM merupakan syarat utama dan bersifat mandatory. Mengimplementasikan KM

artinya mengimplementasikan perubahan, yaitu melalui pembangunan tradisi *knowledge sharing* dan tradisi belajar yang melibatkan semua personil di dalam suatu organisasi. Perubahan yang efektif membutuhkan peran leader yang secara langsung memimpin perubahan, memberi keteladanan dan melakukan monitoring secara kontinyu.

Penelitian ini menggunakan indikator *leadership quality* yaitu mengukur kualitas pengetahuan pemimpin atau atasan, dan mengukur seberapa besar dukungan pemimpin atau atasan kepada para anggota atau bawahannya.

## 2. *Organizational culture*

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang memengaruhi cara anggota organisasi bertindak (Robbin dan Coulter dalam Edison et.al, 2016:120). Pernyataan tersebut menyiratkan tiga hal, yaitu: pertama, budaya adalah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh, atau dilihat. Kedua, budaya organisasi adalah deskriptif, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut. Ketiga, meskipun individu dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama (Edison et.al, 2016:120).

Hubungan budaya dengan *knowledge sharing* diungkapkan oleh Tobing (2007:134) yang menyatakan bahwa “Budaya merupakan salah satu enabler sekaligus barrier yang paling potensial terhadap suksesnya implementasi KM. Masalah budaya menyangkut pembentukan perilaku kolektif, nilai-nilai yang kondusif dan suportif terhadap suksesnya implementasi KM dan peran kepemimpinan.”

Sedangkan menurut McDermott dan O'Dell dalam Alhalhuali et.al (2014:922) menekankan bahwa nilai besar budaya sebagai hasil dari hubungannya dengan tindakan dan harapan dari individu. Budaya *knowledge sharing* yang kuat diterapkan dalam organisasi akan menjadikan individu lebih terbuka dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman merkea.

Dari teori yang ada maka dapat dikatakan bahwa individu akan melakukan suatu prilaku jika ia menilai prilaku tersebut positif bagi dirinya dan orang lain akan senang jika ia melakukan prilaku tersebut. Dimensi *leadership* dan *organizational culture* dalam penelitian Alhalhouli et.al akan dijadikan sebagai dimensi dari variabel *subjective norm* karena sesuai dengan kondisi objek penelitian.



### 2.4.3 *Behavioral Intention*

*Behavioral Intention* merupakan hasil dari evaluasi seseorang tentang *attitudes* dan *subjective norms*. Secara umum, semakin kuat *attitudes* dan *subjective norms* terhadap perilaku, maka semakin tinggi seseorang dalam mewujudkan keinginan dengan melakukan suatu tindakan (Ajzen dalam Hisyam, 2009:22). Niat individu adalah prediktor terbaik terhadap perilaku seseorang karena merupakan indikasi bahwa individu sudah siap untuk terlibat atau menjalankan suatu perilaku tertentu (Wu & Zhu dalam Raharso & Tjahjawati, 2016:193). Sehingga, perilaku individu untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing behavior*) dapat diprediksi dari niatnya (*knowledge sharing intention*).

Menurut Bock & Kim (2002b:1012) *behavioral Intention* dalam konsep *knowledge sharing* yang diberi label *intention to share knowledge* adalah tingkat dimana seseorang percaya dan berkeinginan untuk terlibat dalam aktivitas berbagi pengetahuan.

Pada dasarnya, individu cenderung mau berbagi pengetahuan dengan orang lain jika mereka memiliki niat yang kuat untuk melakukan berbagi pengetahuan (Lin & Lee dalam Casimir et.al, 2012:466). Niat dan perilaku sangat berhubungan positif dalam perilaku berbagi pengetahuan. Individu yang memiliki niat dalam melakukan berbagi pengetahuan dengan sesama anggota organisasi cenderung akan menggunakan semua metode yang ada seperti pertemuan, buku manual, percakapan

telepon, seminar, konferensi, dan penugasan kerja (Casimir et.al, 2012:465).

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dalam membantu pengembangan teori dan kerangka pemikiran penelitian. Penelitian terdahulu diambil dari ringkasan tesis, jurnal nasional dan jurnal internasional terpercaya yang relevan dengan tema yang diangkat dalam penelitian ini.

