

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam upaya peningkatan indeks daya saing global, maka pendayagunaan pengetahuan, hasil riset, dan teknologi oleh organisasi produksi perlu diperkuat, sehingga memberikan kontribusi terhadap faktor kecanggihan dan inovasi dan peningkatan peringkat daya saing Indonesia di dunia. Permasalahan utama yang ditemui adalah masih terbilang sedikit perusahaan yang beroperasi di Indonesia, baik perusahaan nasional maupun multinasional, yang memiliki komitmen untuk mengelola pengetahuan yang dimiliki perusahaan dengan sebaik-baiknya. Dalam hal ini, perilaku berbagi pengetahuan belum diarahkan sebagai tindakan atau kegiatan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada sejumlah perusahaan yang beroperasi di Indonesia, baik perusahaan nasional maupun multinasional. Sementara itu perilaku berbagi pengetahuan dalam sebuah perusahaan di negara-negara maju telah diyakini sebagai salah instrumen penting dalam membentuk kesejahteraan organisasi perusahaan dan diharapkan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan bangsa.

Dalam perkembangan terkini strategi pengelolaan sumber daya manusia pada sebuah organisasi, konsep pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) sudah diadopsi menjadi salah satu strategi penting. Strategi pengelolaan pengetahuan yang dijalankan oleh sebuah perusahaan memberikan fasilitasi dan peluang bagi para pegawainya untuk saling berbagi pengetahuan. Menurut Dalkir (2017) kemampuan perusahaan untuk mengelola pengetahuan semakin penting dalam era ekonomi berbasis pengetahuan saat ini. Kreasi dan difusi pengetahuan telah menjadi faktor strategis dalam persaingan. Pengetahuan telah diakui sebagai sebuah komoditi bernilai yang melekat pada sebuah produk dan proses, serta *tacit knowledge* yang melekat pada pegawai yang memiliki potensi mobilitas tinggi. Pengetahuan memiliki karakteristik yang bersifat khas dan berbeda dengan input produksi lainnya, yakni: (a) menggunakan pengetahuan tidak menyebabkan hilangnya pengetahuan itu sendiri; (b) mengalihkan pengetahuan tidak menimbulkan kehilangan penguasaan atas pengetahuan; (c) keberadaan pengetahuan

melimpah, sementara kemampuan untuk menggunakannya bersifat terbatas; (d) banyak pengetahuan bernilai pada sebuah organisasi yang tersia-siakan, keluar pintu meninggalkan organisasi, setelah usai jam kerja. Pernyataan ini mengandung makna bahwa pengetahuan semakin penting, yakni (a) pada tingkat makro, bagi sebuah negara terutama untuk mengelola sistem perekonomian; (b) pada tingkat mikro, bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing usaha; dan (c) melekat pada sebuah produk yang bernilai jual tinggi dan proses yang khas bagi perusahaan untuk melakukan strategi diferensiasi, serta (d) melekat pada pegawai dalam bentuk *tacit knowledge*.

Selama kurun waktu Tahun 2005-2017, terdapat forum MAKE (*most admired knowledge enterprise*) yang diselenggarakan di Indonesia (<https://kmeducationhub.de/indonesian-most-admired-knowledge-enterprise-make-award/>), yang diselenggarakan oleh Teleos, yang dalam beberapa penyelenggaraan bekerja dengan Dunamis Organization Services dan *Indonesian Human Capital Study* (IHCS). Kriteria penilaian untuk perusahaan yang dinyatakan baik dalam mengelola pengetahuan di lingkungan perusahaannya, berdasarkan MAKE meliputi 8 (delapan) dimensi, yakni: (1) Perwujudan budaya di lingkungan organisasi yang memperlakukan pengetahuan (internal) organisasi sebagai aset yang didayagunakan sebagai penghela kemajuan dan kesejahteraan organisasi (*creating an enterprise knowledge-driven culture*); (2) Pengembangan para pekerja berbasis pengetahuan melalui kepeloporan dan kepemimpinan pada tingkatan manajemen organisasi puncak dan pimpinan senior lainnya (*developing knowledge workers through senior management leadership*); (3) Pemecahan masalah yang dihadapi organisasi dan penyampaian layanan/produk berbasis pengetahuan (*delivering knowledge-based products/services/solutions*); (4) Maksimasi pembentukan modal intelektual organisasi (*maximizing enterprise intellectual capital*); (5) Penciptaan iklim organisasi yang bernuansa kolaboratif untuk berbagi pengetahuan (*creating an environment for collaborative knowledge sharing*); (6) Perwujudan organisasi pembelajar (*creating a learning organization*); (7) Penyampaian nilai (pada layanan/jasa/produk) berbasis pengetahuan yang diperoleh dari pelanggan sendiri dan tentang pelanggan itu sendiri (*delivering value based on customer knowledge*); dan (8) Transformasi nilai-nilai yang

dibangun dan diperoleh dari pengalaman/pengembangan organisasi berbasis pengetahuan kepada masyarakat (*transforming enterprise knowledge into shareholder (or societal) value*). Mulai Tahun 2018 forum apresiasi MAKE berubah nama menjadi MIKE (*Most Innovative Knowledge Enterprise*). Salah satu kriteria yang relevan pada konsep MIKE dengan kepentingan perilaku berbagi pengetahuan di perusahaan adalah penguatan praktik dan sistem pengelolaan pengetahuan untuk kreasi pengetahuan (*enforcing knowledge practices and systems for knowledge creation*).

Konsep dan kepentingan berbagi pengetahuan umumnya telah dipahami dan diadopsi oleh perusahaan besar yang beroperasi secara global, yang beroperasi di sejumlah negara (multinasional). Sebagaimana dimaklumi pula bahwa aset pengetahuan pada perusahaan manufaktur terkandung lebih banyak pada sistem operasi produksinya dibandingkan pada aset pengetahuan pada sistem operasi layanan perusahaan multinasional yang bergerak di bidang jasa. Kepentingan lainnya, secara nasional, aset pengetahuan pada sistem operasi produksi terutama berkaitan dengan *know-how* (pengetahuan tentang cara atau praktik atau teknik kerja) pada perusahaan multinasional perlu dapat diserap oleh para pegawai lokal.

