

Berkala Ilmu Perpustakaan dan Informasi, Vol. 19, No. 1, Juni 2023, Hal. 168-183  
<https://doi.org/10.22146/bip.v19i1.5828>  
ISSN 1693-7740 (Print), ISSN 2477-0361 (Online)  
Tersedia online di <https://journal.ugm.ac.id/v3/BIP>

## Pengaruh motivasi terhadap perilaku *knowledge sharing* pegawai di Badan Pusat Statistik wilayah Sulawesi Tengah

Sri Astuti, Tine Silvana Rachmawati, Agus Rusmana

Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran

Jl. Raya Bandung Sumedang KM.21, Hegarmanah, Jatinangor, Kab. Sumedang, Jawa Barat, 45363

email: [Sri21006@mail.unpad.ac.id](mailto:Sri21006@mail.unpad.ac.id)

Naskah diterima: 12 Oktober 2022, direvisi: 18 Maret 2023, disetujui: 11 Mei 2023

### ABSTRAK

**Pendahuluan.** Belum meratanya tingkat pemahaman indikator statistik diindikasikan oleh rendahnya budaya *knowledge sharing* antar pegawai di Badan Pusat Statistik wilayah Sulawesi Tengah, sehingga BPS perlu mendorong keinginan setiap pegawainya untuk turut berpartisipasi dalam kegiatan *knowledge sharing*. Keinginan individu untuk berbagi pengetahuan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah motivasi. Tujuan utama dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap perilaku *knowledge sharing* pegawai di BPS wilayah Sulawesi Tengah. Model konseptual dirancang berdasarkan *Theory of Reasoned Action* (TRA).

**Metode penelitian.** Menggunakan metode penelitian kuantitatif-eksplanatori yang terdiri dari studi kepustakaan, pengumpulan data, dan analisis data.

**Analisis Data.** Menggunakan metode analisis *structural equation modelling-partial least square* (SEM-PLS) dengan sampel sebanyak 174 sampel.

**Hasil dan Pembahasan.** Motivasi berpengaruh positif-signifikan ( $p\text{-value} < 0,05$ ) terhadap sikap ( $\beta = 0,713$ ) dan niat pegawai ( $\beta = 0,218$ ) yang berimplikasi pada perilaku *knowledge sharing* pegawai ( $\beta = 0,758$ ). Motivasi dan sikap mampu memprediksi niat sebesar 42,7%, niat mampu memprediksi perilaku sebesar 57,5%.

**Kesimpulan.** Untuk memprediksi perilaku *knowledge sharing* pegawai dibutuhkan motivasi yang dapat mengembangkan sikap positif dan niat yang kuat dari setiap pegawai.

**Kata kunci:** *knowledge sharing*; motivasi; *Theory of Reasoned Action* (TRA).

### ABSTRACT

**Introduction.** The insufficient level of understanding of statistical indicators is indicated by the low level of *knowledge sharing* culture among BPS employees in the Central Sulawesi region. In this case, BPS needs to encourage the employees to participate in *knowledge sharing* activities. Individual's willingness to share knowledge can be influenced by several factors, one of them is motivation. The main objective of this paper is to understand the influence of motivation to employee's *knowledge sharing* activities in BPS. A conceptual model is designed based on the *Theory of Reasoned Action* (TRA).

**Data Collection Methods.** A quantitative-explanatory research method was applied including literature study, data collection, and data analysis.

**Data Analysis.** The study used the structural equation modeling-partial least squares (SEM-PLS) analysis method with a sample of 174 samples.

**Results and Discussion.** Motivation has a positive-significant effect ( $p\text{-value} < 0.05$ ) on attitudes ( $\beta = 0.713$ ) and employee intentions ( $\beta = 0.218$ ). This has implications for employee *knowledge sharing* behavior ( $\beta = 0.758$ ). Motivation and attitude can predict the intention by 42.7%, meanwhile, the intention can predict behavior by 57.5%.

**Conclusion.** To predict the knowledge-sharing behavior of employees, a sufficient motivation is needed to develop positive attitudes and strong intentions in each employee.

**Keywords:** knowledge sharing; motivational; Theory of Reasoned Action (TRA).

## A. PENDAHULUAN

Perubahan yang terjadi pada dunia ekonomi telah menyebabkan organisasi saling berkompetisi untuk lebih efisien dan produktif dalam mencapai keunggulan kompetitif (Nham dkk., 2020). Keunggulan kompetitif berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memperoleh kinerja yang lebih unggul (Lestari, 2019), sehingga organisasi perlu memanfaatkan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan yang luas untuk menjadi lebih produktif, inovatif, dan unggul dari pesaing lainnya.

Setiap organisasi berupaya untuk meningkatkan kemampuan inovasinya (T.T. Le & Le, 2023). Namun, sebagian besar organisasi kekurangan sumber daya dan modal (Gui dkk., 2022). Situasi seperti itu menuntut para peneliti dan praktisi dalam memberikan solusi yang optimal untuk meningkatkan kompetensi inovasi (P. B. Le, 2021). Di antara sumber prediksi, para sarjana menyoroti peran penting pengetahuan sebagai kekuatan strategis bagi organisasi untuk meningkatkan kompetensi inovasinya (Gui dkk., 2022).

Pengetahuan telah muncul sebagai sumber daya utama sebagai akibat dari evolusi ekonomi berbasis pengetahuan (Alnafrah & Mouselli, 2019). Organisasi mulai menyadari bahwa kekuatan perubahan tidak lagi terletak pada *tangible assets* sehingga fokus organisasi telah beralih ke *intangible assets* yaitu modal intelektual anggotanya. Modal intelektual berkaitan dengan pengetahuan maupun pengalaman yang dimiliki oleh masing-masing individu yang dapat ditingkatkan dengan *knowledge sharing* yang kini telah menjadi isu strategis dan dianggap sebagai alat yang sangat diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif serta kinerja dan inovasi yang unggul (Donnelly, 2019).

Setiap organisasi harus mampu memotivasi para anggotanya agar dapat saling berbagi pengetahuan, pengalaman, dan informasi

kepada anggota organisasi lainnya untuk mencapai nilai-nilai inti organisasi (H. K. Wang dkk., 2015). Salah satu metode yang digunakan ialah dengan mewujudkan komunikasi yang baik, yakni dengan perilaku *knowledge sharing* (Nashihuddin, 2016). *Knowledge sharing* merupakan aspek kunci dari inovasi kooperatif yang terkait dengan mekanisme dan kinerja inovasi (M. Wang dkk., 2023). *Knowledge sharing* dapat menyebabkan terjadinya pemanfaatan pengetahuan secara maksimal yang kemudian digunakan untuk mempercepat proses penyelesaian tugas maupun pemecahan masalah yang timbul dalam organisasi (Memah, 2017).

Badan Pusat Statistik (BPS) merupakan salah satu lembaga yang bekerja di bidang pelayanan publik, bertugas untuk menyediakan data statistik terpercaya yang aturannya tertuang dalam perundang-undangan. Dua tipe pekerja menurut Drucker (1993) yaitu *manual workers* dan *knowledge workers*, BPS banyak memperkerjakan SDM yang bertipe *knowledge workers* (Anggorowati, 2019), di mana tipe ini menggunakan pengetahuannya sebagai modal utama dalam bekerja. Seorang *knowledge worker* dituntut untuk dapat bekerja secara kreatif, inovatif dan mampu mengembangkan pengetahuannya secara terus menerus. Jika tidak, maka *knowledge worker* dapat berubah status menjadi *manual worker*. Hal ini tentu menjadi tantangan bagi setiap *knowledge worker* di era ekonomi pengetahuan saat ini.

