



FAKTOR-FAKTOR PENDORONG NIAT BERBAGI PENGETAHUAN INDIVIDU
ANTAR GENERASI DI ERA INDUSTRI 4.0

Oleh

Ahmad Reza¹, Achmad Faisal², Yoke Pribadi Kornarius*³, Angela Caroline⁴, Agus
Gunawan⁵

^{1,2}PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Jakarta

^{3,4,5}Centre for Business Studies, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung

e-mail: ¹ahmadrezax@gmail.com, ²rdachmad1967@gmail.com,

*³yoke.pribadi@unpar.ac.id, ⁴angela.caroline@unpar.ac.id, ⁵agus_gun@unpar.ac.id

Abstrak

Penerapan teknologi Industri 4.0 di industri telekomunikasi menuntut individu untuk memiliki pemahaman yang sejalan dengan perubahan di organisasi melalui aktivitas berbagi pengetahuan. Akan tetapi individu tidak mudah berbagi pengetahuan karena harus memiliki niat yang kuat. Perbedaan usia dianggap sebagai faktor penentu niat berbagi pengetahuan. Selain itu, perilaku kerja inovatif juga dikaitkan dengan niat berbagi pengetahuan. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa niat berbagi pengetahuan dapat mendorong perilaku kerja inovatif, namun hubungan sebaliknya belum banyak diteliti. Penelitian yang dilakukan terhadap 315 pegawai organisasi telekomunikasi di Indonesia, membuktikan bahwa perilaku kerja inovatif berhubungan positif dan signifikan terhadap niat berbagi pengetahuan. Penelitian ini juga menemukan bahwa individu generasi X memiliki niat berbagi pengetahuan yang lebih tinggi dibandingkan generasi Y. Perbedaan tersebut disebabkan oleh standar rekrutmen yang tinggi, mekanisme penghargaan pegawai, dukungan sistem informasi, dan budaya organisasi. Temuan penelitian ini diharapkan memberikan pandangan baru terhadap hubungan antara perilaku kerja inovatif dan niat berbagi pengetahuan, serta peran usia pada niat berbagi pengetahuan.

Kata Kunci: Perilaku Kerja Inovatif, Niat Berbagi Pengetahuan, Lintas Generasi

PENDAHULUAN

Teknologi Industri 4.0 (Industry 4.0 Technologies – I4T) seperti *Internet of Things* (IOT), *Big Data Analytics* (BDA), *Artificial Intelligence* (AI), dll telah membawa banyak perubahan besar dalam dunia bisnis [1]. Industri telekomunikasi merupakan salah satu sektor jasa yang mulai banyak menerapkan I4T dalam aktivitas bisnisnya. Mereka mengembangkan layanan dan solusi baru berbasis I4T bagi pelanggannya dalam upaya memperkuat dan mengembangkan operasional bisnisnya [2]. Perubahan drastis ini tidak hanya berdampak pada organisasi, tetapi juga bagi individu yang berada di dalamnya.

Perubahan-perubahan yang terjadi di organisasi akan mudah diikuti oleh setiap

individu jika mereka memiliki pemahaman yang sejalan. Salah satu upaya untuk menyamakan pemahaman para individu adalah melalui aktivitas berbagi pengetahuan. Aktivitas berbagi pengetahuan merupakan aktivitas terpenting dalam manajemen pengetahuan, karena di sana terjadi proses perpindahan, pembelajaran, dan penciptaan pengetahuan [3]. Sayangnya aktivitas berbagi pengetahuan bukan sesuatu yang terjadi secara alami, karena individu yang akan melakukannya harus mampu menghadapi rasa takut dan memiliki kesediaan akan kehilangan keunggulan setelah melakukannya [4].

Dengan kata lain, individu harus memiliki niat untuk berbagi pengetahuan



(*Knowledge Sharing Intentions* – KSI) sebelum terjadi aktivitas berbagi pengetahuan itu sendiri. Berdasarkan Theory of Planned Behaviour yang dikembangkan oleh Ajzen [5], niat dapat menggambarkan perilaku sesungguhnya dari individu. Pengetahuan yang dapat dibagikan terbagi menjadi dua jenis, yaitu *explicit* dan *tacit*. Pengetahuan *explicit* adalah pengetahuan yang berbentuk fisik, seperti buku, laporan, dan sejenisnya. Sedangkan pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang berada di dalam kepala individu, seperti pengalaman, *know-how*, *know-who*, dan sejenisnya [6].