Hal yang menarik untuk diteliti adalah bagaimana kemampuan perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia dalam mengelola aset pengetahuan yang dimilikinya, untuk melahirkan inovasi (proses dan atau produk) dan membangun daya saing, melalui pendayagunaan sumber daya manusia lokal yang dipekerjakan oleh perusahaan. Salah satu perusahaan yang bersedia untuk dijadikan tempat riset tentang bagaimana perilaku berbagi pengetahuan berlangsung pada sebuah perusahaan adalah PT MORY Industries Indonesia, yang berlokasi di SURYACIPTA City of Industry Jl. Surya Lestari Kav. I-2G, Kutamekar, Ciampel, Karawang 41363, Jawa Barat, Indonesia.

PT. MORY Industries Indonesia didirikan di Indonesia pada tanggal 10 Oktober 2012. Ruang lingkup bisnis perusahaan ini meliputi industri pembuatan komponen dan peralatan kendaraan bermotor roda dua atau lebih, serta produksi pipa *stainless* untuk komponen kendaraan mobil dan motor. Sebagai perusahaan baru yang harus mampu bersaing dengan perusahaan sejenis yang berasal dari Jepang yang sudah beroperasi lebih

dulu di Indonesia, perusahaan melakukan strategi pengembangan sumber daya manusia untuk memajukan perusahaan, dengan merekrut sejumlah pekerja muda yang diharapkan memiliki kemauan dan kemampuan untuk bekerja sesuai dengan standar operasi perusahaan dan mengembangkan pengetahuan sebagai aset organisasi untuk mengembangkan dan membangun daya saing perusahaan. Perusahaan ini merupakan salah satu *subsidiary* dari MORY INDUSTRIES INCORPORATED, sebagai induk perusahaan (*parent company*) yang berlokasi di Jepang, yang dinilai sudah matang dalam mengembangkan operasinya, yaitu produksi pipa baja sejak didirikan Tahun 1929. Hingga saat ini, induk perusahaan memiliki 5 (lima) afiliasi, yaitu: (1) MORY Metal Inc. (Osaka, Jepang); (2) KANTO MORY Industries Inc. 2-1-14 (Hirose dan Ibaraki Factory, Jepang); (3) NITTOKU Co. Ltd. (Tokyo, Jepang); (4) AUTO METAL (Cholburi, Thailand); dan (5) MORY Industries Indonesia (Karawang, Jawa Barat, Indonesia). Induk perusahaan mengawali bisnis awalnya hanya membuat garpu sepeda (*bicycle forks*), berkembang hingga saat ini dengan produk utama yang dikembangkan yaitu *stainless steel tube*, *flexible stainless steel*, *stainless steel long product*, dan *stainless steel household product*.

Sebagaimana perusahaan manufaktur Jepang lainnya, yang mengembangkan diri dengan konsep *kaizen* dan umumnya menerapkan model *learning organization*, induk perusahaan menetapkan dan menginternalisasikan misi perusahaan kepada seluruh perusahaan *subsidiary*, dengan misi “membuat penggunaan terbaik dari pembelajaran masa lalu, dan untuk memperkaya masa depan”. Filosofi perusahaan yang dikembangkan adalah *Be Enterprising* (proaktif, inisiatif), *Be Enthusiastic* (antusiasme, pantang menyerah), *Be Creative* (menemukan, meningkatkan, dan mengembangkan), dan *Serve Society* (komitmen melayani, kemakmuran yang langgeng).

Praktik berbagi pengetahuan di PT MORY Industries Indonesia dilakukan terintegrasi dengan kegiatan yang dilakukan oleh para pimpinan dan pegawai. Praktik berbagi pengetahuan umumnya berlangsung saat pengarahan pimpinan kepada pegawai yang dibawahinya, rapat formal, tim kerja lintas fungsi, dan diskusi formal pada unit kerja saat dihadapkan permasalahan atau pada upaya peningkatan kinerja. Inisiatif berbagi

pengetahuan secara individu tampak sudah dilakukan oleh para pegawai senior kepada rekan sejawatnya yang memiliki rasa ingin tahu (*curiosity*) perihal cara kerja terbaik yang perlu dipahami. Permasalahan yang dihadapi dalam ruang lingkup fungsi manajemen sumber daya manusia di PT MORY Industries Indonesia pada praktik berbagi pengetahuan adalah belum secara eksplisit tertuang pada rumusan deskripsi kerja para manajer lini untuk mengarahkan praktik berbagi pengetahuan terhadap para pegawai pada divisi kerjanya masing-masing. Manajer SDM PT MORY Industries Indonesia telah memahami kepentingan praktik berbagi pengetahuan, namun secara spesifik belum dapat mengidentifikasi aspek atau faktor penting yang dapat mendayagunakan berbagi pengetahuan atau bahkan dapat menghambat perilaku berbagi pengetahuan. Manajer SDM PT MORY Industries Indonesia memerlukan konsep untuk mengintegrasikan upaya-upaya yang perlu dilakukan dalam mengembangkan perilaku berbagi pengetahuan dalam fungsi MSDM dan pengarahan yang efektif dalam memelihara dan mengembangkan perilaku berbagi pengetahuan. Manajer SDM PT MORY Industries Indonesia juga memerlukan rujukan atau rekomendasi apa yang harus dilakukan dalam mempromosikan praktik berbagi pengetahuan di lingkungan perusahaan, baik secara vertikal maupun horizontal dalam hierarki organisasinya.

Dalkir (2017) mengungkapkan hasil survey yang dilakukan oleh *American Productivity and Quality Centre* bahwa pengetahuan yang dibagikan berdasarkan tingkatannya pada sebuah perusahaan dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) yaitu *good idea* (ide baik), *good practice* (praktik baik yang sudah diterapkan pada sebuah divisi atau departemen di lingkungan perusahaan), *local best practice* (praktik baik yang sudah diterapkan pada sebagian besar divisi atau departemen di lingkungan perusahaan), dan *industry best practice* (praktik baik yang sudah sampai diketahui, diakui, atau diterima oleh perusahaan lain). Hasil survey juga menunjukkan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan di lingkungan organisasi merupakan bagian dari proses formal dalam sebuah organisasi (51%); 39% bersifat *ad hoc*, pengetahuan yang dibagikan bersifat *tacit*, melalui *Communities of Practice* (COP); dan 10% lainnya yang sudah menjadi *best practice* tidak pernah dibagikan.