Sebagai lembaga yang menyajikan data-data penting terkait indikator statistik, BPS memiliki tugas dan tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada publik terkait data-data yang dihasilkan. Setiap pegawai dituntut untuk dapat menjelaskan maksud dari setiap indikator statistik secara lengkap. Namun, dalam pelaksanaannya masih ditemukan kesenjangan pengetahuan antarpegawai yang menyebabkan hanya pegawai yang berada di divisi tertentu saja yang

dapat menerangkan dengan baik terkait indikator statistik. Kondisi ini didasarkan pada hasil yang diperoleh dari survei *Change Progress Online Census* (CPOC) tahun 2017 yang menyatakan bahwa salah satu *underrating factor* yang perlu mendapatkan evaluasi dan peningkatan dalam mengembangkan kapasitas dari pegawai BPS adalah terkait keterampilan dalam mempelajari dan menerangkan indikator statistik (BPS, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa masih rendahnya budaya *knowledge sharing* antar pegawai, sehingga BPS masih memerlukan upaya yang intens terkait pengenalan dan pembelajaran lebih lanjut terkait indikator statistik agar kapasitas dan kemampuan pegawai dapat ditingkatkan.

Tingkat implementasi *core values* juga turut menggambarkan kondisi *knowledge sharing* di BPS. Berdasarkan hasil Survei Budaya Organisasi (SBO) yang dilaksanakan pada tahun 2021, diketahui bahwa dari 14 (empat belas) nilai perilaku insan BPS, perilaku inovatif mendapatkan skor paling rendah diantara perilaku lainnya yakni sebesar 11,12 poin (BPS, 2020). Salah satu penyebabnya adalah karena belum optimalnya pergerakan dari aktivitas *knowledge sharing*. Sesuai dengan hasil studi (Radaelli dkk., 2014) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kesempatan untuk saling berbagi pengetahuan cenderung akan lebih mungkin untuk berinovasi, sehingga untuk meningkatkan perilaku inovatif pegawai maka perlu juga memaksimalkan kegiatan *knowledge sharing* antarpegawai.

Berdasarkan hasil dari CPOC dan SBO dikatakan bahwa budaya *knowledge sharing* di seluruh kantor BPS baik pusat dan daerah tergolong masih rendah. Kondisi ini perlu mendapatkan perhatian khusus agar setiap pegawai BPS dapat menyadari pentingnya *knowledge sharing* sebagai sarana dalam meningkatkan kapasitas dan kemampuan pegawai. Namun, proses ini tidak akan terjadi kecuali masing-masing individu berniat untuk berbagi pengetahuannya secara sukarela. Oleh karena itu, teori dalam memprediksi perilaku dikembangkan untuk memeriksa prasyarat yang dapat mempengaruhi niat dari perilaku individu seperti dalam *Theory of Reasoned Action* (TRA)

(Kakhki dkk., 2020).

Motivasi menjadi salah satu prasyarat yang dapat mempengaruhi keinginan individu untuk terlibat dalam *knowledge sharing* (Bergstrom & Martinez, 2016). Beberapa penelitian menyatakan bahwa motivasi dapat mempengaruhi keinginan individu untuk terlibat dalam aktivitas *knowledge sharing* (Bergstrom & Martinez, 2016; Kakhki dkk., 2020). Namun, untuk mencapai praktik *knowledge sharing* yang efektif akan sangat bergantung pada niat individu dalam memberikan upaya yang maksimal ke dalam proses tersebut. Jika dikaji dari perspektif ekonomi, perilaku individu sebagian besar dimotivasi oleh kepentingan individu itu sendiri, dimana individu yang memiliki pengetahuan tertentu akan sulit berbagi dengan orang lain demi memaksimalkan keuntungan pribadinya seperti peningkatan posisi dalam organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya studi lebih mendalam mengenai pentingnya memeriksa faktor motivasi.

Berdasar penelitian terdahulu, masih jarang ditemui studi terkait *knowledge sharing* yang dilakukan pada pegawai instansi pemerintah khususnya instansi yang bekerja di bidang pelayanan publik seperti BPS. Oleh karena itu, langkah penting perlu diambil untuk meningkatkan kondisi pengembangan *knowledge sharing* di kalangan pegawai khususnya pada instansi BPS. Studi ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh dari faktor motivasi terhadap perilaku *knowledge sharing* pegawai. Selain itu, dirancang model usulan yang tepat agar dapat memprediksi pengaruh motivasi terhadap perilaku *knowledge sharing* pegawai di instansi BPS wilayah Sulawesi Tengah. Mengaplikasikan *Theory of Reasoned Action* (TRA) sebagai kerangka teoretis penelitian diharapkan dapat membantu peneliti dalam memprediksi perilaku individu.

## B. TINJAUAN PUSTAKA

### *Knowledge sharing*

*Knowledge sharing* mengilustrasikan interaksi antar orang, dua orang atau lebih dalam proses berbagi pengetahuan di antara individu, kelompok, maupun organisasi (Kakhki dkk.,

2020). *Knowledge sharing* didasarkan atas ide, pengalaman dan keterampilan yang dimiliki oleh individu yang kemudian dibagikan ke seluruh anggota organisasi, sehingga terciptanya pengetahuan baru bagi yang menerimanya (Razak dkk., 2016). *Knowledge sharing* dapat terlaksana ketika setiap anggota organisasi dapat berbagi pengetahuan secara sukarela dengan menggunakan pengalaman atau gagasan yang dimiliki. Mengaplikasikan teori dalam memprediksi perilaku, seperti *Theory of Reasoned Action* (TRA), dapat lebih memperkuat hasil akhir yang akan diperoleh (Kakhki dkk., 2020). Oleh karena itu, studi ini dilakukan dengan memeriksa dan menilai dampak dari sikap dan norma subjektif terhadap niat *knowledge sharing* pegawai serta pengaruh dari niat terhadap perilaku *knowledge sharing*.

### **Theory of reasoned action (TRA)**

TRA merupakan teori mengenai perilaku yang dikembangkan oleh Fishbein dan Ajzen (1975) yang berasumsi bahwa setiap perilaku diatur oleh niat dari individu, dimana niat dipengaruhi oleh sikap dan norma subjektif (Kakhki dkk., 2020). Ilustrasi model TRA dapat dilihat pada Gambar 1. Menurut TRA, niat dijadikan sebagai salah satu prediktor perilaku yang paling dapat diandalkan. Studi terdahulu, menunjukkan adanya pengaruh dari sikap terhadap niat *knowledge sharing* (Al Mheiri, 2022), selanjutnya niat *knowledge sharing* ditemukan mempengaruhi perilaku *knowledge sharing* (Abdillah dkk., 2018). Selain sikap dan niat, norma subjektif yang juga merupakan bagian dari komponen TRA, mengacu pada persepsi individu terkait tekanan sosial atau kepercayaan dari orang lain yang dianggap penting untuk melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku (Wu, 2020). Studi sebelumnya yang dilakukan oleh (Kakhki dkk., 2020) di lingkungan Perpustakaan Umum yang ada di Iran menemukan bahwa norma subjektif berdampak signifikan pada sikap *knowledge sharing* pustakawan.

Studi lainnya (Negara dkk., 2021) juga telah menemukan bahwa niat dipengaruhi oleh norma subjektif dan sikap individu, sehingga niat menjadi unsur utama yang menyebabkan

timbulnya suatu perilaku. Dengan demikian, menyelidiki pengaruh norma subjektif, sikap, dan niat pada perilaku *knowledge sharing* di lingkungan organisasi merupakan hal yang perlu untuk dilakukan.

### **Motivasi**

Motivasi dapat dilihat sebagai bentuk stimulus yang berasal dari dalam diri maupun luar diri pribadi untuk dapat memenuhi kebutuhan individu sehingga pencapaian tujuan dapat terlaksana. Motivasi dalam diri pribadi (motivasi intrinsik) seperti kepuasan dalam membantu orang lain, keyakinan atas kemampuan yang dimiliki, prestasi kerja, tanggung jawab, serta *recognition*, sedangkan motivasi dari luar diri pribadi (motivasi ekstrinsik) seperti imbalan, apresiasi, hubungan dengan rekan kerja, keamanan, kebijakan serta kondisi lingkungan pekerjaan (Alshmemri dkk., 2017). Seorang pimpinan harus sepenuhnya memahami bagaimana mengelola motivasi secara optimal sehingga pimpinan dapat secara positif mempengaruhi keunggulan kompetitif dan aset pengetahuan anggotanya.