Seperti yang telah disinggung sebelumnya, KSI tidak terjadi secara alami, seringkali jumlah pengalaman yang dimiliki individu menjadi faktor penentu. Secara logika dasar, individu yang berumur lebih tinggi akan memiliki pengalaman yang lebih tinggi juga, sehingga mereka akan lebih terdorong untuk berbagi pengetahuan. Salah satu penelitian bahkan menekankan bahwa usia menjadi salah satu faktor penentu individu untuk berbagi pengetahuan [7]. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa individu yang berusia lebih muda di tempat kerja memiliki KSI yang lebih tinggi [8].

Salah satu faktor yang dapat mendorong KSI individu adalah perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behaviour* – IWB) yang mereka miliki. IWB merupakan perilaku yang dimiliki oleh individu di tempat kerjanya untuk selalu mendorong dirinya berinovasi [9]. Menurut De Jong & Dan Hartog [10], terdapat empat aktivitas utama dalam IWB, yaitu eksplorasi ide, penciptaan ide, pemilihan ide, dan implementasi ide. Artinya, individu dengan IWB yang tinggi akan memiliki banyak pengalaman, serta *know-how* atau memiliki banyak *tacit knowledge*. IWB muncul karena individu termotivasi oleh perubahan pada organisasi tempatnya bekerja [11].

Telah banyak penelitian yang membahas pengaruh KSI terhadap IWB, seperti yang telah dilakukan oleh Nguyen al. [12] dan

Winata et al. [13]. Kedua penelitian tersebut menunjukkan hasil yang sama, yaitu KSI berpengaruh terhadap IWB. Akan tetapi belum ada penelitian yang menganalisis hubungan sebaliknya, yang juga dihubungkan dengan perbedaan usia individu. Berdasarkan pemaparan sebelumnya, penelitian ini hendak membuktikan bahwa IWB dapat memberikan dampak terhadap KSI individu. Dua pertanyaan penelitian akan menggarisbawahi gap penelitian, yaitu:

PP1. Apakah IWB mempengaruhi KSI?

PP2. Apakah terdapat perbedaan KSI antar generasi tahun lahir?

LANDASAN TEORI

Knowledge Sharing Intention

Pengetahuan merupakan sumber daya organisasi yang paling berharga, sehingga harus dikelola agar dapat dimanfaatkan dengan optimal. Terdapat empat aktivitas utama dalam pengelolaan pengetahuan, yaitu merekam, menyimpan, membagikan, dan mengaplikasikan pengetahuan [6]. Beberapa peneliti menyatakan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan merupakan yang terpenting dalam pengelolaan pengetahuan [14]. Nguyen et al. [12] menggarisbawahi bahwa di dalam aktivitas berbagi pengetahuan terdapat proses perpindahan, pembelajaran, dan penciptaan pengetahuan. Selain itu, dengan berbagi pengetahuan individu akan memperoleh sudut pandang yang beragam akan suatu hal [15], sehingga akan mendukungnya untuk menjadi lebih inovatif [16].

Terdapat dua jenis pengetahuan yang dapat dibagikan, yaitu *tacit* dan *explicit* [6]. Masing-masing jenis pengetahuan tersebut memiliki cara yang berbeda untuk berbaginya. Pengetahuan *explicit* dapat dibagikan dengan cara yang mudah karena telah tertuang dalam bentuk fisik seperti tulisan, gambar, rekaman suara, maupun rekaman video [17]. Sedangkan pengetahuan *tacit* lebih sulit dibagikan karena tersimpan di dalam kepala individu, sehingga diperlukan kesediaan dari pemiliknya untuk



.....
melakukan tatap muka secara rutin [18] agar pengetahuan tersebut dapat dibagikan.