Sementara itu temuan di lapangan adalah bahwa pengetahuan yang berbagi di lingkungan perusahaan PT MORY INDUSTRIES INDONESIA secara umum berbentuk gagasan individu berdasarkan pemahaman dari pengalaman terdahulu (*good idea*), praktik baik yang sudah diterapkan oleh seorang individu, kelompok kerja, atau pada sebuah divisi (*good practice*), dan pengetahuan dari perusahaan lain (*industry best practice*). Sebagaimana perusahaan *subsidiary*, praktik berbagi pengetahuan PT MORY INDUSTRIES INDONESIA diarahkan untuk dapat membentuk *local best practice*. Michailova & Zaidah Mustaffa (2012) menyatakan bahwa setiap perusahaan multinasional mengembangkan keunggulan kompetitif, salah satunya melalui pembentukan dan pendayagunaan pengetahuan yang dilakukan oleh perusahaan *subsidiaries* yang beroperasi di sejumlah negara

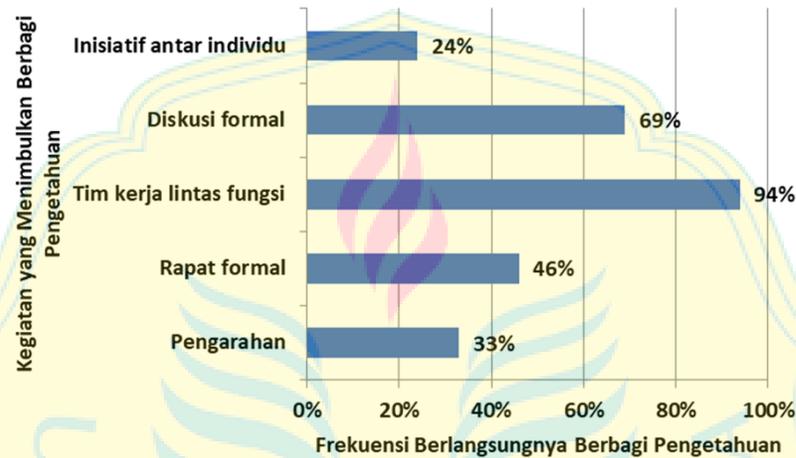
Hasil survey The Economist Intelligence Unit (2007) terhadap 315 perusahaan manufaktur pada sejumlah negara di Eropa, teridentifikasi bentuk pengetahuan yang paling utama dikembangkan, sebagaimana disajikan data berdasarkan persentase pernyataan jumlah responden, berkaitan dengan (1) praktik baik proses bisnis yang dijalankan (*best practice around business processes*) 60%; (2) kemampuan untuk merespon secara efektif permintaan pelanggan (*ability to respond more effectively to customer demands*) 54%; (3) pengembangan produk yang lebih inovatif (*development of more innovative products*) 32%; (4) penggunaan yang lebih baik terhadap kekayaan intelektual yang sudah ada (*better use of existing intellectual property*) 31%; dan (5) kolaborasi yang lebih baik lagi dengan mitra luar perusahaan (*smoother collaboration with external partners*) 26%; (6) pembuatan keputusan yang lebih baik (*better decision-making*) 25%; (7) pengamatan yang lebih luas terhadap keseluruhan rantai nilai (*greater visibility across value chain*) 23%; (8) pengembangan kekayaan intelektual yang baru (*developing new intellectual property*) 19%; (9) retensi pegawai yang lebih baik (*improved employee retention*) 4%; dan (10) tujuan lainnya (1%). Sementara itu temuan di lapangan adalah bahwa pengetahuan yang dikembangkan di perusahaan PT MORY INDUSTRIES INDONESIA masih bersifat umum, belum dilakukan identifikasi dan penetapan *corporate knowledge* yang secara spesifik akan dikembangkan. Namun demikian, arah tujuan perilaku berbagi pengetahuan

sudah dapat dipahami oleh Manajer SDM PT MORY INDUSTRIES INDONESIA, yang mengungkapkan pemahaman kepentingan pengetahuan untuk tujuan pembentukan praktik baik, produk lebih bermutu, kebutuhan pelanggan dapat dikenali dan dipenuhi, serta efektivitas proses pembuatan keputusan

Berdasarkan hasil diskusi dengan sejumlah Manajer HR yang tergabung pada Asosiasi HRD GA Karawang Tanggal 19 Oktober 2018 dan Forum Komunikasi dan Konsultasi HRD Kabupaten dan Kota Bekasi Tanggal 20 Agustus 2020, dapat diperoleh gambaran bahwa ada 3 (tiga) situasi yang terjadi pada perusahaan multinasional dalam hal berbagi pengetahuan. Pertama, manajemen sebuah perusahaan multinasional di Indonesia bersikap hati-hati dalam mengelola pengetahuannya. Sistem inovasi hanya dilakukan pada induk perusahaannya (*parent company*), sementara cabang perusahaan (*subsidiary companies*) hanya menjalankan instruksi operasional dan pengelolaan kinerja, hal yang diutamakan perusahaan adalah standar produk dapat dijaga dan seluruh produk dapat dipasarkan. Kedua, induk perusahaan multinasional tertentu memberikan peluang bagi cabang perusahaan yang beroperasi di Indonesia untuk mendayagunakan aset pengetahuan yang telah dimiliki pada induk perusahaan, dalam hal ini perusahaan multinasional mendorong perilaku berbagi pengetahuan di kalangan pegawainya, bahkan diharapkan melalui perilaku berbagi pengetahuan dapat melahirkan pengetahuan baru untuk menghasilkan inovasi dan mengembangkan daya saingnya. Melalui rekayasa manajemen perubahan yang efektif, banyak perusahaan secara terencana dan berhasil dalam menerapkan konsep berbagi pengetahuan. Ketiga, pada situasi lain ada juga perusahaan yang berupaya membangun perilaku berbagi pengetahuan di kalangan pegawainya, namun mengalami kegagalan.

Melalui survey terhadap 54 Manajer HR pada Asosiasi HRD GA Karawang (2018) dan FKK-HRD Kabupaten dan Kota Bekasi (2020) menunjukkan bahwa praktik berbagi pengetahuan di lingkungan perusahaan lebih cenderung merupakan praktik dalam fungsi manajemen, terutama melalui fungsi pengarahan (*briefing*), rapat formal (instruksi, koordinasi), bekerja sama lintas fungsi dalam tim kerja (*working group*), dan diskusi formal (*peer assists* dan *after action reviews*), juga aksi berbagi pengetahuan dapat

berlangsung sebagai bentuk inisiatif antarindividu dimana salah satu individu atau keduanya saling memerlukan untuk berbagi pengetahuan. Sebanyak 94% responden menyatakan bahwa perilaku berbagi pengetahuan terjadi saat para pegawai bekerja pada tim kerja lintas fungsi, 69% berlangsung saat diskusi formal, 46% terjadi pada rapat formal, transfer pengetahuan saat pengarahan 33%, dan inisiatif antar individu 24%.