Penelitian terkait motivasi dalam konteks *knowledge sharing* pernah dilakukan oleh (Kakhki dkk., 2020) di lingkungan Perpustakaan umum yang ada di Iran yang menemukan bahwa motivasi berdampak signifikan pada sikap *knowledge sharing* pustakawan. Studi lainnya dilakukan oleh (Negara dkk., 2021) yang menemukan bahwa keyakinan atas kemampuan yang dimiliki (*Self-Efficacy*) yang termasuk dalam motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif pada sikap *knowledge sharing* pegawai. Dalam konteks yang berbeda, ditemukan pula bahwa dengan adanya pemberian insentif (motivasi ekstrinsik) dapat mempengaruhi niat pegawai dalam melakukan *whistleblowing* (Lingga, A. T., & Darmawati, 2023). Studi lainnya (Raza dkk., 2018) mengungkapkan bahwa sikap, kepercayaan, norma subjektif, motivasi dan penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing* antar mahasiswa. Berdasarkan hasil tersebut, bukan hanya faktor sikap yang dibutuhkan untuk mempengaruhi perilaku *knowledge sharing*.

Akan tetapi, siswa juga membutuhkan motivasi, kepercayaan, norma subjektif dan penghargaan yang akan mengarah pada perilaku *knowledge sharing* individu. Oleh karena itu, dalam studi ini ditambahkan faktor motivasi yang diharapkan semakin memperkuat niat individu untuk dapat terlibat dalam perilaku *knowledge sharing* yang nyata.

Jenis motivasi ekonomi dan sosial-psikologis seharusnya mengembangkan sikap positif terhadap perilaku *knowledge sharing* individu. Pemberian insentif yang efektif akan mengidentifikasi apakah individu dapat mengembangkan kemampuannya. Meskipun *knowledge sharing* memiliki banyak manfaat, namun upaya ini masih menjadi tantangan dan permasalahan yang perlu dihadapi oleh organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan perilaku *knowledge sharing* pegawai, sehingga tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pengaruh faktor motivasi dalam kaitannya dengan perilaku *knowledge sharing* dengan menggunakan TRA sebagai kerangka teoretis.

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Pendekatan eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antarvariabel yang diteliti dengan menggunakan teori dalam penyusunan dan pengujian hipotesisnya (Bajari, 2015). Dasar utama dari survei eksplanatori adalah pengujian hipotesis, oleh sebab itu melalui penelitian ini akan diselidiki apakah ada hubungan dan pengaruh antar variabelnya.

Penelitian terdiri dari tiga tahapan yaitu studi kepustakaan, pengumpulan data, dan analisis data. Populasi terdiri dari pegawai yang bekerja di Instansi BPS yang tersebar di seluruh kabupaten/kota dan provinsi yang ada di wilayah Sulawesi Tengah. Menurut data, jumlah pegawai di Instansi BPS wilayah Sulawesi Tengah terdiri dari 310 pegawai. Sampel yang digunakan sebanyak 174 orang yang diperoleh dari perhitungan *slovin* (Sugiyono, 2018) dengan batas toleransi kesalahan adalah 5%.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{310}{1 + 310 \times (0,05)^2}$$

$$n = 174 \text{ Responden}$$

Teknik *probability sampling* diterapkan dengan memilih sampel secara random (*Simple Random Sampling*). Teknik *probability sampling*-SRS digunakan agar setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih menjadi sampel (Sugiyono, 2018). Pengambilan sampel dengan teknik SRS, memerlukan kerangka sampel yang tersusun secara lengkap.

Semua konstruksi dan item pengukuran diadaptasi dari literatur sebelumnya. Indikator niat, sikap dan motivasi diadaptasi dari penelitian (Kakhki dkk., 2020). Indikator norma subjektif diadaptasi dari penelitian (Wu, 2020). Indikator perilaku *knowledge sharing* diadaptasi dari penelitian (Mafabi dkk., 2017). Operasionalisasi variabel tercantum pada Tabel.1.

Uji validitas *pearson correlation* dijalankan pada tiap butir pernyataan kuesioner. Pernyataan valid apabila nilai korelasi positif serta nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Sementara, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*. Jika nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$  maka instrumen layak untuk digunakan.

Analisis data dengan menggunakan *SEM-PLS*. Metode ini merupakan metode analisis yang diakui sebagai teknik analisis multivariat yang kuat dan dianggap sebagai teknik yang paling tepat untuk menguji struktur model dengan banyak variabel (Ranasinghe & Dharmadasa, 2013). *SEM-PLS* juga telah banyak diaplikasikan dalam studi terkait *knowledge sharing* dalam berbagai konteks (Abdillah dkk., 2018; Ranasinghe & Dharmadasa, 2013). Oleh karena itu, penelitian menggunakan metode analisis *SEM-PLS* guna menguji pengaruh dan hubungan antar konstruk sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan. Hasil akhir akan memperoleh model rancangan yang memiliki kemampuan prediksi yang signifikan.

Dirumuskan 5 (lima) hipotesis berdasar pada penelitian sebelumnya (Kakhki dkk., 2020; Negara et al., 2021) yaitu:

- H<sub>1</sub>: Ada pengaruh positif-signifikan norma subjektif terhadap sikap *knowledge sharing* pegawai.  
 H<sub>2</sub>: Ada pengaruh positif-signifikan sikap terhadap niat *knowledge sharing* pegawai.  
 H<sub>3</sub>: Ada pengaruh positif-signifikan niat terhadap perilaku *knowledge sharing* pegawai.  
 H<sub>4</sub>: Ada pengaruh positif-signifikan motivasi terhadap sikap *knowledge sharing* pegawai.  
 H<sub>5</sub>: Ada pengaruh positif-signifikan motivasi terhadap niat *knowledge sharing* pegawai.  
 Model rancangan penelitian disajikan pada Gambar 2.

#### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 30 responden sebelum kuesioner disebarkan ke seluruh responden penelitian. Selanjutnya, konsistensi internal dan validitas diskriminan instrumen dinilai. Hasil uji, nilai yang diperoleh untuk semua item pernyataan lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,159), sehingga terbukti validitas dari kuesioner. Untuk reliabilitas, nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh > 0,6 yang menunjukkan reliabilitas dapat diterima. Berdasarkan hasil dari kedua uji tersebut dinyatakan bahwa instrumen layak digunakan.

Setelah selesai dilakukan verifikasi validitas dan reliabilitas, kuesioner kemudian disebarkan ke 174 responden (responden terpilih berbeda dengan responden untuk uji validitas dan reliabilitas). Responden yang terpilih telah mewakili setiap kantor BPS yang ada di Kabupaten/kota hingga provinsi yang ada di wilayah Sulawesi Tengah, sebab dalam menentukan sampel terpilih, terlebih dahulu populasi dalam kerangka sampling dikelompokkan berdasarkan jenis unit kerjanya. Diperoleh tingkat pengembalian kuesioner sebesar 100%, dengan kata lain 174 tanggapan kuesioner telah diterima. Data yang telah terkumpul kemudian diperiksa untuk memastikan apakah isian semua item pernyataan dalam kuesioner telah terisi secara lengkap. Selanjutnya, data diolah dalam bentuk

digital sehingga dapat mempermudah dalam proses pengolahan data lebih lanjut dan pengklasifikasian data dalam bentuk tabel berdasarkan kategori yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil olah data, diketahui bahwa sebagian besar responden didominasi oleh pegawai berjenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 63,2 persen atau sebanyak 110 pegawai, sedangkan perempuan sebanyak 64 pegawai dengan persentase sebesar 36,8 persen. Proporsi terbesar berdasarkan tingkat pendidikan adalah lulusan DIV/S1 yaitu sebesar 67,8 persen atau sebanyak 118 pegawai, disusul pegawai lulusan SMA sebesar 16,1 persen dan lulusan S2 sebesar 11,5 persen yang masing-masing berjumlah 28 dan 20 pegawai. Kemudian lulusan DIII sebanyak 7 pegawai dengan persentase sebesar 4 persen, dan sisanya adalah lulusan S3 dengan persentase sebesar 0,6 persen atau sebanyak 1 pegawai.