KSI merupakan dorongan dan kesediaan individu untuk membagikan pengetahuannya dengan individu lain [19]. Agar individu dapat memiliki KSI, maka organisasi harus mendukungnya melalui berbagai cara seperti menyediakan sistem insentif, dan mengembangkan budaya organisasi [20]. Upaya-upaya tersebut dilakukan dengan tujuan membuat individu merasa memperoleh manfaat dengan membagikan pengetahuannya, karena aktivitas ini sangat tergantung pada faktor manusianya [21].

Innovative Work Behavior

Inovasi telah diakui secara luas sebagai faktor yang dapat mendukung kesuksesan organisasi [22]. Erhan et al. [23] bahkan berpendapat bahwa inovasi bukan merupakan kebaruan, melainkan suatu keharusan bagi organisasi untuk dapat tetap bersaing di pasar. Inovasi dapat diartikan sebagai keberhasilan implementasi ide-ide kreatif [24]. Secara lebih rinci, inovasi merupakan proses yang bertahap, mulai dari penciptaan ide hingga perwujudannya [25]. Proses inovasi mengakar di dalam sistem organisasi, sehingga terjadi di tingkat organisasi, kelompok, maupun individu [26].

Agar inovasi di tingkat organisasi dapat terjadi, maka diperlukan individu yang inovatif, yaitu yang mampu memulai ide baru yang berguna bagi pekerjaan, kelompok, maupun organisasinya [27]. Sehingga tidak heran bahwa organisasi menempatkan pegawainya sebagai sumber daya utama, dan berharap adanya kontribusi kreatif di tempatnya bekerja [28]. Dengan kata lain, individu tersebut harus memiliki suatu perilaku kerja yang mengarah pada perubahan dan pembaruan, yang dikenal sebagai IWB [29]. IWB merupakan hasil dari sekumpulan perilaku yang terkait dengan aktivitas penciptaan ide, pemilihan ide, dan implementasi ide [30].

IWB tidak muncul begitu saja, melainkan memerlukan adanya niat dari individu untuk menciptakan pembaruan di pekerjaannya [31]. Artinya pihak manajemen tidak boleh berasumsi bahwa setiap pegawainya memiliki IWB. Assen et al. [32] berpendapat bahwa IWB merupakan perilaku yang melebihi peran pegawai dan tidak tercantum pada deskripsi pekerjaan, dan seringkali tidak dihargai pada sistem penghargaan di organisasi. Sehingga jika pihak manajemen ingin para pegawainya memiliki IWB, maka mereka harus menciptakan suatu lingkungan yang membuat individu tidak merasa dihambat untuk menemukan ide-ide inovatif [33].

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dan mempergunakan kuesioner dalam pengumpulan datanya. Kuisisioner terdiri dari 15 pertanyaan dimana 10 pertanyaan mengenai IWB diadopsi dari Jong et al. [10], dan sisanya mengenai KSI yang diadopsi dari Bock et al. [6]. Pengukuran masing-masing variabel menggunakan skala *Likert*. Adapun alternatif jawaban dari masing-masing pertanyaan dengan mempergunakan skala Likert 1 (sangat tidak setuju) – 5 (sangat setuju). Pengambilan sampel pada penelitian ini termasuk nonprobability/non-random sampling dengan teknik accidental sampling, yang mana sampel ditentukan didasarkan ketersediaan dan kesediaan individunya untuk mengisi kuisisioner. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan platform Limesurvey yang dilakukan pada periode bulan April .s.d. Agustus 2024. Adapun jumlah data yang terkumpul sebanyak 315 responden yang seluruhnya merupakan pegawai dari salah satu perusahaan telekomunikasi di Indonesia. Keseluruhan data tersebut terisi secara lengkap, sehingga seluruhnya dapat digunakan pada proses pengolahan data. Pengolahan data dilakukan dengan mempergunakan software SPSS 26 untuk menganalisa pengaruh IWB



terhadap KSI dengan menggunakan teknik regresi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian

Analisis Karakteristik Responden

Data Responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 47% pria atau 149 orang dan 53% wanita atau 166 orang dengan total keseluruhan responden berjumlah 315 orang. Berdasarkan generasi tahun lahir, 29% responden masuk pada kelompok Gen X, dan sisanya merupakan Gen Y. Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, responden didominasi oleh lulusan Sarjana sebanyak 64%. Lulusan Diploma dan Magister masing-masing sebanyak 14%, dan sisanya adalah lulusan SMA. Berdasarkan posisi pekerjaan saat ini, responden didominasi oleh jabatan *Officer* (setara *Supervisor*), sebanyak 83%, dimana sisanya berjabatan manajer dan lebih tinggi.