Gambar 1.1 Praktik Berbagi Pengetahuan

Riege (2005) menyatakan bahwa perilaku berbagi pengetahuan pada sebuah organisasi perusahaan merupakan proses yang tidak alamiah, orang-orang cenderung takut dan tidak mau untuk berbagi pengetahuan kepada orang lainnya sebagaimana mereka pikir bahwa mereka bakal kehilangan insentif dan kekuatan yang bersumber dari pengetahuan yang dimilikinya. Sejumlah hambatan (*barriers*) terhadap perilaku berbagi pengetahuan dapat berasal dari individu, lingkungan organisasi, dan teknologi informasi.

Berikut ini adalah hasil identifikasi terhadap sejumlah potensi hambatan perilaku berbagi pengetahuan pada sebuah perusahaan, sebagaimana hasil survey atas pendapat para Manajer HR pada Asosiasi HRD GA Karawang dan FKK-HRD Kabupaten dan Kota Bekasi (2020).

Tabel 1.1 Identifikasi Potensi Hambatan Perilaku Berbagi Pengetahuan

Identifikasi Potensi Hambatan Perilaku Berbagi Pengetahuan	Persentase Responden Manajer HR yang Setuju dan Sangat Setuju
Tidak memiliki pemahaman atas kepentingan perilaku berbagi pengetahuan	55,56%
Rasa khawatir atas dampak perilaku berbagi pengetahuan terhadap posisi	48,15%
Rasa dominan karena memiliki tacit knowledge	51,85%
Pegawai tidak termotivasi dalam mempelajari pengetahuan tentang cara kerja terbaik	53,70%
Motivasi pegawai dalam bekerja tidak mementingkan prestasi pencapaian melalui perilaku berbagi pengetahuan	51,85%
Tidak adanya media kegiatan atau tempat yang dirancang secara khusus untuk memungkinkan adanya perilaku berbagi pengetahuan	33,33%
Komunikasi dan aliran pengetahuan dalam organisasi secara sengaja dibatasi	27,78%
Situasi pengelolaan organisasi tidak memberikan dukungan untuk praktik perilaku berbagi pengetahuan	29,63%
Jejaring sosial pegawai di lingkungan organisasi perusahaan tidak memungkinkan terbentuknya perilaku berbagi pengetahuan	40,74%
Konten yang dibagikan melalui media sosial pertemanan di lingkungan kerja tidak berkaitan dengan pengetahuan untuk pembentukan aset organisasi	66,67%
Unit kerja tidak memberikan dukungan untuk praktik perilaku berbagi pengetahuan	44,44%
Tidak adanya penghargaan atau pengakuan yang memotivasi perilaku berbagi pengetahuan	70,37%

Berdasarkan pengamatan di lapangan diketahui terdapat masalah yang berkaitan dengan aspek individu, meliputi sejumlah motif dan alasan, yakni tidak memiliki pemahaman atas kepentingan perilaku berbagi pengetahuan; rasa khawatir atas dampak berbagi pengetahuan terhadap posisi; rasa dominan karena memiliki *tacit knowledge*; pegawai tidak termotivasi dalam mempelajari pengetahuan tentang cara kerja terbaik; dan motivasi pegawai dalam bekerja tidak mementingkan prestasi pencapaian melalui perilaku berbagi pengetahuan. Penyebab potensi hambatan pada aspek individu yang paling dominan adalah kurang percaya pada pihak lain dan menganggap bahwa bekerja pada sebuah organisasi merupakan arena persaingan antarindividu.

Masalah lainnya adalah masalah yang berkaitan dengan aspek organisasi, meliputi sejumlah kelemahan dan situasi, yakni tidak adanya media kegiatan atau tempat yang memungkinkan adanya berbagi pengetahuan; komunikasi dan aliran pengetahuan dalam

organisasi secara sengaja dibatasi; situasi pengelolaan organisasi tidak memberikan dukungan untuk praktik berbagi pengetahuan; jejaring sosial pegawai di lingkungan organisasi perusahaan tidak memungkinkan terbentuknya perilaku berbagi pengetahuan; konten yang dibagikan melalui media sosial pertemanan di lingkungan kerja tidak berkaitan dengan pengetahuan untuk pembentukan aset organisasi; unit kerja tidak memberikan dukungan untuk praktik perilaku berbagi pengetahuan; dan tidak adanya penghargaan atau pengakuan yang memotivasi perilaku berbagi pengetahuan.

Masalah berikutnya yang telah diteliti oleh Riege (2005) adalah masalah yang berkaitan dengan aspek teknologi. Masalah ini meliputi sejumlah kelangkaan dan situasi, yakni tidak terintegrasinya sistem dan proses TI (teknologi informasi) sehingga menghambat cara kerja berbagi pengetahuan; langkanya dukungan teknis dan layanan untuk sistem dan proses TI yang mendukung cara kerja berbagi pengetahuan; tidak terlayannya harapan atau usulan pegawai atas sarana TI untuk mendukung cara kerja berbagi pengetahuan; tidak kompatibelnya sistem dan proses TI yang sudah ada untuk mendukung cara kerja berbagi pengetahuan; sistem dan proses TI yang ada malah membatasi berbagi pengetahuan; reluktansi untuk menggunakan sistem TI karena kurangnya kebiasaan dan pengalaman penggunaannya; kurangnya pelatihan dalam pengenalan pengoperasian sistem dan proses TI; dan kurangnya sosialisasi dan demonstrasi sistem dan proses TI.

Untuk proses pengambilan keputusan, pengelolaan kinerja, dan kegiatan operasional di sebuah perusahaan manufaktur yang beroperasi internasional umumnya memerlukan praktik berbagi pengetahuan yang intensif. Praktik berbagi pengetahuan dimaksud meliputi transfer pengetahuan dari kantor pusat atau induk perusahaan (*parent company*) ke anak perusahaan atau cabang perusahaan yang beroperasi di sejumlah negara (*subsidiaries*) demikian pula sebaliknya dari anak perusahaan atau cabang perusahaan ke perusahaan induknya; pertukaran pengetahuan antara satu cabang perusahaan dengan cabang perusahaan lainnya pada sebuah perusahaan multinasional; dan berbagi pengetahuan pada sebuah cabang perusahaan, yang mencakup antara ekspatriat (pekerja asing) yang ditugaskan oleh perusahaan induk dengan para pegawai lokal dan berbagi

pengetahuan antarpegawai pada sebuah perusahaan manufaktur multinasional. Walaupun sejumlah literatur telah mengungkap kepentingan pengetahuan pada sebuah organisasi sebagai sumber daya penting untuk bersaing dan kepentingan berbagi pengetahuan pada sebuah organisasi untuk memelihara kelangsungan hidupnya, namun aktivasi berbagi pengetahuan pada sebuah organisasi tidak berjalan dengan mudah.