Data demografi responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan 79,9 persen pegawai yang menjadi sampel penelitian didominasi oleh pegawai lulusan sarjana dan pascasarjana, sementara sisanya sebanyak 20,1 persen merupakan lulusan DIII dan SMA. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian terkait pengaruh motivasi terhadap perilaku *knowledge sharing* pegawai telah diwakili oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda mulai dari SMA hingga pada level tingkat pendidikan pascasarjana yaitu S2 dan S3.

Tahapan selanjutnya dengan melakukan evaluasi atas model pengukuran (*Outer Model*). *Outer model* digunakan untuk menentukan apakah setiap item indikator digunakan untuk mengukur variabel laten (Henseler dkk., 2016). *Outer model* atau model pengukuran, dievaluasi melalui dua tahapan yaitu validitas dan reliabilitas. Validitas terbagi dalam validitas konvergen dan validitas diskriminan, sedangkan reliabilitas dievaluasi dengan menggunakan uji *composite reliability* dan *cronbach's alpha*.

Validitas konvergen dalam *smart PLS* diukur berdasarkan hasil dari *AVE* (*Average Variance Extract*). Nilai yang diperoleh pada setiap item variabel menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,50. Hal ini menyiratkan bahwa lebih dari 50% varian indikator telah

diperhitungkan oleh variabel laten baik variabel laten eksogen maupun endogen, sehingga kuesioner memiliki validitas konvergen yang diinginkan. Hasil dari *AVE* dapat dilihat pada Tabel 2.

Pengujian validitas konvergen selanjutnya dapat dilakukan dengan melihat besaran nilai *outer loading* dari semua indikator pada setiap variabel laten eksogen maupun endogen. Nilai *Outer loadings* yang direkomendasikan harus lebih besar dari 0,7. Hal ini menandakan bahwa setiap item yang termuat dalam variabel laten adalah valid. Jika nilai *outer loadings* kurang dari 0,4 maka item harus dihapus. Namun, ketika nilai dari *outer loadings* antara 0,4 dan 0,7 disarankan untuk mempertahankan atau menghapus item tergantung pada muatan luar (tinggi) dari item lain (Henseler dkk., 2016). Dalam model pengukuran, terdapat tiga nilai *outer loadings* yang berkisar diantara 0,6 dan 0,7 yakni pada variabel laten norma subjektif (yaitu 0,691 dan 0,682) dan pada variabel laten niat dan motivasi (yaitu 0,679 dan 0,633). Dalam studi ini, diputuskan untuk tetap mempertahankan variabel sebab nilai *outer loadings* masih berkisar diantara 0,4 dan 0,7. Sementara, untuk 25 item lainnya dalam model pengukuran memiliki nilai lebih besar dari 0,7 yang menandakan bahwa nilai setiap item dalam variabel laten adalah valid.

Validitas diskriminasi diukur dengan melihat nilai dari *cross loading*. Jika nilai dari setiap item variabel menunjukkan nilai *cross loadings* > 0,50 maka tidak terdapat masalah pada validitas diskriminasi. Berdasarkan hasil olah data pada Tabel.3, ditemukan bahwa nilai *cross loading* (angka yang dicetak tebal) pada setiap item variabel lebih besar dibandingkan dengan nilai pada item variabel lainnya. Selain itu dari setiap item variabel menunjukkan nilai *cross loading* (angka yang dicetak tebal) > 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki validitas diskriminasi yang baik atau konsep yang digunakan dalam setiap item variabel tidaklah sama.

Selanjutnya reliabilitas model diteliti dengan menggunakan *Cronbach's alpha* yang kemudian dilanjutkan dengan *composite reliability*. Jika seluruh variabel laten memiliki

nilai *cronbachs alpha* > 0,6 dan nilai *composite reliability* > 0,7 maka dapat dinyatakan bahwa variabel memiliki reliabilitas yang baik atau kuesioner yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini telah andal atau konsisten untuk digunakan. Berdasarkan data pada Tabel 2 menunjukkan nilai *Cronbach's alpha* > 0,6 sementara nilai untuk *composite reliability* > 0,7 dalam artian nilai yang diperoleh dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa keandalan model dapat dikonfirmasi. Setelah keseluruhan uji dari *outer model* dikonfirmasi, maka dinyatakan bahwa setiap item dapat mewakili setiap variabel laten, sehingga model pengukuran dapat diandalkan dan siap untuk dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya dilakukan penilaian atas *inner model* atau model struktural. *Innmer model* dilandasi dari rumusan hipotesis yang telah dirancang sebelumnya berdasarkan identifikasi masalah. Evaluasi setiap *inner model* diawali dengan menilai koefisien determinasi  $R^2$ . Diperoleh nilai  $R^2$  untuk masing-masing variabel laten sikap, perilaku dan niat adalah masing-masing sebesar 0,601, 0,575 dan 0,427 dan. Hal ini menyiratkan bahwa lebih dari 50 persen varians dari variabel sikap dan perilaku *knowledge sharing* dijelaskan oleh variabel eksogen lainnya. Sementara untuk variabel laten endogen niat dapat dijelaskan oleh variabel eksogen yang lain sebesar 42,7 persen. Untuk menginterpretasikan kekuatan hubungan, menggunakan standar kriteria yang ditetapkan oleh (Wong, 2013) yaitu 0,75, 0,50, dan 0,25 yang berarti tinggi, sedang, dan rendah, sehingga menurut kriteria hubungan yang diperoleh tergolong dalam kategori yang sedang.

Setelah melakukan penilaian terhadap koefisien determinasi, tahapan selanjutnya adalah dengan melakukan uji *f-square*. Pengujian ini dilakukan untuk menggambarkan besarnya pengaruh antar variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Nilai ambang batas yang digunakan untuk uji *f-square* berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Matić dkk., 2017) yaitu 0,02, 0,15, dan 0,35 yang menginterpretasikan efek yang lemah, sedang, dan kuat. Berdasarkan olah data,

diperoleh besarnya pengaruh variabel laten eksogen norma subjektif terhadap variabel laten endogen sikap dan variabel laten eksogen motivasi terhadap variabel laten endogen niat memiliki pengaruh yang lemah. Hal ini ditunjukkan dari nilai *f-square* variabel laten eksogen norma subjektif dan variabel laten eksogen sikap adalah masing-masing sebesar 0,025 dan 0,034. Berdasarkan kriteria nilai ambang batas *f-square*, kedua nilai ini termasuk dalam kategori yang lemah. Kemudian besarnya pengaruh variabel laten eksogen sikap terhadap variabel laten endogen niat memiliki pengaruh yang sedang atau moderat. Hal ini ditunjukkan pada nilai *f-square* dari variabel laten eksogen dari sikap adalah senilai 0,158 yang termasuk dalam kategori yang sedang. Sementara untuk besar pengaruh dari variabel laten eksogen motivasi terhadap variabel laten endogen sikap dan variabel laten eksogen niat terhadap variabel laten endogen perilaku *knowledge sharing* ditunjukkan adanya pengaruh yang kuat. Hal ini didasarkan pada hasil yang diperoleh dari uji *f-square* variabel laten eksogen sikap dan variabel laten eksogen niat yaitu masing-masing senilai 0,967 dan 1,354. Berdasarkan kriteria dari nilai ambang batas *f-square*, dinyatakan bahwa kedua nilai dari variabel laten eksogen sikap dan variabel laten eksogen niat termasuk dalam kategori yang kuat.