Uji Validitas

Uji validitas yang dipergunakan dalam penelitian ini rumus statistik korelasi product moment dari Pearson. Uji validitas dilaksanakan melalui perbandingan nilai r hitung dengan r tabel, dimana $df = n - 2$. Dalam hal ini n ialah jumlah sampel ataupun responden. Dalam penelitian ini jumlah sampel (n) = 315, maka besarnya $df = 315 - 2 = 313$. Dengan $\alpha = 0.05$, maka didapatkan nilai r tabel = 0.113. Uji validitas dilakukan dengan mempergunakan analisis butir. Dimana ketentuan pengambilan keputusannya apabila r hitung positif dan r hitung $>$ r tabel maka butir pertanyaan valid, tidak berlaku kebalikannya.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

No	r-hasil	r-tabel	Keterangan
		(N=313;5%)	
<i>Innovative work behavior (IWB)</i>			
1	.650**	.113	Valid
2	.640**	.113	Valid
3	.825**	.113	Valid
4	.807**	.113	Valid

5	.818**	.113	Valid
6	.827**	.113	Valid
7	.798**	.113	Valid
8	.850**	.113	Valid
9	.847**	.113	Valid
10	.836**	.113	Valid
<i>Knowledge Sharing Intentions (KSI)</i>			
1	.758**	.113	Valid
2	.834**	.113	Valid
3	.838**	.113	Valid
4	.834**	.113	Valid
5	.818**	.113	Valid

Sumber: pengolahan penulis

Berdasarkan data dari tabel di atas, hasil uji validitas diatas bahwa seluruh butir pernyataan mempunyai r nilainya positif dan lebih besar dari r table (0,113), maka dapat dikatakan semua butir pernyataan tersebut valid.

Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan harus konsisten/stabil dari waktu ke waktu.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan	Tingkat Keandalan
IWB	.780	$>$.169	Reliabel
KSI	.809	$>$.169	Reliabel

Sumber: pengolahan penulis

Berdasarkan tabel 2 tentang hasil uji reliabilitas instrumen dengan tingkat keandalannya, didapatkan hasil perhitungan reliabilitas terhadap variabel IWB (X) dan KSI (Y) yang reliabel karena nilai Cronbach's Alpha (r) lebih dari 0,169. Hasil uji reliabilitas tersebut bahwa instrumen kuesioner memenuhi syarat sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian.

Uji Normalitas

Uji normalitas sebagai alat uji pengukuran tingkat normalitas agar data tersebut bisa digunakan dalam uji statistik. Uji



normalitas dilakukan dengan Uji Kolmogorov Smirnov, dengan mempergunakan taraf signifikansi 0,05. Data memiliki nilai distribusi normal jika signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05. Berdasarkan tabel 3 diperoleh bahwa residual berdistribusi normal dan nilainya signifikan, dikarenakan nilai signifikansi (sig) pengujiannya > dari 0,05 yaitu 0,67.

Tabel 3. Hasil Uji Asumsi Dasar

Uji	Nilai Sig	Keterangan
Normalitas	.067	Lolos
Linieritas	.000	Lolos
Heteroskedastisitas	.502	Lolos

Sumber: pengolahan penulis

Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel memiliki hubungan yang linier atau tidak secara signifikan. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan test for linearity dengan taraf signifikan 0,05. Dua variabel disebut mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi kurang dari 0,05. Berdasarkan tabel 3, taraf signifikansi pada uji ini lebih kecil dari nilai signifikan 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hasil ini dapat diartikan bahwa hubungan kedua variabel tersebut ialah linear.