Masalah selanjutnya adalah masalah yang berkaitan dengan fungsi dan kompetensi ekspatriat, serta kapasitas penyerapan pengetahuan oleh pegawai lokal. Bila disimak dari sejumlah hasil riset tentang berbagi pengetahuan pada perusahaan multinasional dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga), yakni (1) berbagi pengetahuan antara induk perusahaan dengan cabang perusahaannya (*knowledge transfer*); (2) berbagi pengetahuan antar cabang perusahaan (*knowledge exchange*); dan (3) berbagi pengetahuan pada sebuah cabang perusahaan (*knowledge sharing*). Walaupun dalam pembahasannya istilah *knowledge transfer* (transfer pengetahuan), *knowledge exchange* (pertukaran pengetahuan), dan *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) sering saling dipertukarkan. Dalam konteks berbagi pengetahuan pada sebuah cabang perusahaan (*knowledge sharing*) pada perusahaan multinasional, sesuai dengan kepentingannya, para ekspatriat diharapkan mampu mengalirkan pengetahuan kepada para pegawai lokal. Namun berdasarkan pengamatan di lapangan fungsi dan kompetensi ekspatriat sendiri tidak menjamin transfer pengetahuan berjalan efektif dan kinerja cabang perusahaan menjadi lebih baik, karena sering terkendala oleh kapasitas penyerapan pengetahuan di tingkat organisasinya.

Masalah lainnya adalah masalah iklim organisasi perusahaan. Perusahaan multinasional umumnya telah beroperasi lama di dalam industrinya, mereka mampu bertahan menghadapi persaingan global dan mampu melakukan ekspansi di sejumlah negara dengan membangun dan mengembangkan sistem operasinya sesuai dengan apa yang dijalankan di negara asalnya. Sejumlah perusahaan multinasional menganut prinsip *ethnocentric*, berdasarkan pengertian prinsip ini kebijakan, praktek, dan sistem pengelolaan kinerja yang dilakukan oleh kantor pusat harus menjadi rujukan bagi semua cabang yang ada di sejumlah negara lainnya untuk dipatuhi, cabang perusahaan dikelola oleh ekspatriat dari negara perusahaan itu berasal. Dalam hal ini suasana atau iklim organisasi yang

ditimbulkan oleh kebijakan, praktik, dan sistem pengelolaan kinerja yang dilakukan oleh anak perusahaan atau cabang perusahaan (*subsidiaries*) yang beroperasi di Indonesia dapat mendukung atau menghambat perilaku berbagi pengetahuan.

Masalah lainnya adalah masalah jaringan sosial. Perusahaan multinasional umumnya dipimpin oleh ekspatriat (pekerja asing). Mereka menempati posisi jabatan Direktur, Manajer, atau bahkan sampai menempati posisi pimpinan pada hierarki yang lebih rendah, di bawah Manajer. Profesi mereka sebagai pemimpin perusahaan atau unit organisasi dalam perusahaan merupakan pekerja profesional yang sudah terpilih dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga kapasitas dan komitmen kepemimpinannya telah dipersiapkan dan terlatih dalam meningkatkan kinerja pegawai, termasuk pula dalam melakukan dan mengarahkan perilaku berbagi pengetahuan. Namun dalam sejumlah temuan di lapangan menunjukkan bahwa jaringan sosial di kalangan pegawai lokal dapat menjadi penentu keberhasilan atau menjadi penghambat dalam penerapan rekayasa perubahan, termasuk di dalamnya internalisasi motivasi dan perilaku berbagi pengetahuan.

Masalah lainnya adalah masalah persepsi pegawai terhadap pengetahuan itu sendiri. Upaya perusahaan dalam mengenalkan dan menerapkan perilaku berbagi pengetahuan juga dapat direspon secara positif atau bahkan terkendala oleh persepsi individu pegawainya. Persepsi individu pegawai dimaksud adalah persepsi tentang pengetahuan sebagai sumber daya yang penting dalam bekerja dan kepentingan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman selama bekerja perlu dibagikan kepada pegawai lainnya. Sejumlah pegawai terindikasi mengabaikan kepentingan kepemilikan pengetahuan bagi promosi karir, karena mereka percaya bahwa kedekatan atau relasi lebih menjamin untuk promosi karir dibandingkan dengan pengetahuan dan kompetensi sebagai ukuran kepatutan untuk promosi karir. Sejumlah pegawai juga terindikasi menganggap bahwa pengetahuan yang diperolehnya dari pengalaman kerja merupakan aset pengetahuan yang bersifat pribadi, mengabaikan kepentingan untuk berbagi pengetahuan kepada rekan kerjanya dan menolak anggapan bahwa pengetahuan yang diperolehnya dari pengalaman kerja merupakan aset pengetahuan organisasi.

Masalah lainnya adalah masalah motivasi individu pegawai. Perilaku berbagi pengetahuan, dilandasi oleh adanya motivasi yang menyebabkan mengapa seorang individu mau untuk membagikan pengetahuannya (baik *explicit knowledge* maupun *tacit knowledge*) kepada individu lainnya. Motivasi pegawai yang relevan untuk dikaji dalam berbagi pengetahuan adalah motivasi berprestasi. Hal ini didasari pertimbangan bahwa seorang pegawai yang memiliki keinginan kuat untuk berkarir dengan cara melakukan pencapaian tertentu (berprestasi) akan memiliki motif yang kuat untuk mendapatkan pengetahuan baru dan juga bersedia untuk saling berbagi pengetahuan dengan pegawai lainnya. Hasil pengamatan penulis terhadap sejumlah organisasi membentuk dugaan bahwa perilaku berbagi pengetahuan antarpegawai pada masing-masing organisasi berbeda, yang disebabkan oleh motivasi individu pegawainya yang berbeda dalam berbagi pengetahuan, terutama dalam hal ini adalah motivasi individu pegawai untuk terus mengembangkan diri dan mencapai prestasi dalam karirnya. Sejumlah pegawai terindikasi tidak memiliki motif yang kuat untuk berbagi pengetahuan secara sukarela, karena pengetahuan yang dibagikan tidak menimbulkan manfaat mutualistik bagi dirinya, demikian pula pengetahuan yang diterimanya tidak menimbulkan prestasi yang kemudian dihargai oleh perusahaan.