**Tabel II-1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Peneliti, Tahun dan Objek Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	<i>Knowledge sharing Intention in Vietnamese Organizations</i>	Gowming Dong, Chau Gia Liem, dan Martin Grossman (2010). <b>Objek penelitian:</b> Enam Perusahaan Multinasional di Ho Chi Minh City, Vietnam	Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi niat karyawan di perusahaan multinasional Vietnam untuk melakukan <i>knowledge sharing</i> . Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa <i>Theory Reasoned Action</i>	<b>Penelitian Dong et.al:</b> Objek penelitian di perusahaan multinasional Vietnam <b>Penelitian ini:</b> Objek penelitian di perusahaan Telekomunikasi Indonesia

No	Judul	Peneliti, Tahun dan Objek Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			(TRA) dengan variabel <i>subjective norms, attitude towards knowledge sharing, social trust</i>	
2.	<i>Using IT to Share Knowledge and The TRA</i>	Gian Casimir, Yong Ngee Keith Ng, dan Chai Liou Paul Cheng (2012). <b>Objek penelitian:</b> Perusahaan publik terdaftar di Malaysia.	Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh penggunaan teknologi informasi sebagai mediasi untuk melakukan berbagai pengetahuan pada hubungan nya dengan <i>Theory Reasoned Action</i> . Berdasarkan hasil analisis dengan teknik <i>Partial Least Square</i> didapatkan hasil bahwa hubungan antara <i>intention to knowledge sharing</i> dan <i>knowledge sharing</i> sebagian dimediasi dan tidak dimoderatori oleh penggunaan IT dalam melakukan <i>knowledge sharing</i> .	<b>Penelitian Casimir et.al:</b> Menggunakan TRA dengan tambahan variabel <i>IT usage</i> <b>Penelitian ini:</b> Menggunakan TRA tanpa tambahan variabel

No	Judul	Peneliti, Tahun dan Objek Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
3.	<i>Predicting Knowledge sharing Intention Based on Theory of reasoned action Framework: An Empirical Study on Higher Education Institution</i>	Rahab dan Purbudi Wahyuni (2013) <b>Objek penelitian:</b> Perguruan tinggi negeri dan swasta di Purwokerto dan Yogyakarta, Indonesia	Tujuan penelitian ini adalah memprediksi keinginan individu dalam berbagi pengetahuan dalam konteks perguruan tinggi. Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode Partial Least Squares (PLS) didapatkan hasil bahwa <i>attitude toward knowledge sharing</i> dan <i>subjective norms</i> berpengaruh terhadap keinginan tenaga pengajar di perguruan tinggi untuk melakukan berbagai pengetahuan. Variabel yang berpengaruh diantaranya yaitu <i>perceived reciprocal benefits</i> , <i>perceived enjoyment in helping others</i> , <i>perceived reputation enhancement</i> , dan <i>channel richness</i> berpengaruh	<b>Penelitian Rahab dan Wahyuni:</b> Menggunakan variabel <i>perceived reciprocal benefits</i> , <i>perceived enjoyment in helping others</i> , <i>perceived reputation enhancement</i> , <i>channel richness</i> , <i>organizational climate</i> , <i>attitude toward knowledge sharing</i> , <i>subjective norm</i> , dan <i>knowledge sharing intention</i> . <b>Penelitian ini:</b> Menggunakan variabel <i>extrinsic Reward</i> , <i>social trust</i> , <i>sense of self-worth</i> , <i>expected association</i> , <i>attitude toward knowledge sharing</i> , <i>subjective norm</i> , dan <i>intention to share knowledge</i> ,

No	Judul	Peneliti, Tahun dan Objek Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			<p>terhadap individual <i>attitude toward knowledge sharing</i>. Sedangkan variabel <i>organizational climate</i> berpengaruh terhadap <i>subjective norm</i>. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi acuan dalam mendukung peningkatan aktivitas berbagi pengetahuan pada tenaga pengajar di perguruan tinggi</p>	
4.	<p><i>Knowledge sharing Amongst Academics in UK Universities</i></p>	<p>Roger Fullwood, Jennifer Rowley, dan Rachel Delbridge (2013). <b>Objek penelitian:</b> Akademisi di UK Universities</p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk memberi kontribusi pada penelitian sebelumnya yang terbatas pada aktivitas <i>knowledge sharing</i> di perguruan tinggi dengan membuat profil berdasarkan <i>attitudes</i> dan <i>intention towards knowledge sharing</i> pada</p>	<p><b>Penelitian Fullwood et.al:</b> Menggunakan variabel <i>intention to share, expected reward, expected contribution, normative belief, attitude toward knowledge sharing, autonomy, affiliation to institution, affiliation to discipline, organization structure,</i></p>