Uji Heterokedastitas

Uji Heteroskedastisitas tujuannya untuk mengetahui ada tidaknya gangguan heteroskedastisitas pada variabel yang diuji dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil pengujian di tabel 3, diketahui bahwa nilai signifikan untuk variabel bebas lebih dari 0,05, yang berarti tidak terdapat masalah heterokedastitas pada penelitian ini.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien Determinasi (R²) dipergunakan untuk mengetahui prosentase perubahan variabel Y yang disebabkan oleh variabel X. Melalui data pada tabel 4 didapatkan nilai R Square yang menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi variabel IWB (X) dan variabel

KSI (Y). Nilai Koefisien Determinasi yang diperoleh ialah 31,2%. Sehingga dapat diartikan bahwa variabel bebas (IWB) berpengaruh sebesar 31,2% terhadap variabel (KSI) dan 68,8% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.558 ^a	.312	.310	2.818

a. Predictors: (Constant), IWB

Sumber: pengolahan penulis

Uji Analisis Regresi Sederhana

Tabel 5. Hasil Uji Signifikan (F)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1126.287	1	1126.287	141.811	.000 ^b
	Residual	2485.891	313	7.942		
	Total	3612.178	314			

a. Dependent Variable: KSI

b. Predictors: (Constant), IWB

Sumber: pengolahan penulis

Kriteria penentuan taraf signifikansi didasarkan dengan hasil uji signifikansi, apabila nilai Sig < 0,05. Dalam tabel 5, didapatkan nilai Sig. = 0,00, yang artinya nilai Sig. < dari kriteria signifikan (0,05). Dengan demikian model persamaan regresi berdasarkan data penelitian adalah signifikan, atau model persamaan regresi sudah memenuhi kriteria.

Uji Hipotesis

Uji t merupakan pengujian regresi parsial individual yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel X secara parsial terhadap variabel Y. Berdasarkan tabel 6. Nilai sig IWB (X) adalah 0,000 < probabilitas 0,05, dimana H₀ ditolak dan H₁ diterima, yaitu terdapat pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis pertama diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel IWB (X) terhadap variabel KSI (Y).

**Tabel 6. Hasil Uji Regresi Sederhana**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.344	0.929		10.059	0.000
	IWB	0.281	0.024	0.558	11.908	0.000

Coefficients^a

a. Dependent Variable: KSI

Sumber: pengolahan penulis

Hasil penghitungan koefisien regresi sederhana di atas terlihat nilai koefisien konstanta ialah 9,344 koefisien variabel bebas (IWB) yaitu 0,281. Sehingga persamaan regresi sederhana adalah:

$$Y = 9,344 + 0,281X.$$

Pada persamaan di atas diperoleh nilai konstantanya 9,344, nilai konstanta tersebut menunjukkan bahwa ketika nilai IWB berada pada nilai tetap, maka nilai KSI atau variabel Y sebesar nilai 9,344. Kemudian nilai positif (0,281) pada koefisien regresi variabel bebas (IWB) mendeskripsikan bahwa arah hubungan antara variabel bebas (IWB) dengan variabel terikat (KSI) sejalan, artinya pada setiap kenaikan satu satuan variabel IWB akan berdampak pada kenaikan nilai KSI sebesar 0,281.

Uji Korelasi

Pada penelitian ini, hipotesisnya sebagai berikut:

H0: Tidak ada hubungan signifikan positif antara IWB dan KSI

H1: Terdapat hubungan signifikan positif antara IWB dan KSI

Tabel 7. Hasil Uji Korelasi

Correlations			IWB	KSI
IWB	Pearson Correlation		1	.558**
	Sig. (2-tailed)			.000
	N		315	315
KSI	Pearson Correlation		.558**	1
	Sig. (2-tailed)		.000	
	N		315	315

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: pengolahan penulis

Hasil uji korelasi pada tabel 8 didapatkan nilai koefisien korelasi 0,558 dengan nilai signifikansi/ p value sebesar 0,000, karena nilai signifikansi $p < 0,05$, berarti H_0 diterima, dan terdapat hubungan signifikan positif antara IWB dan KSI. Tanda pada nilai koefisien korelasi juga berpengaruh pada penafsiran terhadap hasil analisis korelasi, tanda positif (+) menunjukkan arah hubungan yang sejalan, dimana hubungan kedua variabel berbanding searah. Semakin tinggi variabel IWB, maka semakin tinggi juga variabel KSI begitupun kebalikannya.