Uji tahapan selanjutnya adalah uji *Q-square* yang digunakan untuk melihat seberapa baik nilai observasi dalam model secara struktural. Nilai *Q-square* diperoleh dengan melakukan *blindfolding* yang hanya diterapkan pada variabel endogen dengan item reflektif. Nilai *Q-Square* untuk variabel sikap, niat dan perilaku adalah (0,560, 0,312, 0,303) > 0, maka dapat dikatakan bahwa model memiliki prediktif relevansi model struktural yang baik.

Tahapan berikutnya adalah dengan menentukan kecocokan dari model struktural. Metode *SEM-PLS* tidak memperkirakan keseluruhan kecocokan model, oleh karenanya digunakan kriteria indeks *GoF*. Indeks *GoF* akan menunjukkan apakah ada kecocokan antara nilai yang diamati atau diobservasi dengan nilai yang diharapkan. Indeks *GoF* dapat mengambil nilai antara 0 dan 1. Penelitian ini menggunakan tiga

nilai untuk indeks *GoF* yang diadopsi dari penelitian (Kaffashan Kakhki et al., 2020) dimana kriteria yang digunakan adalah 0,01, 0,25 dan 0,36 yang diinterpretasikan sebagai lemah, sedang, dan kuat. Nilai yang digunakan untuk *GoF*, diperoleh dari akar nilai rata-rata *AVE* dikalikan dengan akar nilai rata-rata  $R^2$ . Diperoleh nilai *GoF* sebesar 0,52. Nilai ini termasuk dalam kategori nilai yang kuat, sehingga dapat dinyatakan bahwa model usulan memiliki *good fit* yang artinya model dapat menjelaskan data dengan baik atau model memiliki kemampuan prediksi yang signifikan.

Langkah selanjutnya adalah dengan melakukan uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan dengan menilai *Path Coefficient* yang mewakili indikator statistik pengaruh langsung antar variabel dalam model struktural. *Path Coefficient* dianalogikan dengan koefisien beta standar dalam analisis regresi berganda. Tabel 4 mengilustrasikan hasil dari pengujian hipotesis. Jika *t* statistik lebih dari 1,96 serta signifikansi *p-value* < 0,05, hipotesisnya adalah diterima.

Analisis model penelitian menunjukkan bahwa variabel laten norma subjektif ( $\beta = 0,114, p = 0,019 < 0,05$ ) dan variabel laten motivasi ( $\beta = 0,713, p = 0,000 < 0,05$ ), berpengaruh positif-signifikan terhadap variabel laten sikap pegawai untuk melakukan *knowledge sharing* ( $R^2 = 0,601$ ). Variabel laten sikap ( $\beta = 0,471, p = 0,000 < 0,05$ ) dan variabel laten motivasi ( $\beta = 0,218, p = 0,021 < 0,05$ ) berpengaruh positif-signifikan terhadap variabel laten niat pegawai untuk melakukan *knowledge sharing* ( $R^2 = 0,427$ ). Kemudian, variabel laten niat pegawai ( $\beta = 0,765, p = 0,000 < 0,05$ ) berpengaruh positif-signifikan terhadap variabel laten perilaku *knowledge sharing* antarpegawai ( $R^2 = 0,575$ ). Keseluruhan pernyataan dalam perumusan hipotesis menunjukkan *t* statistik lebih dari 1,96 hal ini menyatakan keseluruhan dari hipotesis diterima.

### **Pengaruh norma subjektif terhadap sikap *knowledge sharing***

**Hipotesis satu** dikembangkan untuk mendeteksi pengaruh norma subjektif pada sikap *knowledge sharing* pegawai. Hasil studi menunjukkan bahwa nilai  $p = 0,019 < 0,05$  dan nilai *t* statistik 2,354 > 1,96 yang berarti hipotesis satu diterima, artinya norma subjektif

memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap sikap pegawai. Hasil ini konsisten dengan temuan yang diperoleh dari penelitian sebelumnya (Kakhki dkk., 2020). Persepsi dari keluarga, pengguna data, pimpinan, rekan kerja dan *stakeholder* ditemukan mampu membentuk sikap positif pegawai dalam memandang *knowledge sharing*. Dengan demikian, norma subjektif terkait *knowledge sharing* akan mempengaruhi sikap *knowledge sharing* pegawai.

### **Pengaruh sikap terhadap niat *knowledge sharing***

Hasil pengujian **hipotesis dua** menunjukkan bahwa nilai  $p = 0,000 < 0,05$  dan nilai  $t$  statistik  $5,557 > 1,96$ . Dengan demikian pernyataan dari hipotesis dua diterima artinya adanya pengaruh positif dan signifikan dari sikap terhadap niat *knowledge sharing* pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian positif dari masing-masing pegawai yang bekerja di instansi BPS wilayah Sulawesi Tengah terkait *knowledge sharing* dapat meningkatkan niat pegawai untuk melakukan *knowledge sharing*. Semakin tinggi kepercayaan atau keyakinan yang dibangun oleh setiap pegawai bahwa *knowledge sharing* termasuk tindakan yang memiliki konsekuensi yang positif maka semakin besar pula niat pegawai untuk melakukan *knowledge sharing*. Dalam penelitian ini, diperoleh hasil yang mengkonfirmasi pengaruh yang sama seperti yang dinyatakan dalam penelitian sebelumnya (Al Mheiri, 2022; Kakhki dkk., 2020; Negara dkk., 2021).

### **Pengaruh niat terhadap perilaku *knowledge sharing***

Sejalan dengan studi sebelumnya yang dilaksanakan di organisasi lain lain (Kakhki dkk., 2020; Negara dkk., 2021) hasil yang diperoleh dari pengujian **hipotesis ketiga** menunjukkan nilai  $p = 0,000 < 0,05$  dan  $t$  statistik  $17,426 > 1,96$  sehingga pernyataan dari hipotesis tiga diterima artinya, ada pengaruh positif dan signifikan dari niat pegawai terhadap perilaku *knowledge sharing*. Niat pegawai untuk berbagi pengetahuan merupakan faktor

penentu utama dari perilaku *knowledge sharing*. Hal ini semakin menegaskan bahwa niat *knowledge sharing* adalah prasyarat dari perilaku yang nyata. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi niat dari pegawai terhadap *knowledge sharing*, maka semakin besar kemungkinan untuk berpartisipasi dalam perilaku *knowledge sharing*. Oleh karena itu, *knowledge sharing* membutuhkan norma subjektif, sikap yang positif, dan niat yang kuat untuk pengembangan yang konstruktif bagi perilaku di antara para pegawai.

Terkait dengan hasil pengujian dari kerangka teoretis TRA menunjukkan bahwa niat memiliki pengaruh paling kuat (0,758) dalam mempengaruhi perilaku, sehingga pegawai dengan niat yang kuat akan memutuskan untuk terlibat dalam aktivitas *knowledge sharing*. Hal ini sesuai dengan tinjauan literatur sebelumnya yang menyatakan bahwa niat menjadi unsur utama yang menyebabkan timbulnya suatu perilaku. Semakin kuat niat pegawai maka semakin besar kemungkinan pegawai untuk melakukan perilaku *knowledge sharing*. Selanjutnya, sikap ditemukan memiliki pengaruh kedua terbesar (0,471) terhadap niat. Hal ini menandakan bahwa pegawai yang memiliki penilaian yang positif terkait dengan dapat meningkatkan niatnya untuk turut terlibat dalam *knowledge sharing*. Sementara, norma subjektif ditemukan berpengaruh terhadap sikap pegawai sebesar 0,114. Dukungan lingkungan sosial dari pimpinan, rekan kerja, keluarga maupun kolega penting dalam membentuk sikap positif pegawai terkait *knowledge sharing*. Seorang pegawai yang memiliki keyakinan tentang harapan dari kelompok referensi untuk saling berbagi pengetahuan cenderung memiliki sikap yang positif terhadap *knowledge sharing*.