No	Judul	Peneliti, Tahun dan Objek Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			<p>akademisi di UK university dan menguji faktor-faktor yang mempengaruhi aktivitas <i>knowledge sharing</i>. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel <i>intention to share, expected reward, expected contribution, normative belief, attitude toward knowledge sharing, autonomy, affiliation to institution, dan affiliation to discipline</i> berpengaruh signifikan positif terhadap aktifitas <i>knowledge sharing</i>. Sedangkan variabel <i>organization structure, leadership, dan technology platform</i> cenderung tidak berpengaruh terhadap <i>knowledge sharing</i>.</p>	<p><i>leadership, dan technology platform</i></p> <p><b>Penelitian ini:</b> Menggunakan variabel <i>extrinsic Reward, social trust, sense of self-worth, expected association, attitude toward knowledge sharing, subjective norm, dan intention to share knowledge</i></p>

No	Judul	Peneliti, Tahun dan Objek Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
5.	<i>Faktors Affecting Knowledge sharing Intention Among Academic Staff</i>	Ali Jolae, Khalil Md Nor, Naser Khani dan Rosman Md Yusoff (2014). <b>Objek penelitian:</b> Perguruan tinggi negeri di Malaysia	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi <i>knowledge sharing</i> pada staf akademik di perguruan tinggi dengan menggunakan TRA. Hasil analisis dengan menggunakan Partial Least Square didapatkan hasil bahwa <i>attitude</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>knowledge sharing intention</i> . Variabel <i>social network</i> dan <i>self efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>attitude toward knowledge sharing</i> . Variabel <i>organizational support</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>subjective norm</i> . Sedangkan variabel <i>extrinsic</i>	<b>Penelitian Jolae et.al:</b> Menggunakan variabel <i>attitude, subjective norms, intention to share knowledge, social network, self efficacy, organizational support, trust, dan extrinsic Reward</i> <b>Penelitian ini:</b> Menggunakan variabel <i>extrinsic Reward, social trust, sense of self-worth, expected association, attitude toward knowledge sharing, subjectiv norm, dan intention to share knowledge</i>

No	Judul	Peneliti, Tahun dan Objek Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
----	-------	--------------------------------------	------------------	----------------------

*Rewards* tidak berpengaruh terhadap *attitude toward knowledge sharing*.

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Elemen penting dalam aktivitas *knowledge sharing* adalah manusia atau individu. Hal ini sesuai dengan pernyataan Nawawi (2012:24) dalam buku Manajemen Pengetahuan, yang mengemukakan bahwa:

Untuk mencapai organisasi yang inovatif dan berdaya saing diperlukan upaya membangun *knowledge sharing*. Kunci utama pelaku *knowledge sharing* adalah manusia. Keuntungan dari orang yang berbagi *knowledge* adalah mereka mampu merespon kesempatan secara cepat dan inovasi dapat diciptakan agar mencapai kesuksesan di dunia bisnis secara cepat dengan penekanan biaya operasional.

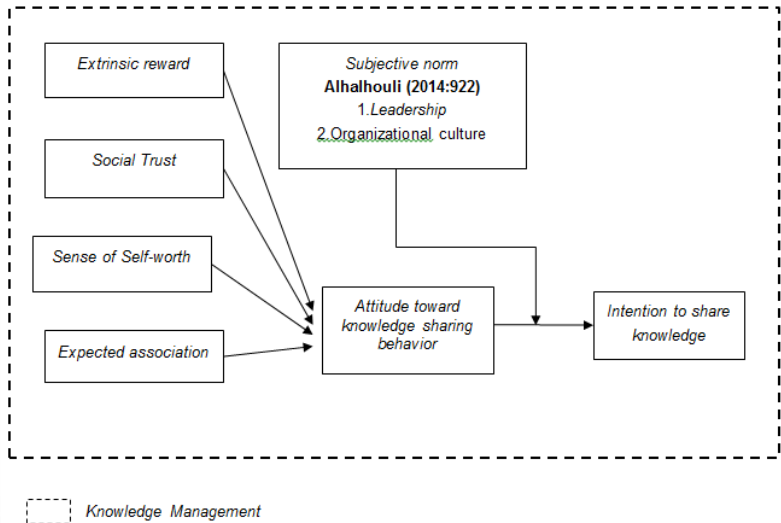
Aktivitas *knowledge sharing* dapat dioptimalkan dengan cara menumbuhkan keinginan atau niat dari individu tersebut dan organisasi dapat memastikan bahwa individu berpartisipasi aktif dalam kegiatan berbagi pengetahuan. Niat dari individu itu penting karena jika tidak ada niat (*intention*) maka aktivitas *knowledge sharing* tidak akan optimal



*Theory of reasoned action* digunakan untuk memprediksi perilaku *knowledge sharing* yang dipengaruhi oleh niat (*intention*) untuk berbagi pengetahuan. Niat berperilaku ditentukan oleh sikap individu dan norma subyektif yang diyakini karena individu adalah rasional dan perilaku yang akan dieksplorasi ada dalam kendali kemauan mereka sendiri (Fishbein & Middlestadt dalam Raharso & Tjahjawati, 2016:111).