Tabel 8. Interpretasi Hasil Uji Korelasi

Variabel	Korelasi	Signifikansi	Hasil
IWB	0,558	P Value= 0,000 $p < 0,05$	H1 diterima yaitu terdapat hubungan positif antara IWB terhadap KSI
KSI			

Sumber: pengolahan penulis

Distribusi Frekuensi

Data jawaban responden selanjutnya diolah menjadi tabel distribusi frekuensi untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden. Responden dibagi menjadi 2 kelompok, yaitu Gen X dan Gen Y untuk



memahami perbedaan kecenderungan jawaban antar generasi, seperti tercantum pada tabel 9.

Tabel 9. Distribusi Frekuensi KSI

Indikator	Skor		Kategori	
	Skor Gen X	Skor Gen Y	Kat Gen X	Kat Gen Y
KSI 1	3.867	3.831	Setuju	Setuju
KSI 2	4.056	3.791	Setuju	Setuju
KSI 3	4.289	4.156	Sangat Setuju	Setuju
KSI 4	4.256	4.004	Sangat Setuju	Setuju
KSI 5	4.300	4.253	Sangat Setuju	Sangat Setuju

Sumber: pengolahan penulis

Berdasarkan hasil pengolahan data, ditemukan bahwa terdapat perbedaan kecenderungan jawaban responden antar generasi pada variabel KSI. Secara lebih rinci, terdapat 2 indikator KSI yang terlihat perbedaannya, yaitu KSI 3 dan KSI 4, dimana responden Gen X memiliki kecenderungan jawaban yang lebih tinggi daripada responden Gen Y. KSI 3 dan KSI 4 merupakan bagian dari dimensi Tacit Knowledge, dimana proses berbagi pengetahuannya tidak mudah karena harus dilakukan melalui tatap muka rutin [34]. KSI 3 menunjukkan niat responden untuk berbagi pengalamannya, sedangkan KSI 4 menunjukkan jaringan informasi yang dimiliki responden.

Pembahasan

Berdasarkan kepada hasil penelitian di atas, maka diperoleh data bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel IWB terhadap variabel KSI. Hal tersebut terbukti dengan diperolehnya nilai koefisien korelasi antara IWB terhadap KSI sebesar 0,558 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian model persamaan regresi berdasarkan data penelitian adalah signifikan, atau model persamaan regresi memenuhi kriteria atau Hipotesis dalam penelitian ini diterima. Artinya terdapat pengaruh signifikan positif IWB

terhadap KSI. Sementara itu besarnya kontribusi pengaruh variabel IWB dapat dilihat pada nilai R Square yaitu 0,312 yang artinya bahwa pengaruh variabel IWB terhadap variabel KSI adalah 31,2%. Selain itu, ditemukan juga kecenderungan jawaban responden Gen X yang lebih tinggi dibandingkan responden Gen Y pada beberapa pernyataan. Temuan ini bertentangan dengan temuan Prelog et al. (2019). Hal ini menjadi dasar untuk dilakukannya wawancara dengan perwakilan organisasi agar dapat memahami fenomena yang terjadi di organisasi tersebut.

Wawancara dilakukan dengan *Senior Vice President* dari organisasi tersebut, yang telah memiliki pengalaman kerja lebih dari 30 tahun, sehingga sangat memahami berbagai kebijakan, fenomena, dan mekanisme di dalam organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan beberapa faktor yang menjadi penyebab lebih tingginya KSI pada responden Gen X dibandingkan dengan responden Gen Y, antara lain: standar rekrutmen yang tinggi, mekanisme penghargaan pegawai, dukungan sistem informasi, dan budaya organisasi.