Masalah lainnya adalah masalah struktur dan budaya organisasi. Struktur organisasi pada sejumlah perusahaan menunjukkan belum berorientasi untuk berbagi pengetahuan, dalam hal ini struktur organisasi belum menggunakan kebijakan dan sistem insentif sebagai bentuk kapabilitas integratif untuk mengarahkan perilaku berbagi pengetahuan. Budaya organisasi yang dapat menimbulkan atmosfir interaktif dan kolaboratif para pegawai pada masing-masing perusahaan ternyata berbeda dan sebagian besar belum dipersiapkan untuk mengarahkan kepada perilaku berbagi pengetahuan.

1.2 Pembatasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya tentang perilaku pegawai dalam berbagi pengetahuan pada perusahaan multinasional di Kawasan Industri di Kabupaten Karawang dan Kabupaten Bekasi, Provinsi Jawa Barat memberikan gambaran bahwa perilaku berbagi pengetahuan pada sebuah organisasi memiliki area, struktur, dan

ruang lingkup yang luas. Masalah-masalah yang berkaitan dengan perilaku berbagi pengetahuan secara umum dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Terdapat hambatan pada aspek individu sejumlah perusahaan yakni para pegawai kurang percaya kepada pihak lain dan menganggap bahwa bekerja pada sebuah perusahaan merupakan arena persaingan antarindividu;
2. Terdapat hambatan pada aspek organisasi sejumlah perusahaan dengan tidak ada penghargaan atau pengakuan yang memotivasi perilaku berbagi pengetahuan dan situasi pengelolaan organisasi tidak memberikan dukungan untuk praktik berbagi pengetahuan;
3. Terdapat hambatan pada aspek teknologi sejumlah perusahaan menunjukkan bahwa ada reluktansi untuk menggunakan sistem teknologi informasi, karena tidak terbiasa dan tidak berpengalaman dalam menggunakannya;
4. Sejumlah pegawai terindikasi tidak memiliki motif yang kuat untuk berbagi pengetahuan secara sukarela, karena pengetahuan yang dibagikan tidak menimbulkan manfaat mutualistik bagi dirinya, demikian pula pengetahuan yang diterimanya tidak menimbulkan prestasi yang kemudian dihargai oleh perusahaan;
5. Iklim organisasi yang ditimbulkan oleh kebijakan, praktik, dan sistem pengelolaan kinerja yang dilakukan oleh anak perusahaan atau cabang perusahaan (*subsidiaries*) yang beroperasi di Indonesia belum dikelola secara khusus tertuju pada pembentukan perilaku berbagi pengetahuan;
6. Kepentingan untuk mengelola jaringan sosial di kalangan pegawai lokal belum diarahkan oleh perusahaan melalui peran dan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan frekuensi dan intensitas interaksi para pegawai yang bertujuan untuk membentuk perilaku berbagi pengetahuan;
7. Budaya organisasi yang memuat nilai, asumsi, dan persepsi yang relevan terhadap atmosfer interaktif dan kolaboratif belum dikembangkan untuk mengarahkan perilaku berbagi pengetahuan;
8. Sejumlah pegawai terindikasi mempersepsikan pengetahuan yang diperolehnya dari pengalaman kerja merupakan aset pengetahuan yang bersifat pribadi, mengabaikan

kepentingan untuk berbagi pengetahuan kepada rekan kerjanya dan menolak anggapan bahwa pengetahuan yang diperolehnya dari pengalaman kerja merupakan aset pengetahuan organisasi;

9. Struktur organisasi belum menempatkan unit kerja atau *task force* tertentu baik pada ruang lingkup fungsi MSDM maupun secara khusus dibentuk di luar fungsi MSDM dalam mengelola untuk mengarahkan perilaku berbagi pengetahuan;
10. Perilaku berbagi pengetahuan belum diarahkan sebagai tindakan atau kegiatan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada sejumlah perusahaan yang beroperasi di Indonesia, baik perusahaan nasional maupun multinasional; dan
11. Kompetensi ekspatriat sendiri tidak menjamin transfer pengetahuan berjalan efektif dan kinerja cabang perusahaan menjadi lebih baik, karena tidak didukung oleh kapasitas penyerapan pengetahuan di tingkat organisasinya.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang menguraikan sejumlah permasalahan pada perilaku pegawai dalam berbagi pengetahuan pada perusahaan multinasional di Kawasan Industri di Kabupaten Karawang dan Kabupaten Bekasi, Provinsi Jawa Barat, maka pada penelitian yang dilakukan di PT MORY Industries Indonesia perlu dilakukan pembatasan masalah, dengan fokus penelitian, yakni pada variabel:

1. Iklim organisasi;
2. Jaringan sosial;
3. Persepsi terhadap pengetahuan;
4. Motivasi berprestasi; dan
5. Perilaku berbagi pengetahuan.

1.3 Pertanyaan Penelitian atau Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini dituliskan sebagai berikut:

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap perilaku berbagi pengetahuan di PT MORY Industries Indonesia?
2. Apakah jaringan sosial berpengaruh langsung terhadap perilaku berbagi pengetahuan di PT MORY Industries Indonesia?

3. Apakah persepsi tentang pengetahuan berpengaruh langsung terhadap perilaku berbagi pengetahuan di PT MORY Industries Indonesia?
4. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh langsung terhadap perilaku berbagi pengetahuan di PT MORY Industries Indonesia?
5. Apakah iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi di PT MORY Industries Indonesia?
6. Apakah jaringan sosial berpengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi di PT MORY Industries Indonesia?
7. Apakah persepsi tentang pengetahuan berpengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi di PT MORY Industries Indonesia?
8. Apakah iklim organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui motivasi berprestasi di PT MORY Industries Indonesia?
9. Apakah jaringan sosial berpengaruh tidak langsung terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui motivasi berprestasi di PT MORY Industries Indonesia?
10. Apakah persepsi tentang pengetahuan berpengaruh tidak langsung terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui motivasi berprestasi di PT MORY Industries Indonesia?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk menemukan model konseptual dalam menganalisis:

1. Pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan.
2. Pengaruh jaringan sosial terhadap perilaku berbagi pengetahuan.
3. Pengaruh persepsi tentang pengetahuan terhadap perilaku berbagi pengetahuan.
4. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan.
5. Pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi berprestasi.
6. Pengaruh jaringan sosial terhadap motivasi berprestasi.
7. Pengaruh persepsi tentang pengetahuan terhadap motivasi berprestasi.
8. Pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui motivasi berprestasi.

