

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Untuk menghadapi laju perubahan lingkungan global yang semakin cepat suatu organisasi perlu memiliki kemampuan beradaptasi untuk mendapatkan perbaikan dan pembelajaran secara terus menerus (Yasin, 2017). Organisasi perlu berupaya untuk menjadi lebih efisien secara operasional, dan lebih efektif dalam mencapai tujuannya. Upaya yang dapat dilakukan antara lain melalui peningkatan produktivitas, kualitas lebih tinggi, dan peningkatan proses dan praktik pekerjaan yang berbasis pengetahuan (Asian Productivity Organization, 2013). Untuk dapat mendukung tujuan tersebut, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif dapat menjadi salah satu strategi yang dapat dipertimbangkan oleh organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif bertujuan untuk menciptakan SDM yang mampu mengembangkan diri secara proaktif serta menjadi pribadi yang memiliki kemauan untuk terus belajar serta memiliki semangat untuk bekerja keras agar dapat memaksimalkan potensi yang dimilikinya (Sutrisno, 2019).

Pengembangan SDM tidak terlepas dari dukungan pengetahuan untuk meningkatkan kompetensi serta profesionalitas pegawai. Pengetahuan dianggap sebagai keunggulan kompetitif terbesar perusahaan (Davenport & Prusak, 1998). Andhara, Umara dan Lubis (2018) mengungkapkan bahwa agar organisasi mampu terus bertahan dan bersaing, pembentukan SDM yang handal perlu ditunjang dengan investasi pada pengelolaan pengetahuan atau *Knowledge Management* yang memadai. Manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) merupakan sistem yang komprehensif yang melibatkan tiga pilar utama yaitu sdm, proses serta teknologi. Ketiga pilar tersebut saling bertalian dan tidak dapat dipisahkan. Salah

satu unsur paling penting dari ketiga pilar tersebut adalah SDM. SDM merupakan subjek sentral dalam *knowledge management*, karena itu keberhasilan manajemen pengetahuan sangat bergantung pada SDM.

Namun pada kenyataannya pengelolaan pengetahuan dalam organisasi seringkali belum optimal. Lemahnya pengelolaan pengetahuan mengakibatkan pengetahuan-pengetahuan yang ada dalam organisasi hilang begitu saja karena orang-orang dalam organisasi silih berganti (Andhara et al., 2018). Oleh karena itu pengelolaan pengetahuan atau manajemen pengetahuan menjadi salah satu kebutuhan mendesak bagi organisasi dan menjadi pemicu yang penting bagi pencapaian kinerja yang lebih baik (Andreeva & Kianto, 2012). Hal tersebut ditegaskan oleh beberapa peneliti terdahulu, yang menegaskan betapa pentingnya manajemen pengetahuan untuk kesuksesan perusahaan atau organisasi dan dianggap sebagai faktor penting untuk pencapaian efektifitas organisasi (Davenport & Prusak, 1998; Khan et al., 2013; I Nonaka & Takeuchi, 1995).

Organisasi yang sukses memahami pentingnya mengelola pengetahuan. Organisasi dapat mencapai sukses karena organisasi tersebut secara konsisten dan memperbaiki cara untuk mencapai hasil yang diinginkan secara terus menerus dengan pengelolaan pengetahuan yang memadai (Omotayo, 2015). Tung (2018) mengungkapkan bahwa salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh manajemen dalam meningkatkan kinerjanya adalah dengan cara mengelola pengetahuan dan kemampuan spesifik yang dimiliki karyawan untuk tetap berada di organisasi dengan mekanisme pencarian, pemanfaatan serta penyimpanan yang memadai. Dukungan dari sistem informasi dan teknologi yang memadai diperlukan dalam proses pengelolaan pengetahuan. Unit kerja pada sebuah organisasi akan menghasilkan banyak inovasi dan memiliki kinerja yang lebih baik jika mereka

didukung dengan sistem jaringan yang menyediakan akses ke pengetahuan baru yang dikembangkan oleh satuan kerja lain (W. Tsai, 2001).

Produktivitas dalam organisasi akan tergantung pada kemampuan individu dalam organisasi dalam menciptakan pengetahuan baru. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang berusaha memahami dan menerapkan manajemen pengetahuan dan menciptakan organisasi yang inovatif dan dinamis berdasarkan pengetahuan dan pembelajaran (Mohammadi & Malekmahmoudi, 2017).

Organisasi menyadari bahwa pengetahuan yang berada di sumber daya manusia mereka (karyawan) penting dalam menciptakan kekuatan dan nilai ekonomi (Caruso, 2016). Karyawan kerap mendapatkan ide, keterampilan, dan pengetahuan melalui pengalaman selama melaksanakan pekerjaan, dan pengetahuan ini jika dikelola dengan baik akan membuat organisasi menjadi lebih baik dan kompetitif. Organisasi berfokus pada produktivitas tenaga kerja dan mulai meningkatkan fokus mereka pada pengembangan sumber daya manusia, sebuah situasi *win-win solution* untuk atasan serta para karyawan (Caruso, 2016). Pengetahuan dapat menjadi kekuatan, dan *Human Resource Departement* di dalam organisasi saat ini memiliki tanggung jawab besar dalam meningkatkan kekuatan pengetahuan itu untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu strategi organisasi untuk mengelola pengetahuan adalah dengan mulai mengkodifikasi modal intelektual (*Intellectual Capital*) berupa pengetahuan. Pengetahuan (*knowledge*) pada dasarnya adalah suatu informasi yang kontekstual yang digunakan oleh organisasi antara lain untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi, serta melakukan tindakan atau pekerjaan lebih efisien dan efektif. Pengetahuan yang ada di kepala setiap karyawan perlu dikodefikasi agar dapat menjadi aset organisasi yang dapat direproduksi dan dibagikan untuk pencapaian

tujuan organisasi (Hunt, 2017). Oleh karena itu, manajemen pengetahuan menjadi hal yang penting untuk segera diterapkan dalam organisasi karena manajemen pengetahuan sangat erat terkait dengan proses pengelolaan pengetahuan. Salah satu fase dari pengelolaan pengetahuan yaitu tahap berbagi pengetahuan, berbagi pengetahuan merupakan bagian penting dalam proses peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi (Tung, 2018).

Dalam konteks organisasi publik khususnya di Indonesia, manajemen pengetahuan telah menjadi perhatian pemerintah, hal ini terlihat dari diterbitkannya Peraturan Nomor 14 tahun 2011 Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenpanRB) tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan oleh Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Penerbitan peraturan tersebut bertujuan agar kementerian/lembaga, pemerintah pusat dan pemerintah daerah dapat menerapkan manajemen pengetahuan dalam rangka mengelola aset intelektual yaitu pengetahuan sebagai modal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu juga untuk mendorong kementerian/lembaga dan Pemerintah Daerah untuk berpartisipasi aktif dalam *knowledge sharing* yang dapat dimanfaatkan dalam perumusan kebijakan dan *benchmarking* pelaksanaan reformasi birokrasi.

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK), sebagai salah satu organisasi sektor publik yang bertugas untuk melaksanakan pemeriksaan atas tanggung jawab pengelolaan keuangan negara, telah mengimplementasikan pedoman tersebut. Implementasi dari Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan tersebut di lingkungan BPK diwujudkan dengan pengembangan beberapa sistem pengelolaan informasi yang merupakan wujud dari sistem pengelolaan pengetahuan antara lain SISDM (Sistem Informasi Sumber Daya

Manusia), SiAP (Sistem Aplikasi Pemeriksaan), Portal Kolaborasi BPK dan Portal Litbang. Salah satu fitur yang terdapat dalam Portal Kolaborasi BPK adalah Portal Ilmu BPK.