Berdasarkan temuan di atas, maka kontribusi penelitian dalam bagian ini adalah *knowledge sharing* dapat diwujudkan atas dasar penilaian atau sikap yang positif, harapan komunitas tentang perilaku individu, yang kemudian diproses oleh niat berperilaku individu. Adapun implikasi dari studi ini diharapkan agar pimpinan BPS dapat memberikan perhatian/dukungan/saran yang dapat mendorong pegawainya untuk dapat

saling berbagi pengetahuan satu sama lainnya. Tidak hanya itu, dengan menunjukkan perilaku yang sama sesuai dengan apa yang disarankan dapat lebih memotivasi pegawai untuk melakukan tindakan atau perilaku yang serupa. Selain itu, pimpinan BPS perlu untuk menyelenggarakan pertemuan secara berkala dan konsisten, seperti seminar dan konferensi baik di tempat kerja maupun di tempat-tempat nyaman lainnya. Kegiatan yang diselenggarakan harus lebih interaktif dan dikemas dalam bentuk yang lebih menyenangkan dan tidak monoton. Hal ini akan menjadikan setiap pegawai BPS memiliki sikap atau penilaian yang lebih positif terkait *knowledge sharing*, sehingga dapat mengembangkan niat yang lebih kuat untuk terlibat dalam *knowledge sharing*.

#### **Pengaruh motivasi terhadap sikap *knowledge sharing***

Selanjutnya, hasil pengujian **hipotesis empat** menunjukkan bahwa nilai  $p = 0,000 < 0,05$  dan  $t$  statistik  $13,338 > 1,96$  sehingga pernyataan dari hipotesis empat diterima. Hasil pengujian hipotesis empat mengungkapkan bahwa motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap sikap pegawai. Hasil ini menunjukkan kesamaan dengan hasil studi sebelumnya yang dilakukan oleh (Kakhki dkk., 2020; Negara dkk., 2021), sehingga dapat dinyatakan bahwa motivasi akan mengembangkan sikap positif pegawai untuk melakukan *knowledge sharing* atau dengan kata lain terciptanya sikap positif pegawai diawali dari motivasi yang timbul dari pegawai itu sendiri. Pengujian hipotesis empat menunjukkan bahwa adanya penghargaan organisasi dalam bentuk apresiasi pimpinan, manfaat hubungan timbal balik, *self-efficacy* yang tinggi serta kepuasan dalam membantu orang lain mampu memberikan kontribusi dalam mengembangkan sikap positif pegawai terkait *knowledge sharing*.

#### **Pengaruh motivasi terhadap niat *knowledge sharing***

Hasil pengujian **hipotesis lima** menunjukkan nilai  $p = 0,021 < 0,05$  dan  $t$

statistik  $2,316 > 1,96$  sehingga pernyataan dari hipotesis lima diterima. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap niat pegawai untuk melakukan *knowledge sharing*. Dengan kata lain, motivasi yang diterima oleh individu baik intrinsik maupun ekstrinsik dapat mendorong minat pegawai untuk turut serta dalam kegiatan *knowledge sharing*. Artinya, pegawai yang percaya akan kemampuan atau pengetahuan yang dimiliki (*self-efficacy*) akan cenderung memiliki niat yang lebih kuat untuk terlibat dalam aktivitas *knowledge sharing* secara sukarela kepada rekan kerjanya. Selain itu, pegawai yang memiliki perasaan senang ataupun bahagia ketika membantu rekan lainnya untuk memahami hal yang belum diketahui atau membantu dalam menemukan solusi atas permasalahan yang timbul akan lebih condong untuk termotivasi melakukan kegiatan *knowledge sharing* dengan rekan kerja lainnya. Manfaat dari hubungan timbal balik yang dirasakan dengan rekan kerja dan adanya apresiasi dari pimpinan turut serta memberikan andil dalam memotivasi pegawai untuk berpartisipasi dalam kegiatan *knowledge sharing*.

Berdasarkan kajian faktor motivasi terhadap *knowledge sharing* maka studi ini mengusulkan beberapa implikasi sebagai berikut. Pertama, disarankan agar praktek *knowledge sharing* harus tertanam dalam penilaian kinerja pegawai dan sistem penghargaan, yang diharapkan dapat meningkatkan sikap yang positif dan menciptakan niat yang lebih kuat terhadap *knowledge sharing*. Kedua, pegawai dengan *self-efficacy* yang tinggi dapat dibentuk dengan merekrut dan memilih pegawai yang proaktif, dan yang memiliki bakat kognitif dan harga diri yang tinggi serta termotivasi secara intrinsik. Selain itu, pimpinan BPS dapat meningkatkan persepsi *self-efficacy* pengetahuan di antara pekerja pengetahuan yang berharga dengan menunjukkan kepada mereka bahwa dengan pengetahuan yang mereka miliki dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi kemajuan organisasi. Ketiga, pimpinan BPS yang tertarik untuk mengembangkan dan mempertahankan budaya *knowledge sharing*

harus fokus dalam peningkatan suasana hati positif pegawai sehingga pegawai akan lebih bahagia dalam membagikan pengetahuannya kepada orang lain.

Kakhki dkk., (2020) hanya menguji efek motivasi terhadap sikap *knowledge sharing*, sementara (Lingga, A. T., & Darmawati, 2023) berhasil menguji efek motivasi terhadap niat namun bukan dalam konteks *knowledge sharing*. Oleh karena itu, studi ini memiliki kebaharuan baru yang belum diteliti pada penelitian sebelumnya, dimana motivasi tidak hanya diuji terhadap sikap akan tetapi juga dilakukan terhadap niat yang berimplikasi pada perilaku *knowledge sharing* pegawai yang sebenarnya. Setiap pegawai di instansi pemerintah seperti BPS dalam mengembangkan perilaku *knowledge sharing*, seorang pimpinan harus memaksimalkan motivasi baik ekstrinsik maupun intrinsik untuk para pegawainya agar dapat mengembangkan sikap yang lebih positif dan niat yang lebih kuat sehingga pegawai akan lebih sukarela dan senang hati melibatkan dirinya dalam kegiatan *knowledge sharing*. Hal ini dapat memberikan manfaat seperti tercapainya keunggulan organisasi.

## E. KESIMPULAN

Studi ini menambahkan perspektif motivasi ke dalam TRA, dan memeriksa faktor motivasi baik ekstrinsik dan intrinsik dalam memprediksi perilaku *knowledge sharing* pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk memprediksi perilaku *knowledge sharing* pegawai maka, dibutuhkan motivasi yang dapat mengembangkan sikap positif dan niat yang kuat dari setiap pegawai agar dapat terlibat dalam perilaku *knowledge sharing* dalam organisasi. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya agar dapat mengidentifikasi lebih banyak variabel yang dapat mempengaruhi proses *knowledge sharing*, sehingga hasil yang diperoleh dapat dijadikan sebagai dasar untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Selain itu, berdasar pada aspek praktis diharapkan hasil akhir penelitian ini dapat memberikan landasan empiris dalam meningkatkan perilaku *knowledge sharing* pegawai di lingkungan Badan Pusat Statistik khususnya di wilayah

Sulawesi Tengah dan dijadikan dasar bagi pimpinan untuk menentukan prioritas dan perencanaan, sehingga memberikan kondisi yang optimal dalam kegiatan *knowledge sharing* antarpegawai. Beberapa keterbatasan dalam studi ini. Pertama, temuan penelitian harus diverifikasi dengan sampel yang lebih besar untuk meningkatkan generalisasi. Cakupan geografis hanya terbatas pada instansi BPS yang ada di wilayah Sulawesi Tengah. Hal ini dapat mempengaruhi generalisasi hasil studi mengingat bahwa instansi BPS tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Kedua, karena penelitian ini menganggap bahwa *knowledge sharing* sebagai bentuk perilaku yang sangat individualistis, model penelitian hanya berfokus pada keyakinan yang menonjol (faktor motivasi) yang mempengaruhi sikap dan niat *knowledge sharing*. Namun, menurut teori perilaku terencana, niat perilaku ditentukan oleh norma subyektif, sikap dan persepsi kontrol perilaku. Penelitian di masa depan dapat mempertimbangkan faktor persepsi kontrol perilaku untuk meningkatkan kekuatan penjelas model penelitian. Ketiga, penelitian ini bersifat *cross sectional* yang berfokus pada persepsi satu kali, yang bisa gagal memberikan manifestasi jangka panjang dari variabel penelitian. Hal ini mungkin memerlukan studi tindak lanjut dalam desain longitudinal untuk menangkap tren dari hasil penelitian.