9. Pengaruh jaringan sosial terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui motivasi berprestasi.
10. Pengaruh persepsi tentang pengetahuan terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui motivasi berprestasi.

Penelitian ini diarahkan untuk memberikan manfaat:

1. Bagi pimpinan perusahaan PT MORY Industries Indonesia, Manajer HR yang tergabung pada Asosiasi HRD GA Karawang dan Forum Komunikasi dan Konsultasi HRD Kabupaten dan Kota Bekasi dapat menggunakan dan memanfaatkan dalam memahami variabel penting yang perlu diperhatikan dalam rangka pembentukan perilaku berbagi pengetahuan di lingkungan perusahaannya.
2. Bagi institusi Program Studi Ilmu Program Pasca Sarjana S3 Program Studi Ilmu Manajemen-Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Jakarta, hasil penelitian ini dapat menjadi produk akademik yang kredibel dan menjadi rujukan dalam kajian manajemen sumber daya manusia, manajemen pengetahuan, teori dan pengembangan organisasi, dan manajemen modal insani.
3. Bagi peneliti sendiri, hasil penelitian ini merupakan bagian penting dalam penguatan karir akademik dan profesi yang terfokus pada area *knowledge management*, yang selama ini diminati dan ditekuni peneliti sejak tahun 2002.

1.5 State of The Art

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan keilmuan yang berkaitan dengan *knowledge sharing behavior*. Area permasalahan yang dikaji pada penelitian ini berdasarkan ruang lingkup disiplin keilmuan *organizational behavior*, yang mengintegrasikan ranah individu, kelompok, dan organisasi dalam mempelajari sebuah perilaku dalam organisasi, dengan tujuan untuk mencapai organisasi yang efektif (Robbins, & Judge, 2013; Champoux, 2011; Hitt, Miller, & Colella, 2011; Luthans, 2011; Colquitt, Lepine, & Wesson, 2013; dan Griffin & Moorhead, 2014). Kajian atau riset tentang perilaku pada sebuah organisasi berdasarkan disiplin keilmuan *organizational behavior* memperhatikan kaidah *evidence-based management*, sementara itu perilaku berbagi pengetahuan pada sebuah organisasi merujuk prinsip *learning organization*.

Variabel yang telah teridentifikasi permasalahannya dalam perilaku berbagi pengetahuan sebagaimana diteliti di PT MORY Industries Indonesia, juga memperhatikan kerangka kajian berbagi pengetahuan pada organisasi yang perlu penelitian empiris berdasarkan Wang & Noe (2010). Untuk menjelaskan pemenuhan kaidah *novelty* dan *state of the art*, berikut ini disajikan perbandingan ruang lingkup penelitian sebelumnya yang relevan dengan *knowledge sharing behavior* (KSB), *organizational climate* (OC), *social network* (SN), *perception* (P), dan *motivation* (M).

Sebagaimana pada Tabel 1, tampak bahwa penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi keilmuan dengan kebaruan (*novelty*) dibandingkan peneliti sebelumnya, yang secara terintegrasi meneliti KSB dengan memperhatikan ranah individu (P dan M), kelompok (SN), dan organisasi (OC).

Tabel 1.2. Ruang Lingkup Penelitian Perilaku Berbagi Pengetahuan Sebelumnya

No.	Previous Research	To be relevant with				
		KSB	OC	SN	P	M
1.	Reyesa & Zapata (2014), <i>Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers.</i>	v	v			
2.	Li, Zhu, & Luo (2010), <i>A Study on the Influence of Organizational Climate on Knowledge-Sharing Behavior in IT Enterprises.</i>	v	v			
3.	Yu, Lu, & Liu (2010), <i>Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs.</i>	v			v	
4.	Chow & Chan (2008), <i>Social network, social trust, and shared goals in organizational knowledge sharing.</i>	v		v	v	
5.	Chen, Zhou, Probert, & Su (2017), <i>Managing knowledge sharing in distributed innovation from the perspective of developers: empirical study of open source software projects in China.</i>	v		v		v
6.	Swift, Balkin, & Matusik (2010), <i>Goal orientations and the motivation to share knowledge.</i>	v				v
7.	Goh & Sandhu (2013), <i>Knowledge Sharing Among Malaysian Academics: Influence of Affective Commitment and Trust.</i>	v			v	
8.	Rahab dan Wahyuni (2013), <i>Predicting Knowledge Sharing Intention Based on Theory of Reasoned Action Framework: An Empirical Study on Higher Education Institution,</i>	v	v		v	
9.	Ozlati (2012), <i>Motivation, Trust, Leadership, and Technology: Predictors of Knowledge Sharing Behavior in The Workplace.</i>	v				v
10.	Riege (2005), <i>Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider</i>	v			v	
11.	Chang, Gong, & Peng (2012), <i>Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and Subsidiary Performance.</i>	v				v
12.	Tsai (2014), <i>An empirical model of four processes for sharing</i>	v				

<i>organisational knowledge.</i>			
13.	Jokanovic, Zivlak, Okanovic, Culibrk, & Duđak (2020), <i>The Model of Knowledge Management Based on Organizational Climate.</i>	v	v v
14.	Nesheim & Gressgård (2014), <i>Knowledge sharing in a complex organization: Antecedents and safety effects.</i>	v	v v
15.	Connelly & Kelloway (2003), <i>Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures.</i>	v	v
16.	Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt (2009), <i>Encouraging Knowledge Sharing Among Employees: How Job Design Matters.</i>	v	v
17.	Bock, Zmud, Kim, & Lee (2005), <i>Behavioral Intention Formation in Knowledge sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate.</i>	v	v v
18.	Gagne & Deci (2005), <i>Self-determination theory and work motivation.</i>		v
19.	Gagne (2009), <i>A Model of Knowledge-Sharing Motivation.</i>	v	v
20.	Ismail & Yusof (2010), <i>The Impact of Individual Factors on Knowledge Sharing Quality.</i>	v	v
21.	Van Yperen & Orehek (2013), <i>Achievement goals in the workplace: Conceptualization, prevalence, profiles, and outcomes.</i>		v
22.	Holste & Fields (2010), <i>Trust and tacit knowledge sharing and use.</i>	v	v
23.	Jiang, Hu, Liu, & Lepak (2015), <i>Understanding Employees' Perceptions of Human Resource Practices: Effects of Demographic Dissimilarity to Managers and Coworkers Human Resource Management.</i>		v
24.	Smith (2001), <i>The role of tacit and explicit knowledge in the workplace.</i>		v
25.	Cabrera, Collins, & Salgado (2006), <i>Determinants of individual engagement in knowledge sharing.</i>	v	v v
26.	Lin (2007), <i>Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study.</i>	v	v v
27.	Lam & Lambermont-Ford (2010), <i>Knowledge sharing in organisational contexts: a motivation-based perspective.</i>	v	v v
28.	Jackson, Chuang, Harden, & Jiang (2006), <i>Toward Developing Human Resource Management Systems for Knowledge-Intensive Teamwork.</i>	v	v
29.	Gu & Gu (2011), <i>A Factorial Validation of Knowledge-Sharing Motivation Construct.</i>	v	v
30.	Lin (2007), <i>Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions.</i>	v	v

Catatan: KSB=Knowledge Sharing Behavior, OC=Organizational Climate, SN= Social Network, P= Perception toward knowledge, dan M= Motivation.