Portal Ilmu BPK merupakan suatu portal Ilmu berbasis teknologi informasi yang telah dikembangkan sejak tahun 2016. Tujuan dari pembentukan Portal ilmu BPK antara lain untuk penyebaran pengetahuan berupa aktivitas menyumbang pengetahuan dari para pegawai yang memiliki pengetahuan maupun *best practices* yang dapat bermanfaat bagi pegawai lainnya. Selain itu juga Portal Ilmu BPK juga dapat dimanfaatkan dalam aktivitas mencari atau mengumpulkan pengetahuan yang dibutuhkan oleh para pegawai dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas di lingkungan BPK.

Pembentukan portal tersebut bagian dari implementasi dari Rencana Strategis BPK tahun 2016 – 2020 (BPK, 2015) yaitu target terkait pengelolaan pengetahuan pada periode 2016-2020 adalah penataan pengelolaan pengetahuan organisasi mulai dilakukan secara terpusat dan terintegrasi. Serta sebagai salah satu bentuk implementasi dari Peraturan MenpanRB Nomor 14 Tahun 2011 yang salah satunya menguraikan bahwa dalam tahapan implementasi pengelolaan pengetahuan yang terintegrasi dalam upaya penerapan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian/Lembaga serta Pemerintah Daerah, pada Tahap 3 tentang Evaluasi dan Penyempurnaan Manajemen Pengetahuan perlu dibangun sebuah *Community of Practices*.

Community of Practices (CoP) adalah kumpulan individu yang mempunyai persamaan minat akan suatu hal atau bidang tertentu serta dengan secara teratur maupun secara insidental mengadakan pertemuan untuk berdiskusi terkait hal-hal yang relevan dengan bidang yang diminati (Davenport & Prusak, 1998). Hasil dari

pertemuan tersebut dapat dirumuskan menjadi sebuah pengetahuan maupun pedoman yang mengatur secara spesifik atas suatu hal. Dalam pembentukan *CoP*, fitur fasilitas diskusi secara daring menjadi sangat penting, disamping sesi pertemuan berbagi pengetahuan secara tatap muka. Pembentukan *CoP* sejatinya dapat dilaksanakan lintas organisasi dengan unit kerja lembaga lain yang memiliki jenis tugas pokok dan fungsi yang sejenis (KemenpanRB, 2011).

Portal Ilmu BPK merupakan sebuah wadah untuk komunitas praktik untuk berbagi pengetahuan antar pegawai secara online atau disebut *Online Community of Practice* yang juga dikenal sebagai *Virtual Community of Practice (VCoP)*. Komunitas Praktik (*Community of Practice-CoP*) menurut Dalkir pada (Tung, 2018) adalah komunitas atau kelompok orang dalam organisasi yang memiliki minat, profesi, kepentingan dan perhatian yang sama terhadap sesuatu. Mereka dapat berinteraksi, berbagi dan belajar bagaimana melakukannya dengan lebih baik sejalan dengan interaksinya yang rutin, mengatasi tantangan dan kesulitan dengan lebih baik, serta memberikan nilai tambah bagi kelompok atau organisasinya.

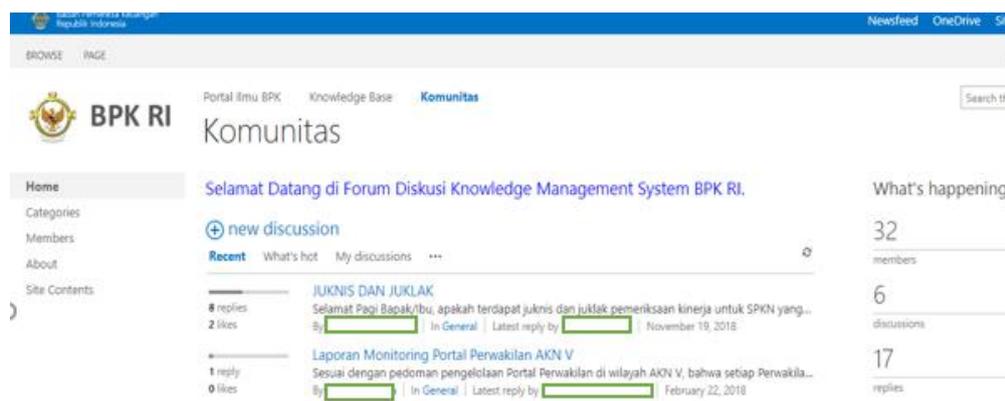
Komunitas praktik merupakan pendorong pembelajaran dan generasi pengetahuan di berbagai lingkungan kerja yang berbeda (Amin & Roberts, 2008). Penelitian yang dilakukan pada *Virtual Medical Communities* oleh Sims (2018) menemukan bahwa efektivitas akan lebih besar dapat tercapai pada proses berbagi pengetahuan ketika komunitas medis virtual berkembang menjadi komunitas praktik, dan komunitas praktik itu berjalan secara berkelanjutan ketika pengetahuan yang dibagikan dapat dipergunakan untuk meningkatkan praktik medis. Selain itu menurut Alsharo et.al. (2017), organisasi cenderung menggunakan komunitas virtual untuk mengambil manfaat dari keterampilan dan pengetahuan yang

dibagikan oleh para pegawai terlepas dari lokasi geografis tempat pegawai tersebut bekerja.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa *Online Community of Practice* sebagai salah satu media untuk berbagi pengetahuan merupakan bagian dari *Knowledge Management System* (KMS) yang dapat dikembangkan di organisasi dengan tujuan membantu para pegawai untuk melaksanakan pekerjaan, membantu memecahkan dan mencari solusi atas suatu permasalahan sehingga dapat mencapai target maupun capaian yang telah ditetapkan. Namun pada pelaksanaan dilapangan, dengan tersedianya *Online Community of Practice* di organisasi tidak serta merta mendorong pegawai bersedia untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki. Wasko dan Faraj (2005) berpendapat bahwa *Knowledge Management System* adalah produk sistem dan platform layanan, yang menuntut interaksi dinamis antara pengembang aplikasi, penyedia layanan sistem, dan pengguna. Satu masalah kritis yang bisa terjadi adalah apakah pengguna bersedia berbagi pengetahuan, meskipun *Knowledge Management System* telah diinstal dan dipromosikan dalam organisasi.

Sejatinya pembangunan *Online Community of Practice* dalam bentuk Portal Ilmu BPK dapat digunakan dan dimanfaatkan oleh seluruh pegawai untuk menyumbang pengetahuan yang dimilikinya, mencari dan mengumpulkan pengetahuan yang dibutuhkan atau bahkan menciptakan sebuah pengetahuan baru. Namun berdasarkan hasil pengamatan, penelusuran serta hasil pra riset ditemukan kondisi yaitu penggunaan Portal Ilmu BPK oleh pegawai BPK sejak diluncurkan tahun 2016 sampai dengan semester I (bulan Juni) tahun 2019 memiliki tingkat penggunaan yang relatif rendah.