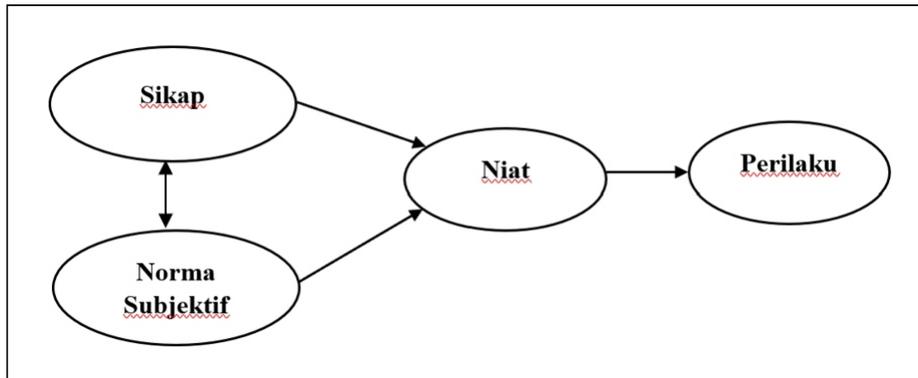
## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, M. R., Lin, C.-T., Anita, R., Suroto, B. J., & Hadiyati, H. (2018). Knowledge-sharing behavior among banking officers in Indonesia. *Journal of International Studies*, 11(2), 136–153. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-2/10>
- Al Mheiri, H. A. (2022). *Investigating the Impact of Organisational Culture and Leadership on Knowledge Sharing Behavioural Intention Among Employees in Organisations in the United Arab Emirates* [Thesis, University of Wollongong]. <https://ro.uow.edu.au/theses1/1304>
- Alnafrah, I., & Mouselli, S. (2019). The knowledge society vis-à-vis the knowledge economy and their potential development

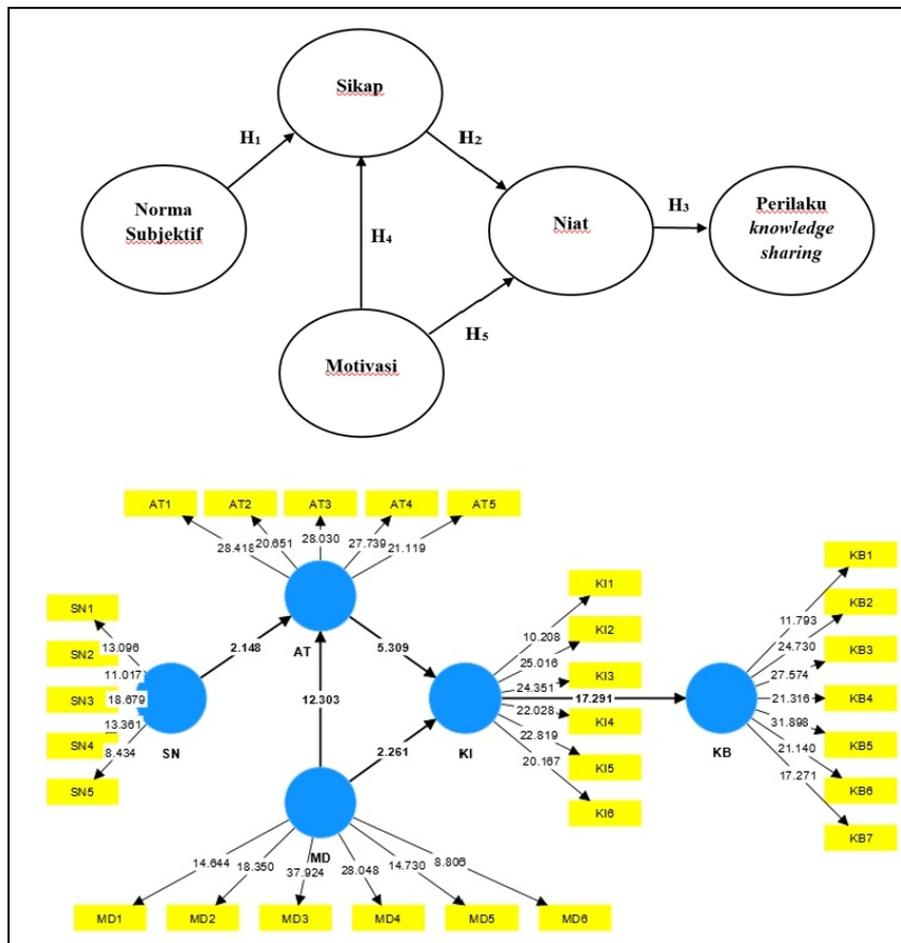
- impacts in Russia. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(1), 205–220. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0448-2>
- Alshmemri, M., Shahwan, A.-L., & Phillip Maude. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 15(5), 12–16. <https://doi.org/10.1007/BF02814464>
- Anggorowati, Y. (2019). Kajian reformasi birokrasi di Badan Pusat Statistik sebagai sistem terbuka. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 44(2), 125–138. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v44i2.271>
- Bergstrom, E., & Martinez, M. G. (2016). *The influence of intrinsic and extrinsic motivation on employee engagement: A qualitative study of the perceptions of managers in public and private sector organizations* [Dissertation, Umeå University]. DiVA Portal. <http://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A944047&dswid=1383>
- Bajari, A. (2015). *Metode penelitian komunikasi, prosedur, tren dan etika*. Simbiosia Rekatama Media.
- BPS. (2017). *Sensus daring progress manajemen perubahan 2016: Hasil dan tindak lanjut*. Badan Pusat Statistik.
- BPS. (2020). *Hasil survei budaya organisasi Badan Pusat Statistik*. Badan Pusat Statistik.
- Donnelly, R. (2019). Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenges. *Journal of Business Research*, 94(1), 344–352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.007>
- Gui, L., Lei, H., & Le, P. B. (2022). Determinants of radical and incremental innovation: The influence of transformational leadership, knowledge sharing and knowledge-centered culture. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2020-0478>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Jalili, Y. A., & Ghaleh, S. (2020). Knowledge sharing and the theory of planned behavior: A meta-analysis review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(2), 236–258. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2019-0023>
- Kakhki, M.Kaffashan, Hadadian, A., Namdar Joyame, E., & Malakooti Asl, N. (2020). Understanding librarians' knowledge sharing behavior: The role of organizational climate, motivational drives and leadership empowerment. *Library and Information Science Research*, 42(1), [1-11]. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2019.100998>
- Le, P. B. (2021). Determinants of frugal innovation for firms in emerging markets: The roles of leadership, knowledge sharing and collaborative culture. *International Journal of Emerging Markets, ahead-of-print(ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-02-2021-0258>
- Le, T. T., & Le, P. B. (2023). High-involvement HRM practices stimulate incremental and radical innovation\_The roles of knowledge sharing and market turbulence. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), [1-10]. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.02.003>
- Lestari, E. R. (2019). *Manajemen inovasi: Upaya meraih keunggulan kompetitif*. Universitas Brawijaya Press.
- Lingga, A. T., & Darmawati, D. (2023). Pengaruh sikap, norma subjektif, persepsi kontrol perilaku, dan insentif finansial terhadap intensi melakukan whistleblowing. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(1), 953–964. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i1.15598>
- Mafabi, S., Nasiima, S., Muhimbise, E. M., Kasekende, F., & Nakiyonga, C. (2017). The mediation role of intention in knowledge sharing behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(2), 172–193. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2016-0008>