Sebagaimana pada tabel, tampak bahwa variabel motivasi lebih banyak diteliti sebelumnya, sebagaimana dilakukan oleh Gagne & Deci (2005) dan Ozlati (2012) dengan

menggunakan konsep motivasi berdasarkan *self-determination theory*; Lin (2007) *extrinsic and intrinsic motivation*; Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt (2009) *intrinsic, introjected, external motivation*; Bock, Zmud, Kim, & Lee (2005) *anticipated extrinsic rewards* dan *extrinsic reciprocal relationships*; Gagne (2009) dan Nesheim & Gressgård (2014) *autonomous motivation*; Chen, Zhou, Probert, & Su (2017) dengan konstruk *participative motivation*; Chang, Gong, & Peng (2012) *motivation to transfer*; Van Yperen & Orehek (2013) *achievement goal*; Swift, Balkin, & Matusik (2010) *goal orientation*; Lam & Lambermont-Ford (2010) *hedonic intrinsic motivation*; dan Gu & Gu (2011) *existence motivation, relatedness motivation, growth motivation, dan norm motivation*. Sementara itu variabel motivasi pada penelitian ini adalah *achievement motivation* dengan menggunakan 2 (dua) dimensi yaitu *achievement through learning* dan *achievement to perform better*.

Variabel iklim organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan, telah diteliti oleh Reyesa & Zapata (2014) dengan dimensi *personal growth, direction style, level of work, corporate image, management model, dan interpersonal relationships*; Li, Zhu, & Luo (2010) dengan dimensi *friendly relation, innovation, dan fairness*; Jokanovic, Zivlak, Okanovic, Culibrk, & Duđak (2020) menggunakan *collaborative climate*; Nesheim & Gressgård (2014) menggunakan *management support*, dan Bock, Zmud, Kim, & Lee (2005) dengan dimensi *fairness, innovativeness, dan affiliation*. Sementara itu variabel iklim organisasi pada penelitian ini menggunakan 5 (lima) dimensi yaitu *management model, organizational communication, individual growth, work load, dan innovation*.

Variabel jaringan sosial terhadap perilaku berbagi pengetahuan, telah diteliti oleh Chow & Chan (2008) menggunakan dimensi *frequency of interaction, close membership, dan a lengthy discussion*; Chen, Zhou, Probert, & Su (2017) menggunakan *cognitive, relational, dan structural*; dan Jokanovic, Zivlak, Okanovic, Culibrk, & Duđak (2020) menggunakan *workgroup support*. Sementara itu variabel jaringan sosial pada penelitian ini menggunakan 4 (empat) dimensi yaitu: *frequent to interact, membership in the network, intensity to interact, dan contents to share*.

Variabel persepsi individu yang relevan dalam konteks perilaku berbagi pengetahuan, sebagaimana diteliti oleh Connelly & Kelloway (2003) adalah *perceived knowledge sharing culture*; Yu, Lu, & Liu (2010) *perceived usefulness/relevancy*; Chow & Chan (2008) menggunakan *subjective norms*; Rahab dan Wahyuni (2013) menggunakan *perceived enjoyment in helping others*, *perceived reciprocal benefits*, dan *perceived reputation enhancement*; Ozlati (2012) menggunakan *trust*; Ismail & Yusof (2010) faktor individu dengan dimensi *personality*, *trust*, dan *awareness*; Smith (2001) faktor individu dengan dimensi *trust*, *openness*, dan *collective ownership*; Cabrera, Collins, & Salgado (2006) faktor individu dengan dimensi *self-efficacy* dan *openness to experience*; dan Lin (2007) faktor individu yang diteliti adalah *enjoyment in helping others* dan *knowledge self-efficacy*. Sementara itu variabel persepsi tentang pengetahuan pada penelitian ini menggunakan 3 (tiga) dimensi yaitu: *perceived knowledge to be owned*, *knowledge used at the workplace*, dan *knowledge to be shared*.

Perilaku berbagi pengetahuan pada penelitian ini menggunakan 4 (empat) dimensi yaitu: *sharing of self-acquired knowledge*; *sharing knowledge by applied at work*; *sharing a refined knowledge*; dan *externalizing*. Dengan memperhatikan perbedaan dan karakteristik baik pada variabel maupun pada dimensi variabel yang digunakan, maka dapat diyakini bahwa penelitian ini memiliki *novelty* terhadap sejumlah riset perilaku berbagi pengetahuan.

State of the art pada penelitian ini secara khusus terletak pada variabel intervening yang digunakan pada penelitian ini yaitu Motivasi Berprestasi (*achievement motivation*). Variabel ini secara umum telah banyak digunakan dalam mengungkapkan intensi untuk berwirausaha dan penelitian di bidang pendidikan. Pada penelitian ini, motivasi berprestasi didudukkan sebagai variabel penting yang membentuk perilaku berbagi pengetahuan pada sebuah perusahaan, jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menggunakan konsep motivasi *intrinsic vs extrinsic*, *self-determination theory*, dan *autonomous motivation*.

Penelitian ini menghasilkan konstruksi model baru berupa hubungan kausal antara *organizational climate*, *social network*, dan *employee perception toward knowledge*,

achievement motivation, dan *knowledge sharing behavior*. Variabel *organizational climate* dan *social network* secara terpisah sudah pernah diuji oleh peneliti lain dalam mengungkap perilaku berbagi pengetahuan pada sebuah organisasi. Namun secara bersamaan kedua variabel dimaksud, disertai dengan pengaruh persepsi tentang pengetahuan (*perception*) itu sendiri dalam membentuk perilaku berbagi pengetahuan pada sebuah perusahaan belum pernah diteliti. Konstruksi model yang teruji secara empiris melalui penelitian ini diyakni dapat memenuhi kriteria sebagai *state of the art* dari sebuah penelitian.