Berdasarkan hasil pengamatan terhadap Portal Ilmu BPK seperti pada gambar 1.1, didapatkan bahwa sampai dengan 25 September 2019 diketahui bahwa jumlah member pada Forum Diskusi *Knowledge Management System* BPK sebagai salah satu fitur dari Portal Ilmu BPK adalah sebanyak 32 member dengan 6 topik diskusi dan 17 balasan.



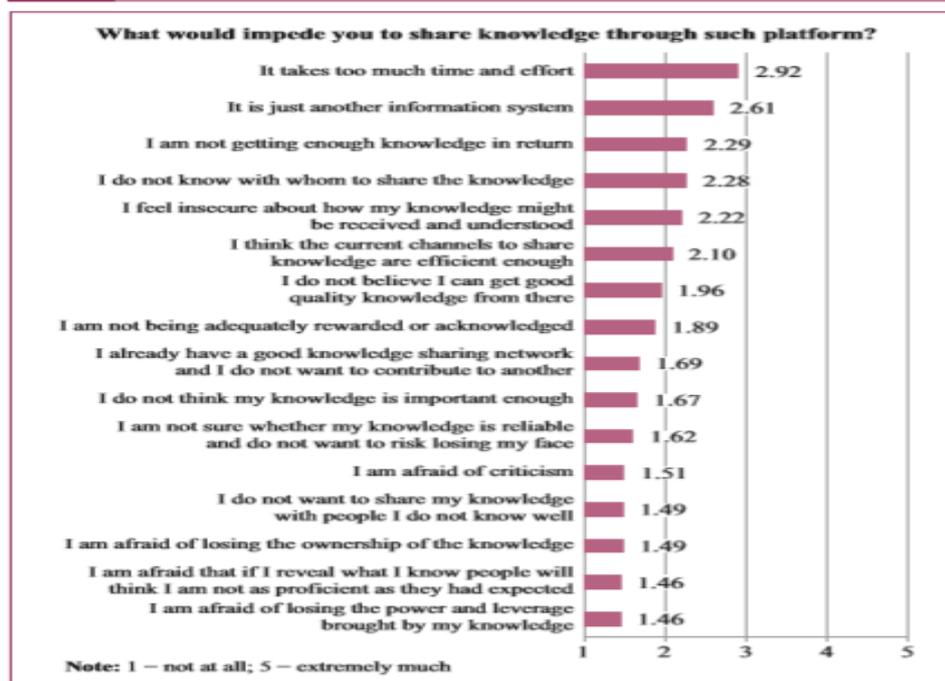
Gambar 1 Tampilan Forum Diskusi KMS pada Portal Ilmu BPK, 2019.

Penelusuran lebih lanjut terhadap data pengguna (*user usage details*) portal Ilmu BPK yang didapatkan dari Biro Teknologi Informasi, diketahui bahwa sejak Portal Ilmu BPK diaktifkan (September 2016) sampai dengan bulan ke-35 (Januari 2019) rata-rata sebanyak 187 kunjungan oleh 122 user/pegawai. Hal tersebut jika dibandingkan dengan jumlah pegawai BPK per Juli 2019 di Kantor Pusat (Jakarta) dan Kantor Perwakilan di setiap Provinsi yang berjumlah 6.930 orang, maka prosentase jumlah pengunjung portal ilmu BPK dibandingkan dengan jumlah pegawai adalah sebesar 1,76% (122/6.930). Nilai prosentase tersebut mencerminkan rendahnya penggunaan Portal Ilmu BPK oleh para pegawai BPK.

Rendahnya penggunaan portal ilmu BPK oleh para auditor dalam melaksanakan aktifitas berbagi pengetahuan terindikasi dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Beberapa penelitian terdahulu juga telah meneliti

mengenai hambatan dalam berbagi pengetahuan, antara lain penelitian yang dilaksanakan oleh Ardichvili et.al. (2003) dengan judul penelitian “*Motivation and barriers to participation in virtual knowledge sharing communities of practice*”, hasil penelitian tersebut menunjukkan antara lain bahwa hambatan dari para pegawai untuk berkontribusikan pengetahuannya dalam *virtual knowledge sharing communities* adalah karena responden cenderung untuk menimbun informasi/pengetahuan (*information/knowledge hoarding*) serta menganggap bahwa pengetahuan merupakan aset pribadi dan keunggulan kompetitif dibandingkan pegawai lain. Selain itu Vuori & Okkonen (2012) juga mengidentifikasi setidaknya terdapat 16 alasan mengapa orang tidak mau membagikan pengetahuan yang dimilikinya, rincian diuraikan di gambar 1.2 berikut.

Figure 3 Barriers impeding knowledge sharing through an intra-organizational social media platform



Gambar 2. Faktor penghambat kegiatan berbagi pengetahuan, (Vuori & Okkonen, 2012)

Dari gambar 1.2 tersebut diatas Vuori & Okkonen (2012) mengidentifikasi setidaknya terdapat 16 hal yang menghambat pada pegawai berbagi pengetahuan pada media sosial milik organisasi, antara lain: (1) Membutuhkan terlalu banyak waktu dan upaya; (2) Itu hanya sebuah sistem informasi lain dari yang sudah ada saat ini; (3) Saya tidak mendapatkan cukup pengetahuan sebagai imbalan; (4) Saya tidak mengetahui dengan siapa untuk berbagi pengetahuan; (5) Saya merasa tidak aman tentang bagaimana pengetahuan dari saya bisa diterima dan dipahami; (6) Saya pikir media berbagi pengetahuan yang telah ada saat ini telah cukup efisien; (7) Saya tidak percaya bahwa saya akan mendapatkan pengetahuan yang berkualitas dari media tersebut; (8) Saya tidak diberi imbalan dan penghargaan yang cukup; (9) Saya sudah memiliki media berbagi pengetahuan yang bagus dan saya tidak mau berbagi di tempat lain; (10) Saya berpikir bahwa pengetahuan saya tidak cukup penting untuk dibagikan; (11) Saya tidak yakin apakah pengetahuan saya dapat diandalkan dan tidak ingin mengambil resiko kehilangan wajah (*losing my face*)/ malu dihadapan forum; (12) Saya takut terhadap kritikan; (13) Saya tidak mau berbagi pengetahuan dengan orang yang tidak terlalu saya kenal; (14) Saya takut kehilangan kepemilikan dari suatu pengetahuan; (15) Saya takut jika saya mengungkapkan apa yang saya tahu orang akan berpikir saya tidak mahir seperti yang diharapkan; (16) Saya takut kehilangan kekuatan dan pengaruh atas pengetahuan yang saya miliki.

Selain itu, berdasarkan hasil pra riset, yang menjadi hambatan bagi para pegawai BPK untuk tidak berbagi pengetahuan yang dimiliki, dari 231 responden yang memberikan tanggapan sebanyak 70 orang. Teridentifikasi setidaknya terdapat 8 hambatan yang diuraikan di tabel 1.1 berikut.

Tabel 1. 1 Hambatan Bagi Pegawai BPK Untuk Berbagi Pengetahuan

No	Hambatan Berbagi Pengetahuan	Jumlah responden	Prosentase pilihan pegawai
1	Keterbatasan pengetahuan yang dimiliki	18	25,71%
2	Kurangnya waktu untuk berbagi pengetahuan	14	20,00%
3	Kurangnya kesempatan berbagi pengetahuan	12	17,14%
4	Kurang percaya diri dan pengalaman berbagi pengetahuan	11	15,71%
5	Kurangnya sosialisasi dan optimalisasi atas fitur berbagi pengetahuan pada teknologi informasi	6	8,57%
6	Kurangnya kegiatan berbagi pengetahuan	4	5,71%
7	Kurangnya dorongan dari organisasi dan pimpinan	4	5,71%
8	Keterbatasan fisik/sakit	1	1,43%
Jumlah		70	100,00%

*Sumber: Hasil pengolahan data pra riset oleh peneliti, 2019.