Salah satu penelitian yang menggunakan *Theory of reasoned action* dan menjadi rujukan dalam penelitian ini adalah penelitian Dong et.al (2010:268) yang menggunakan variabel *subjective norms*, *attitude towards knowledge sharing behavior*, *extrinsic Rewards*, *social trust*, *sense of self worth*, *expected association* dan *intention to share knowledge*. Model ini dipilih karena variabel yang digunakan sesuai dengan fenomena yang terjadi di Telkom *University* yaitu belum optimalnya perilaku *knowledge sharing*.

Jurnal lain yang menjadi rujukan adalah penelitian Alhalhouli (2014:922) yang menggunakan variabel *leadership* dan *organizational culture* sebagai subvariabel dari variabel *subjective norm*. Dari uraian yang telah dijabarkan, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

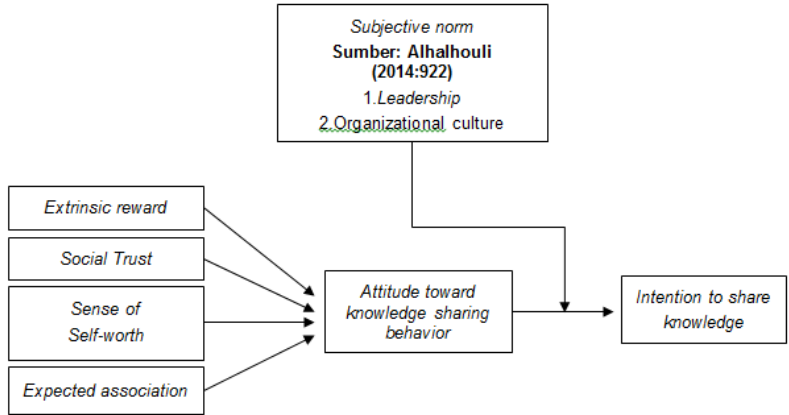


**Gambar II-3 Kerangka Pemikiran**

Sumber : Dong et.al (2010:268)

“Hipotesis dapat berupa hasil pemikiran yang rasional, pernyataan atau gambaran yang berisi tentang prediksi hubungan antar dua variabel atau lebih” (Sanusi, 2011:44). “Hipotesis dirumuskan untuk menjawab permasalahan dengan menggunakan teori-teori yang ada hubungannya (relevan) dengan masalah penelitian dan belum berdasarkan fakta serta dukungan data yang nyata dilapangan” Riduwan (2013:163).

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran yang telah diterangkan, maka model penelitian dapat digambarkan dalam Gambar II-4 pada halaman berikutnya:



**Gambar II-4 Model Penelitian**

Sumber : Dong et.al (2010:268)

Berdasarkan kerangka pemikiran dan model penelitian yang digunakan, maka hipotesis dalam penelitian yang akan diajukan dan diuji kebenarannya adalah sebagai berikut:

- H1 : *Extrinsic reward* berpengaruh signifikan terhadap *attitude toward knowledge sharing behavior* di Telkom University Bandung
- H2 : *Social trust* berpengaruh signifikan terhadap *attitude toward knowledge sharing behavior* di Telkom University Bandung
- H3 : *Sense of self-worth* berpengaruh signifikan terhadap *attitude toward knowledge sharing behavior* di Telkom University Bandung

- H4 : *Expected association* berpengaruh signifikan terhadap *attitude toward knowledge sharing behavior* di Telkom University Bandung
- H5 : *Attitude toward knowledge sharing behavior* berpengaruh signifikan terhadap *intention to share knowledge* di Telkom University Bandung
- H6 : *Subjective norm* berpengaruh terhadap *intention to share knowledge* di Telkom University Bandung
- H7 : *Attitude toward knowledge sharing behavior* yang dimoderasi *Subjective norm* berpengaruh signifikan terhadap *Intention to share knowledge*.