- Matić, D., Cabrilo, S., Grubić-Nešić, L., & Milić, B. (2017). Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. *Knowledge Management Research and Practice*, 15(3), 431–446. <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0063-9>
- Memah, L. (2017). Pengaruh knowledge sharing terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 5(2), 1–9. <https://doi.org/10.1108/DLP-10-2017-0040>
- Nashihuddin, W. (2016, 19 Juli). *Membudayakan knowledge sharing di Perpustakaan: Upaya dan solusi pustakawan referensi untuk memenuhi kebutuhan informasi pengguna* [Presentasi Makalah]. Lomba Pustakawan Berprestasi Tingkat Provinsi, DKI Jakarta. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2140.5681>
- Negara, D. J., Ferdinand, F., Meitiana, M., Astuti, M. H., Anden, T., Sarlawa, R., & Mahrita, A. (2021). Knowledge Sharing Behavior in Indonesia: An Application of Planned Behaviour Theory. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1053–1064. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.1053>
- Nham, T. P., Tran, N. H., & Nguyen, H. A. (2020). Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: An empirical study from Vietnam's telecommunication companies. *Management and Marketing*, 15(2), 275–301. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0017>
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400–414. <https://doi.org/10.1111/caim.12084>
- Ranasinghe, S. B., & Dharmadasa, P. (2013). Intention to knowledge sharing: From planned behavior and psychological needs perspectives. *International Journal of Knowledge Management*, 9(4), 33–50. <https://doi.org/10.4018/ijkm.2013100103>
- Raza, S. A., Abidi, M., Arsalan, G. M., Shairf, A., & Qureshi, M. A. (2018). The impact of student attitude, trust, subjective norms, motivation and rewards on knowledge sharing attitudes among university students. *International Journal of Knowledge and Learning*, 12(4), 287–304. <https://doi.org/10.1504/IJKL.2018.095955>
- Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L. M., Yunus, N. A. M., & Asnawi, N. H. (2016). Theories of knowledge sharing behavior in business strategy. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 545–553. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30163-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30163-0)
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Wang, H. K., Yen, Y. F., & Tseng, J. F. (2015). Knowledge sharing in knowledge workers: The roles of social exchange theory and the theory of planned behavior. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 17(4), 450–465. <https://doi.org/10.1080/14479338.2015.1129283>
- Wang, M., Wang, Y., & Mardani, A. (2023). Empirical analysis of the influencing factors of knowledge sharing in industrial technology innovation strategic alliances. *Journal of Business Research*, 157(2023), [1-10]. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113635>
- Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(11), 1–32. [http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/marketing\\_bulletin\\_articles.html#24](http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/marketing_bulletin_articles.html#24)
- Wu, D. (2020). Empirical study of knowledge withholding in cyberspace: Integrating protection motivation theory and theory of reasoned behavior. *Computers in Human Behavior*, 105(2020), [1-14]. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106229>

DAFTAR GAMBAR



Gambar 1. Model TRA Fishbein dan Ajzen (1975)



Gambar 2. Model Rancangan Penelitian

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Operasionalisasi variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
Motivasi	Intrinsik	Kebahagiaan/kepuasan dalam membantu orang lain Keyakinan atas kemampuan pengetahuan yang dimiliki ( <i>self-efficacy</i> )
	Ekstrinsik	Penghargaan organisasi Manfaat timbal balik yang diterima
Sikap	<i>Behavioural beliefs</i>	<i>knowledge sharing</i> adalah hal yang positif <i>knowledge sharing</i> adalah hal yang menyenangkan
	<i>Outcome evaluation</i>	<i>Knowledge sharing</i> meningkatkan kapasitas pengetahuan pegawai <i>Knowledge sharing</i> meningkatkan kualitas pelayanan publik
Norma subjektif	<i>Injuctive</i>	Persepsi dari keluarga
		Persepsi dari pengguna data
		Persepsi dari pimpinan
		Persepsi dari rekan kerja
Niat	<i>Intend</i> <i>Plan</i> <i>Will</i>	Berniat berbagi pengetahuan dalam waktu dekat
		Berencana berbagi pengetahuan dalam waktu dekat
		Akan berbagi pengetahuan dalam waktu dekat
Perilaku	<i>Knowledge donation</i>	Membagikan pengetahuan ke rekan kerja

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 2. Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Sikap (AT)	0,878	0,911	0,673
Perilaku <i>Knowledge Sharing</i> (KB)	0,889	0,913	0,600
Niat (KI)	0,874	0,905	0,615
Motivasi (M)	0,856	0,893	0,585
Norma Subjektif (SN)	0,794	0,857	0,546

Sumber: Data diolah, 2021

## DAFTAR TABEL

Tabel 3. Nilai *Cross Loadings*

	AT	KB	KI	MD	SN
AT1	<b>0,832</b>	0,578	0,661	0,641	0,415
AT2	<b>0,765</b>	0,581	0,551	0,604	0,422
AT3	<b>0,847</b>	0,469	0,480	0,672	0,414
AT4	<b>0,841</b>	0,424	0,438	0,607	0,286
AT5	<b>0,814</b>	0,440	0,459	0,625	0,351
KB1	0,417	<b>0,731</b>	0,506	0,407	0,480
KB2	0,498	<b>0,782</b>	0,624	0,456	0,370
KB3	0,372	<b>0,772</b>	0,593	0,375	0,246
KB4	0,548	<b>0,792</b>	0,626	0,572	0,438
KB6	0,498	<b>0,840</b>	0,618	0,493	0,421
KB7	0,547	<b>0,775</b>	0,542	0,472	0,428
KB9	0,438	<b>0,726</b>	0,587	0,405	0,380
KI1	0,509	0,440	<b>0,679</b>	0,496	0,254
KI2	0,561	0,566	<b>0,813</b>	0,516	0,292
KI3	0,437	0,688	<b>0,794</b>	0,371	0,226
KI4	0,426	0,600	<b>0,805</b>	0,375	0,253
KI5	0,561	0,621	<b>0,794</b>	0,448	0,261
KI6	0,509	0,632	<b>0,810</b>	0,527	0,367
MD1	0,534	0,294	0,278	<b>0,732</b>	0,301
MD2	0,657	0,463	0,481	<b>0,834</b>	0,375
MD3	0,629	0,515	0,511	<b>0,846</b>	0,471
MD4	0,688	0,553	0,545	<b>0,807</b>	0,396
MD5	0,529	0,411	0,383	<b>0,714</b>	0,327
MD6	0,448	0,420	0,411	<b>0,633</b>	0,373
SN1	0,421	0,412	0,402	0,370	<b>0,691</b>
SN2	0,326	0,242	0,138	0,348	<b>0,731</b>
SN3	0,349	0,330	0,159	0,399	<b>0,823</b>
SN4	0,335	0,502	0,348	0,376	<b>0,760</b>
SN5	0,233	0,373	0,200	0,304	<b>0,682</b>

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4. *Path Coefficient*

Hipotesis	Pernyataan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	p values	Hasil
H <sub>1</sub>	Norma Subjektif -> Sikap	0,114	0,118	0,048	2,354	<b>0,019</b>	Diterima
H <sub>2</sub>	Sikap -> Niat	0,471	0,469	0,085	5,557	<b>0,000</b>	Diterima
H <sub>3</sub>	Niat -> Perilaku <i>Knowledge sharing</i>	0,758	0,769	0,044	17,426	<b>0,000</b>	Diterima
H <sub>4</sub>	Motivasi -> Sikap	0,713	0,712	0,053	13,338	<b>0,000</b>	Diterima
H <sub>5</sub>	Motivasi -> Niat	0,218	0,221	0,094	2,316	<b>0,021</b>	Diterima

Sumber: Data diolah, 2021