Berdasarkan tabel diatas, yang menjadi hambatan terbesar bagi para pegawai untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki yaitu pegawai merasa memiliki pengetahuan yang terbatas, selain itu kurangnya waktu dan kesempatan dalam mengikuti kegiatan berbagi pengetahuan yang dilaksanakan di kantor disebabkan oleh jadwal audit yang cukup padat. Dari segi personal, rasa kurang percaya diri juga menjadi hambatan untuk seorang pegawai berbagi pengetahuan yang dimilikinya.

Selain itu, hasil pra riset terhadap kecenderungan para pegawai BPK dalam melakukan kegiatan berbagi pengetahuan yang diuraikan di tabel 1.2 berikut ini,

menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi berupa portal ilmu BPK menjadi pilihan terakhir para pegawai dalam melaksanakan aktivitas berbagi pengetahuan yang dilakukan. Adapun prosentase yang didapatkan atas penggunaan teknologi informasi berupa portal ilmu BPK adalah sebesar 1,20%. Pilihan pertama dari para pegawai BPK dalam aktifitas berbagi pengetahuan adalah dengan komunikasi dan interaksi sosial secara informal dengan rekan kerja, atasan maupun bawahan sebagai pilihan utama dengan prosentase sebesar 67,40%, dilanjutkan dengan pilihan kedua melalui ajang diskusi yang bersifat formal seperti *Focus Group Discussion* dan *Knowledge Transfer Forum* dengan nilai prosentase sebesar 22,40% diikuti dengan pilihan ke tiga dengan menggunakan aplikasi *Social Network* seperti *Whatsapp Group*, *Telegram*, *Line*, dsb untuk berbagi pengetahuan dengan nilai prosentase sebesar 9%. Rincian diuraikan di tabel 1.2 berikut.

Tabel 1. 2 Kecenderungan Aktifitas Berbagi Pengetahuan Pegawai BPK

No	Aktivitas Berbagi Pengetahuan	Prosentase pilihan pegawai
1	Komunikasi dan interaksi sosial secara informal dengan rekan kerja, atasan maupun bawahan	67,40%
2	Diskusi formal seperti <i>Focus Group Discussion</i> , <i>Knowledge Transfer Forum</i> , dsb	22,40%
3	Menggunakan aplikasi <i>Social Network</i> seperti <i>Whatsapp Group</i> , <i>Telegram</i> , <i>Line</i> , dsb	9%
4	Memanfaatkan teknologi informasi berupa fitur komunitas forum diskusi <i>knowledge management system</i> yang tersedia pada Portal Ilmu BPK	1,20%
Jumlah		100,00%

*Sumber: Hasil pengolahan data pra riset oleh peneliti, 2019.

Dari uraian di tabel 1.2, menunjukkan indikasi pegawai BPK diduga memiliki keengganan untuk menggunakan forum diskusi *knowledge management system* yang tersedia pada Portal Ilmu BPK untuk melakukan

aktivitas berbagi pengetahuan. Peneliti telah melakukan pra riset dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai BPK, kuesioner disebarkan secara online menggunakan aplikasi *microsoft form*. Hasil penyebaran kuesioner didapatkan 231 (dua ratus tiga puluh satu) responden yang mengisi kuesioner secara lengkap. Hasil pengolahan data dari kuesioner tersebut dapat diidentifikasi delapan faktor yang mempengaruhi perilaku para pegawai untuk berbagi pengetahuan yang dimilikinya. Responden menjawab pertanyaan secara terbuka sehingga responden dapat menjawab lebih dari satu faktor, atas hal tersebut dari 231 (dua ratus tiga puluh satu) responden didapatkan 239 (dua ratus tiga puluh sembilan) jawaban atas delapan faktor. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan para pegawai BPK disajikan di tabel 1.3 berikut.

Tabel 1. 3 Faktor faktor yang terindikasi dapat mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan pegawai BPK

No	Faktor mempengaruhi	Jumlah jawaban	Prosentase
1.	<i>Perceived Reciprocal Benefit</i>	132	55,23%
2.	<i>Organizational Commitment</i>	35	14,64%
3.	<i>Expected Organizational Reward</i>	26	10,88%
4.	<i>Perceived Enjoyment in Helping Others</i>	17	7,11%
5.	<i>Trust</i>	14	5,86%
6.	<i>Religious Motivation</i>	10	4,18%
7.	<i>Reputation Enhancement</i>	3	1,26%
8.	<i>Social Networking</i>	2	0,84%
Jumlah		239	100%

*Sumber: Hasil pengolahan data pra riset oleh peneliti, 2019.

Dari uraian pada tabel 1.3, dapat diambil kesimpulan bahwa setidaknya terdapat empat faktor yang dominan yang dapat mempengaruhi perilaku para pegawai BPK dalam berbagi pengetahuan yaitu (1) *Perceived Reciprocal Benefit* yang dibagikan sebanyak 132 jawaban dengan prosentase sebesar

55,32%; (2) *Organizational Commitment* dalam rangka penyelesaian tugas maupun pencapaian tujuan organisasi sebanyak 35 jawaban dengan prosentase sebesar 14,64%; (3) *Expected Organizational Reward* berupa angka kredit untuk kenaikan pangkat sebanyak 26 jawaban dengan prosentase sebesar 10,88% dan (4) *Perceived Enjoyment in Helping Others* sebanyak 17 jawaban dengan prosentase sebesar 7,11%.

Hasil penelusuran lebih lanjut, diketahui beberapa peneliti telah menjadikan perilaku berbagi pengetahuan maupun faktor-faktor yang mempengaruhinya sebagai objek penelitiannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Saad & Haron (2013) menemukan setidaknya terdapat tujuh faktor penting yang memotivasi akademisi untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki. Faktor-faktor tersebut antara lain membangun reputasi, pengakuan (mendapatkan imbalan, mendapatkan promosi, pengakuan), berpengetahuan luas, timbal balik, visi dan misi, bimbingan, kepercayaan pribadi (termasuk budaya, rasa tanggung jawab, dan agama).

Selain itu, Mansor et.al. (2015) mengungkapkan perilaku berbagi pengetahuan dapat dipengaruhi oleh elemen-elemen seperti pribadi, lingkungan, dukungan teknis, komitmen pemimpin dan partisipasi serta budaya dapat menjadi subjek untuk memengaruhi perilaku apakah akademisi akan mau berbagi pengetahuan atau tidak. Hsu & Lin (2008) dalam penelitiannya menemukan hanya dua faktor, altruisme dan reputasi, memengaruhi sikap pengguna, sementara faktor motivasi lainnya tidak berpengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan.

Sementara itu, H. F. Lin (2007) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi berdasarkan kebutuhan menjadi pendorong yang mendasari perilaku

karyawan dalam berbagi pengetahuan, terdapat tiga faktor motivasi (kesenangan dalam membantu orang lain, manfaat timbal balik, dan *self-efficacy*) secara signifikan berpengaruh terhadap sikap dan niat para karyawan untuk berbagi pengetahuan. Namun, terkait imbalan organisasi yang diharapkan ditemukan tidak berpengaruh signifikan pada sikap serta niat perilaku karyawan terkait berbagi pengetahuan. Temuan tersebut dikonfirmasi oleh Vuori & Okkonen (2012) dalam penelitiannya yang mengungkapkan motivasi untuk berbagi pengetahuan melalui intra-organisasi platform media sosial adalah keinginan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (*Goals Orientation*) dan membantu kolega (*Helping Others*). Sedangkan untuk imbalan finansial (*Financial Rewards*) dan memajukan karier seseorang dipandang paling tidak memotivasi untuk berbagi pengetahuan. Selain itu, penelitian yang dilaksanakan oleh Tohidinia & Mosakhani (2010) menunjukkan bahwa sikap atas berbagi pengetahuan memiliki pengaruh signifikan pada niat berbagi pengetahuan serta pada gilirannya niat juga mempengaruhi perilaku seseorang dalam melakukan aktivitas berbagi pengetahuan berupa menyumbang maupun mengumpulkan pengetahuan.

G. W. Bock et.al. (2005) dalam penelitiannya memberikan rekomendasi untuk tidak menekankan imbalan ekstrinsik sebagai motivator utama dalam inisiatif berbagi pengetahuan. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian dari (Chennamaneni et al., 2012; Tohidinia & Mosakhani, 2010; Wu & Zhu, 2012) menyebutkan bahwa insentif maupun *reward* dari organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan dan positif terhadap sikap pada berbagi pengetahuan. Beberapa temuan penelitian tersebut, menunjukkan bahwa terkait imbalan

organisasi yang diharapkan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

Hal berbeda didapatkan dari hasil pra riset yang telah dilaksanakan melalui survey pendahuluan yang menunjukkan bahwa salah satu motivasi pegawai BPK untuk berbagi pengetahuan yang dimilikinya adalah *Expected Organizational Reward* berupa angka kredit untuk perhitungan kenaikan pangkat dan jabatan. Atas hasil penelitian yang bertolak belakang tersebut, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut atas pengaruh variabel *Expected Organizational Reward* terhadap variabel *Attitude Toward Knowledge Sharing*.

Selain itu berdasarkan penelitian yang dilaksanakan oleh G. W. Bock et.al. (2005) didapati *Attitude Toward Knowledge Sharing* antara lain didorong oleh *Reciprocal Benefit* tentang berbagi pengetahuan. Tohdinia dan Moshakhani (2010) dalam temuan penelitian juga mengindikasikan bahwa *Perceived Reciprocal Benefit* memiliki dampak positif terhadap *Attitude Toward Knowledge Sharing*. Ini berarti bahwa asumsi karyawan tentang hubungan di masa depan dengan anggota organisasi lainnya akan meningkatkan sikap mereka terhadap berbagi pengetahuan.

Sejalan dengan hasil pra riset yang dilaksanakan, hasil survey pendahuluan yang menunjukkan bahwa salah satu motivasi pegawai BPK untuk berbagi pengetahuan yang dimilikinya adalah *Perceived Reciprocal Benefit*. Atas hal tersebut, dipandang perlu untuk dilaksanakan penelitian atas pengaruh variabel *Perceived Reciprocal Benefit* terhadap variabel *Attitude Toward Knowledge Sharing*.

Faktor lain yang diindikasi mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan adalah *Perceived Enjoyment in Helping Others*. Faktor ini berasal dari konsep

altruisme. Altruisme dapat muncul jika seseorang mendapatkan kesenangan intrinsik ketika membantu orang lain dengan tidak mengharapkan imbal balik apa pun ((D. Krebs, 1975; Smith, 1981). Altruism juga merupakan salah satu motivasi yang penting dalam mempengaruhi perilaku moral (D. L. Krebs, 1970). Para kontributor pengetahuan dapat dimotivasi oleh altruisme, hanya didasarkan pada kemauan untuk membantu pihak lain (Davenport & Prusak, 1998). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kontributor pengetahuan mendapatkan kepuasan dengan menunjukkan perilaku altruistik mereka (Wasko & Faraj, 2000). Hasil penelitian dari Kankanhalli et al. (2005), mengungkapkan bahwa *Perceived Enjoyment in Helping Others* serta *Self Efficacy* berdampak signifikan pada penggunaan *Electronic Knowledge Repositories* (EKR) oleh kontributor pengetahuan. H. F. Lin (2007) juga menemukan faktor yang dapat memotivasi berupa *Perceived Enjoyment in Helping Others*, *Perceived Reciprocal Benefit* dan *Self Efficacy* memiliki pengaruh signifikan atas sikap serta niat para karyawan untuk membagikan pengetahuan.

Sejalan dengan hasil pra riset yang dilaksanakan melalui survey pendahuluan yang menunjukkan bahwa salah satu motivasi pegawai BPK untuk berbagi pengetahuan yang dimilikinya adalah *Perceived Enjoyment in Helping Others*. Sehingga diperlukan penelitian atas pengaruh variabel *Perceived Enjoyment in Helping Others* terhadap variabel *Attitude Toward Knowledge Sharing*.

Dalam konteks perilaku berbagi pengetahuan, penelitian yang dilaksanakan Rahman et.al (2016) dan Wu & Zhu (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif serta signifikan antara *Attitude Toward Knowledge Sharing* terhadap *Intention to Share Knowledge*. Oladipolu &

Abdulrahman (2018) juga menyatakan terdapat hubungan signifikan dari sikap staf non-akademik terhadap niat untuk berbagi pengetahuan maupun perilaku berbagi pengetahuan mereka. Hasil penelitian G.-W. Bock et al. (2005) menunjukkan bahwa semakin positif *Attitude Toward Knowledge Sharing*, maka semakin tinggi *Intention to Share Knowledge*.

Hal tersebut sejalan dengan Teori Perilaku Terencana (*Theory of Planned Behavior*) yang menunjukkan bahwa sikap terhadap sebuah perilaku merupakan salah satu faktor yang pengaruh terhadap niat untuk melakukan perilaku tersebut. Atas hal tersebut, dipandang perlu untuk dilaksanakan penelitian terinci atas pengaruh variabel *Attitude Toward Knowledge Sharing* terhadap variabel *Intention to Share Knowledge*.

Dalam konteks perilaku berbagi pengetahuan pada *Virtual Community of Practice* maupun *Virtual Learning Community*, beberapa penelitian yang dilaksanakan menemukan hubungan antara *Intention to Share Knowledge* dengan perilaku aktual yang signifikan, hasil itu membuktikan kekuatan penjelas Teori Perilaku Terencana dalam konteks *Virtual Learning Community* (Ryu et al., 2003). Selain itu sikap awal peserta didik terhadap berbagi pengetahuan melalui situs web *Virtual Learning Community* juga terbukti secara signifikan terkait dengan niat mereka untuk melakukan perilaku tersebut (Chen et al., 2009). Perilaku berbagi pengetahuan dalam kehidupan sehari-hari dapat berupa aktivitas antara lain membagikan atau mendonasikan pengetahuan yang dimiliki kepada orang lain ataupun jika seseorang membutuhkan sebuah pengetahuan maka dia akan berupaya mencari atau mengumpulkan pengetahuan yang dibutuhkan. Penelitian telah dilaksanakan oleh Tohidinia & Mosakhani (2010) pada *Intention to Share Knowledge* terhadap perilaku aktual membagikan

pengetahuan berupa *Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, setidaknya dalam sampel penelitiannya, semakin tinggi *Intention to Share Knowledge*, semakin tinggi juga aktivitas seseorang dalam melakukan aktivitas *Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting*.

Hal ini sejalan dengan sesuai dengan Teori Perilaku Terencana (*Theory of Planned Behavior*) yang menunjukkan suatu perilaku didukung oleh niat untuk melakukan perilaku tersebut.. Atas hal tersebut, diperlukan penelitian terinci atas pengaruh variabel *Intention to Share Knowledge* terhadap variabel perilaku *Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting*.

Beberapa penelitian yang menguji model perilaku berbagi pengetahuan dengan dasar teori perilaku terencana dari Ajzen (1991) menunjukkan bahwa, perilaku berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh intensi berbagi pengetahuan dengan didasarkan oleh sikap, norma subjektif dan kontrol perilaku terhadap berbagi pengetahuan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari (G.-W. Bock et al., 2005; G. Bock & Kim, 2001; Chennamaneni et al., 2012; Fauzi et al., 2018; Goh & Sandhu, 2013; Oladipupo & Abdulrahman, 2018; Rahman et al., 2016; Tohidinia & Mosakhani, 2010; Wu & Zhu, 2012) yang mengkonfirmasi temuan Ajzen tersebut.

Penelusuran lebih lanjut terhadap jurnal serta penelitian terkait masih sulit ditemukan penelitian yang meneliti secara khusus terkait faktor-faktor (*Expected Organizational Reward, Perceived Reciprocal Benefit dan Perceived Enjoyment in Helping Others*) yang mempengaruhi *Attitude Toward Knowledge Sharing* serta pengaruhnya atas *Intention to Share Knowledge* terhadap dan perilaku berbagi pengetahuan berupa *Knowledge Donating* dan *Knowledge*

Collecting. Penulis baru menemukan satu jurnal penelitian yang dilaksanakan pada tahun 2010 oleh Zahra Tohidinia dan Mohammad Mosakhani dengan judul penelitian “*Knowledge Sharing Behaviour and its predictors*”. Penelitian tersebut dilaksanakan pada pegawai perusahaan minyak yang terdaftar di negara Iran. Penelitian tersebut menggunakan Teori Perilaku Terencana sebagai dasar penelitian dan menguji pengaruh variabel *Perceived Reciprocal Benefit*, *Self Efficacy* dan *Expected Organizational Reward* terhadap *Attitude Toward Knowledge Sharing*, serta pengaruh *Organization Climate* terhadap *Subjective Norm* tentang berbagi pengetahuan.

Selain itu Tohidinia & Mosakhani (2010) menguji pengaruh variabel *Attitude Toward Knowledge Sharing*, *Subjective Norm* tentang berbagi pengetahuan serta *Perceived Behavioral Control* atas variabel perilaku berbagi pengetahuan berupa *Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting* melalui variabel antara yaitu *Intention to Share Knowledge*. Juga dalam penelitian ini juga menguji variabel tingkat penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (*ICT Support*) terhadap aktivitas *Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting*.

Hasil penelitian sesuai dengan kerangka teori perilaku terencana yaitu *Attitude Toward Knowledge Sharing*, *Subjective Norm* dan *Perceived Behavioral Control* secara positif mempengaruhi *Intention to Share Knowledge*. Selain itu tingkat yang lebih tinggi dari *Self Efficacy* yang dirasakan memperkuat *Attitude Toward Knowledge Sharing*, temuan penelitian juga mengindikasikan bahwa *Perceived Reciprocal Benefit* juga memiliki dampak positif pada *Attitude Toward Knowledge Sharing*.

Yang menarik dari hasil penelitian ini adalah *Expected Organizational Reward* tidak menunjukkan hubungan signifikan dengan *Attitude Toward Knowledge Sharing*. Tohidinia & Mosakhani (2010) berpendapat karena berbagi pengetahuan adalah perilaku sensitif, perlunya suatu sistem penghargaan yang efektif dan berorientasi pada tujuan untuk dapat mendorong pegawai untuk berbagi pengetahuan yang dimilikinya. Hasil penelitian lainnya mengungkapkan jika semakin meningkat niat untuk membagikan pengetahuan maka aktifitas berbagi pengetahuan berupa menyumbang maupun mengumpulkan pengetahuan juga semakin meningkat.

Hasil kajian literatur, penelitian terkait yang menginvestigasi faktor serta unsur yang mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan telah dilakukan diberbagai negara, misalnya di Nigeria (Akosile & Olatokun, 2019; Oladipupo & Abdulrahman, 2018)), Malaysia (Fauzi et al., 2018; Goh & Sandhu, 2013; Rahman et al., 2016)), Korea (G.-W. Bock et al., 2005; G. Bock & Kim, 2001; Ryu et al., 2003), Taiwan (Chen et al., 2009; F. Y. Kuo & Young, 2008; Liao et al., 2013; F. R. Lin & Huang, 2013; H. F. Lin, 2007; Liou et al., 2016; M. T. Tsai et al., 2012), China (Wu & Zhu, 2012; Zhang et al., 2017), Iran (Tohidinia & Mosakhani, 2010), Amerika Serikat (Chennamaneni et al., 2012), Syria (Khalil et al., 2014), Germany (Rode, 2016) dan. Kanada (Taylor & Todd, 1995).

Selain itu dari jenis industri yang diteliti cukup bervariasi antara lain Universitas/Perguruan Tinggi/Lembaga Akademik (Akosile & Olatokun, 2019; Chennamaneni et al., 2012; Fauzi et al., 2018; Goh & Sandhu, 2013; Oladipupo & Abdulrahman, 2018; Rahman et al., 2016; Saide et al., 2017; Taylor & Todd, 1995; Wu & Zhu, 2012), Komunitas Virtual (Chen et al., 2009; Khalil et al.,

2014; F. Y. Kuo & Young, 2008; Liao et al., 2013; F. R. Lin & Huang, 2013; Liou et al., 2016; Zhang et al., 2017), Manufaktur (G.-W. Bock et al., 2005; H. F. Lin, 2007; Rode, 2016; M. T. Tsai et al., 2012), Rumah Sakit (Ryu et al., 2003), Perusahaan Minyak (Tohidinia & Mosakhani, 2010) dan Organisasi Publik (G. Bock & Kim, 2001).

Kemudian dari sisi profil responden memiliki latar belakang yang cukup beragam, antara lain pegawai akademik di Universitas/ perguruan tinggi dalam hal ini dosen, guru, professor (Akosile & Olatokun, 2019; Fauzi et al., 2018; Khalil et al., 2014; F. Y. Kuo & Young, 2008; Saide et al., 2017), pegawai non akademik (Goh & Sandhu, 2013; Oladipupo & Abdulrahman, 2018; Rahman et al., 2016), Mahasiswa (Chen et al., 2009; Chennamaneni et al., 2012; F. R. Lin & Huang, 2013; Liou et al., 2016; Taylor & Todd, 1995; Wu & Zhu, 2012), serta Pegawai profesional perusahaan (G.-W. Bock et al., 2005; G. Bock & Kim, 2001; H. F. Lin, 2007; Rode, 2016; Ryu et al., 2003; Tohidinia & Mosakhani, 2010; M. T. Tsai et al., 2012).

Hasil identifikasi atas asal negara, jenis industri serta karakteristik responden atas jurnal-jurnal internasional yang melakukan penelitian mengenai perilaku berbagi pengetahuan yang juga dijadikan rujukan utama penelitian ini diuraikan di tabel 1.4 berikut.

Tabel 1. 4 Identifikasi asal Negara, Industri dan Profil Responden Penelitian Sebelumnya

No	Judul	Peneliti	Negara	Industri	Responden
1	<i>Predicting Knowledge Sharing Behaviour among Non Academic Staff in University of Ibadan, Nigeria</i>	(Oladipupo & Abdulrahman, 2018)	Nigeria	Universitas/ Perguruan Tinggi	Pegawai Non Akademik

No	Judul	Peneliti	Negara	Industri	Responden
2	<i>Knowledge Sharing Behavior and Quality Among Workers of Academic Institutions in Indonesia</i>	(Saide et al., 2017)	Indonesia	Universitas, Perguruan Tinggi, Sekolah	Dosen, guru, manajer, staff dan pegawai
3	<i>Knowledge Sharing Behaviors Among Non Academic Staff of Higher Learning Institutions: Attitude, Subjective Norms and Behavioral Intention Embedded Model</i>	(Rahman et al., 2016)	Malaysia	Perguruan Tinggi	Pegawai Non Akademik
4	<i>Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining The Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate</i>	(G.-W. W. Bock et al., 2005)	Korea	30 Organisasi di 7 Industri	Chief Knowledge Officer
5	<i>The Studi of the Antecedents of Knowledge Sharing Behaviour</i>	(Liou, Chih, Yuan, & Lin, 2016)	Taiwan	Komunitas tes online Yanbol	Mahasiswa dan pencari kerja
6	<i>An Integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviours</i>	(Wu & Zhu, 2012)	China	Universitas teknologi di Hefei	Pekerja full time yang sedang melanjutkan studi di fakultas ilmu manajemen
7	<i>Knowledge Sharing Behaviour and Its Predictors</i>	(Tohidinia & Mosakhani, 2010)	Iran	Perusahaan Minyak yang terdaftar	Pegawai perusahaan
8	<i>Knowledge Sharing Among Malaysian Academics: Influence of Affective Commitment and Trust</i>	(Goh & Sandhu, 2013)	Malaysia	30 Universitas	Pegawai Universitas
9	<i>A Unified Model of Knowledge Sharing Behaviours: Theoretical Development and Empirical Test</i>	(Chennamaneni et al., 2012)	Amerika Serikat	Universitas negeri di barat daya	Mahasiswa

No	Judul	Peneliti	Negara	Industri	Responden
10	<i>An Integrative Model of Knowledge Sharing in Malaysian Higher Learning Institute</i>	(Fauzi et al., 2018)	Malaysia	21 Universitas negeri dan 5 universitas swasta	Professor, Asisten Professor dan Dosen Senior
11	<i>Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing intentions</i>	(H. F. Lin, 2007)	Taiwan	50 organisasi yang dipilih secara acak	Direksi, Manajer, kepala bagian
12	<i>Factors influencing knowledge sharing among academics in Bowen University, Nigeria</i>	(Akosile & Olatokun, 2019)	Nigeria	Universitas Bowen	Professor, Dosen Senior, Dosen dan Asisten Dosen
13	<i>Social capital, motivations, and knowledge sharing intention in health Q&A communities</i>	(Zhang et al., 2017)	China	Komunitas Tanya Jawab tentang Kesehatan	Anggota komunitas
14	<i>Exploring knowledge sharing in virtual communities</i>	(Liao et al., 2013)	Taiwan	<i>Komunitas virtual dengan tema umum</i>	Anggota komunitas yang merupakan contributor pengetahuan
15	<i>Why people share knowledge in virtual communities?: The use of Yahoo! Kimo Knowledge+ as an example</i>	(F. R. Lin & Huang, 2013)	Taiwan	Anggota dari komunitas Knowledge +	Ahli pengetahuan, master, pascasarjana
16	<i>Examining the Factors Influencing Participants' Knowledge Sharing Behavior in Virtual Learning Communities</i>	(Chen et al., 2009)	Taiwan	<i>Komunitas pembelajaran virtual</i>	Mahasiswa program sarjana tingkat akhir dan program master
17	<i>Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals</i>	(Ryu et al., 2003)	Korea	13 Rumah Sakit Tingkat 3	Dokter penyakit dalam, ahli bedah, dokter gigi, dll
18	<i>Examining the Social and Technical Factors Influencing School Teachers Knowledge Sharing Intentions in a Teachers Online Professional Community</i>	(Khalil et al., 2014)	Syria	Komunitas profesional guru berbasis online	Guru sekolah

No	Judul	Peneliti	Negara	Industri	Responden
19	<i>Understanding IT professionals' knowledge sharing intention through KMS: a social exchange perspective</i>	(M. T. Tsai et al., 2012)	Taiwan	Industri Semikonduktor & Optoelektronik	Pegawai Profesional di bidang Teknologi Informasi
20	<i>To share or not to share: the effects of extrinsic and intrinsic motivations on knowledge-sharing in enterprise social media platforms</i>	(Rode, 2016)	Germany	Perusahaan teknologi alat kesehatan	Pegawai departemen komunikasi
21	<i>Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing</i>	(G. Bock & Kim, 2001)	Korea	4 Organisasi Publik besar di Korea	Pegawai departemen
22	<i>Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation</i>	(Kankanhalli et al., 2005)	Singapore	17 Organisasi Publik	Pegawai senior eksekutif KM
23	<i>Predicting knowledge sharing practices through intention: A test of competing models</i>	(F. Y. Kuo & Young, 2008)	Taiwan	Komunitas profesional para guru virtual terbesar di Taiwan	Guru
24	<i>Understanding Information Technology Usage: A Test of Competing Models</i>	(Taylor & Todd, 1995)	Kanada	Sekolah bisnis	Mahasiswa

*Sumber: Jurnal penelitian yang relevan, 2019

Beberapa penelitian tentang perilaku berbagi pengetahuan juga telah dilaksanakan di Indonesia, antara lain pada tahun 2017 dengan judul “*Knowledge Sharing Behavior and Quality Among Workers of Academic Institutions in Indonesia*” yang dilakukan oleh Saide, Rahmat Trialih, Hsiao-Lan Wei, dan Okfalisa. Penelitian tersebut merupakan sebuah studi yang meneliti faktor-faktor yang berpengaruh terhadap aktivitas para pekerja (dosen dan staf) pada lembaga akademik di Provisini Riau dalam membagikan pengetahuan. Penelitian tersebut secara khusus memiliki tujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas atas praktik berbagi pengetahuan serta kualitas pengetahuan yang dibagikan.

Penelusuran lebih lanjut penelitian tersebut menguji pengaruh *Soft Reward*, *Hard Reward*, *Enjoyment to Help Other*, *Communication Skills* terhadap *Knowledge Transfer Behaviour* serta pengaruhnya terhadap *Quality of knowledge shared*, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Soft Reward*, *Hard Reward*, *Enjoyment to Help Other*, *Communication Skills* adalah faktor kunci yang memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan.

Selain itu pada tahun 2015, penelitian yang berjudul "*The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Knowledge Sharing: An Empirical Study on Small and Medium Businesses in Indonesia*" dilaksanakan oleh Lenny E. Elvinita, Nikolas F. Wuryaningrat dan Ficke H. Rawung. Penelitian tersebut merupakan sebuah studi yang menganalisis dan mengidentifikasi fungsi kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap berbagi pengetahuan pemilik atau manajer unit usaha skala menengah sektor produksi di Provinsi Sulawesi Utara, yang mengungkapkan kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif atas kegiatan membagikan pengetahuan, sedangkan untuk kepemimpinan transaksional tidak memberikan dampak signifikan terhadap berbagi pengetahuan.

Dari uraian diatas, masih sulit ditemukan penelitian yang menganalisa mengenai faktor-faktor khususnya variabel *expected organizational reward*, *perceived reciprocal benefit* dan *perceived enjoyment in helping others* yang mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan dengan responden pemeriksa (auditor) di bidang sektor publik khususnya lembaga pemeriksa keuangan negara di Indonesia. Hal tersebut yang menjadi kebaruan (*State of the Art*) dari penelitian ini.

Mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu serta kondisi permasalahan yang terjadi, maka peneliti berpendapat perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menganalisa serta memetakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku para auditor pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia dalam menyumbang dan mengumpulkan pengetahuan. Adapun judul penelitian ini adalah **“Faktor – faktor yang mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan: Studi pada auditor di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia”**.

B. Pembatasan penelitian

- 1) Penelitian ini dibatasi terhadap variabel terkait *Expected Organizational Reward, Perceived Reciprocal Benefit, Perceived Enjoyment in Helping Others, Attitude Toward Knowledge Sharing, Intention to Share Knowledge* dan perilaku berbagi pengetahuan berupa *Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting*.
- 2) Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK) memiliki tugas dan tanggung jawab memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara di tingkat Pemerintah Daerah, Pemerintah Pusat dan Kementerian/Lembaga. Hal tersebut menjadikan pemeriksa (auditor) dianggap sebagai personil kunci dalam keberhasilan pelaksanaan pemeriksaan keuangan negara. Di satu sisi, pengelolaan keuangan negara di Pemerintah Pusat (Kementerian dan Lembaga) mengambil porsi terbesar dalam pengelolaan keuangan negara Republik Indonesia secara keseluruhan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini calon responden dibatasi kepada para pemeriksa BPK yang melakukan pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggungjawab keuangan negara di Kementerian dan Lembaga.

- 3) Penelitian ini dibatasi pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia sebagai lembaga pemeriksa tanggung jawab dan pengelolaan keuangan negara di Indonesia.

C. Pertanyaan penelitian atau rumusan masalah

Atas identifikasi permasalahan yang telah diuraikan, rumusan permasalahan penelitian diuraikan sebagai berikut:

- 1) Apakah *Expected Organizational Reward* berpengaruh terhadap *Attitude Toward Knowledge Sharing* para pemeriksa BPK?
- 2) Apakah *Perceived Reciprocal Benefit* berpengaruh terhadap *Attitude Toward Knowledge Sharing* para pemeriksa BPK?
- 3) Apakah *Perceived Enjoyment in Helping Others* berpengaruh terhadap *Attitude Toward Knowledge Sharing* para pemeriksa BPK?
- 4) Apakah *Attitude Toward Knowledge Sharing* berpengaruh terhadap *Intention to Share Knowledge* para pemeriksa BPK?
- 5) Apakah terhadap *Intention to Share Knowledge* berpengaruh terhadap perilaku *Knowledge Collecting* para pemeriksa BPK?
- 6) Apakah *Intention to Share Knowledge* memiliki pengaruh terhadap perilaku *Knowledge Donating* para pemeriksa BPK?
- 7) Apakah perilaku *Knowledge Collecting* memiliki pengaruh terhadap perilaku *Knowledge Donating* para pemeriksa BPK?

D. Tujuan penelitian

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan penelitian tersebut, maka tujuan dari Penelitian ini adalah untuk menguji:

- 1) Pengaruh *Expected Organizational Reward* terhadap *Attitude Toward Knowledge Sharing*;

- 2) Pengaruh *Perceived Reciprocal Benefit* terhadap *Attitude Toward Knowledge Sharing*;
- 3) Pengaruh *Perceived Enjoyment in Helping Others* terhadap *Attitude Toward Knowledge Sharing*;
- 4) Pengaruh *Attitude Toward Knowledge Sharing* terhadap *Intention to Share Knowledge*;
- 5) Pengaruh *Intention to Share Knowledge* terhadap perilaku *Knowledge Collecting*;
- 6) Pengaruh *Intention to Share Knowledge* terhadap perilaku *Knowledge Donating*;
- 7) Pengaruh perilaku *Knowledge Collecting* terhadap perilaku *Knowledge Donating*.

E. Signifikansi Penelitian

Saat ini, penelitian tentang perilaku para auditor/pemeriksa khususnya terkait perilaku berbagi pengetahuan masih sangat sulit untuk ditemukan. Menurut penulis penelitian tentang perilaku berbagi pengetahuan para pemeriksa di BPK penting untuk dilaksanakan, karena faktor kunci keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan dilingkungan pemerintahan terletak pada individu pegawai. Sedangkan ketersediaan suatu sistem manajemen pengetahuan pada organisasi tetap memerlukan interaksi dari para penggunanya (pegawai). Disisi lain, terdapat potensi masalah kritis yang dapat terjadi apabila pengguna enggan atau tidak bersedia berbagi pengetahuannya.

Pada kenyataannya, sesuai kondisi yang telah diuraikan pada sub bab pendahuluan, masalah kritis tersebut nyata terjadi di BPK. Fasilitas portal ilmu BPK yang telah disediakan oleh organisasi tidak serta merta membuat para pegawai

bersedia untuk berbagi pengetahuan yang dimilikinya. Atas permasalahan tersebut diperlukan penelitian lebih mendalam khususnya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi secara personal atas perilaku berbagi pengetahuan para pegawai.

Selanjutnya, pemilihan 3 variabel yaitu *Expected Organizational Reward*, *Perceived Reciprocal Benefit*, dan *Perceived Enjoyment in Helping Others* dianggap merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi secara langsung perilaku para pegawai dalam melaksanakan aktivitas berbagi pengetahuan dalam bentuk menyumbang maupun mengumpulkan pengetahuan.

Selain itu berdasarkan prinsip-prinsip manajemen pengetahuan yang dikembangkan oleh Davenport et al. (1998) salah satunya menyatakan bahwa pengukuran kuantitatif dan kualitatif diperlukan untuk mengevaluasi inisiatif dalam pengelolaan pengetahuan. Atas prinsip manajemen pengetahuan tersebut, pelaksanaan penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi untuk melakukan pengukuran secara kuantitatif atas perilaku para pemeriksa keuangan negara di BPK dalam melakukan aktivitas berbagi pengetahuan khususnya aktivitas menyumbang dan mengumpulkan pengetahuan.

Atas hal tersebut, penelitian ini dilaksanakan untuk dapat mengkonfirmasi apakah faktor-faktor seperti *Expected Organizational Reward*, *Perceived Reciprocal Benefit*, dan *Perceived Enjoyment in Helping Others* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Attitude Toward Knowledge Sharing* yang juga mempengaruhi *Intention to Share Knowledge* serta perilaku *Knowledge Donating* dan perilaku *Knowledge Collecting*.

Lebih lanjut, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat merekomendasikan langkah yang tepat untuk organisasi ketika menetapkan kebijakan strategis terkait penerapan manajemen pengetahuan di BPK. Selain itu, hasil penelitian ini juga

diharapkan memberikan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya perspektif tentang perilaku berbagi pengetahuan di portal pengetahuan yang dapat diteliti lebih lanjut.