Organisasi ini menerapkan standar perekrutan yang tinggi, dimana tidak sembarangan individu dapat menjadi pegawainya. Terlebih organisasi ini juga memiliki dan mengelola universitas yang berada pada peringkat 10 besar di Indonesia, sehingga mereka tidak akan pernah kekurangan calon pegawai yang berkualitas. Para mahasiswa di universitas tersebut memiliki kesempatan untuk melakukan magang di organisasi ini, yang dipantau langsung oleh calon perekrut. Dengan kata lain, organisasi dapat menilai calon pegawainya jauh sebelum melamar pekerjaan, dan dapat mengarahkannya agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Organisasi berharap dengan merekrut calon pegawai yang berkualitas, maka pengetahuan organisasi akan semakin meningkat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kaabi et al. [35], bahwa praktek Sumber Daya Manusia memiliki hubungan positif dengan KSI.



Individu dapat membagikan pengetahuannya melalui dua cara, yaitu kaderisasi pegawai, dan membuat tulisan yang dipublikasikan secara internal di organisasi. Berbagi pengetahuan dengan pegawai yang dikaderisasi diperlukan jika pegawai kader akan menggantikan jabatan pegawai yang berbagi pengetahuan. Tujuannya adalah agar pergantian pegawai menjadi mulus. Sedangkan individu yang membuat tulisan dan tulisannya tersebut banyak diakses oleh individu lain akan memperoleh penghargaan dalam bentuk poin promosi. Hal ini diterapkan karena untuk kenaikan jenjang pegawai tidak terjadi secara organik, melainkan memerlukan upaya dari individu. Penghargaan lain yang dapat diterima individu adalah diundang sebagai pembicara di universitas yang dikelola oleh organisasi. Hal ini membuat individu tersebut semakin dikenal secara luas dan memberikan kebanggaan bagi dirinya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Rohim et al. [36] bahwa penghargaan meningkatkan KSI pegawai.

Organisasi ini telah menyediakan mekanisme untuk mempermudah individu membagikan pengetahuannya, yaitu melalui *Learning Management Systems* (LMS) internal. Individu dapat mencantumkan tulisan yang telah dibuatnya pada LMS organisasi, sehingga dapat diakses oleh individu lain. Semakin banyak tulisan yang dicantumkan di LMS tersebut, maka semakin banyak pula poin promosi yang diperoleh oleh individu tersebut. Akan tetapi, yang terpenting adalah dengan adanya LMS tersebut memudahkan individu untuk membagikan pengetahuan yang dimilikinya. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hwang et al. [37].

Terakhir dan yang terpenting, organisasi ini telah sejak lama membangun budaya untuk berbagi pengetahuan antar pegawainya. Sebagai contoh, pegawai senior dipaksa dan diwajibkan untuk berbagi pengetahuannya dengan pegawai junior. Salah satu dasar pemikirannya adalah pengalaman

dan jaringan yang dimiliki oleh pegawai senior telah jauh lebih banyak. Hal ini bahkan telah menjadi peraturan tertulis di organisasi, karena menjadi salah satu syarat untuk dapat memperoleh kenaikan tingkat. Bukan berarti pegawai junior tidak didorong untuk berbagi pengetahuan, karena dengan berbagi pengetahuan teknis mengenai teknologi baru kepada atasannya, membuat mereka menjadi ditempatkan pada suatu proyek baru yang diinisiasi oleh atasannya. Temuan ini sekaligus mendukung temuan Yoon & Park [38].

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian ini memperkuat TPB bahwa niat dan perilaku tidak muncul dengan sendirinya, melainkan perlu adanya suatu pendorong, terutama dari luar diri individu. Hasil penelitian ini juga sekaligus memberikan gambaran bagi organisasi yang ingin meningkatkan pengetahuan organisasinya, bahwa mereka perlu mengembangkan suatu ekosistem yang dapat mendorong KSI individu. Penelitian ini memiliki kekurangan yaitu pengukuran KSI dilakukan secara mandiri dan tidak merata di seluruh jenjang pegawai, sehingga mungkin terjadi bias.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] J. Antony, M. Sony, O. McDermott, S. Furterer, and M. Pepper, "How does performance vary between early and late adopters of Industry 4.0? A qualitative viewpoint," *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 40, no. 1, pp. 1–24, Jan. 2023, doi: 10.1108/IJQRM-05-2021-0134.
- [2] M. Jabeen and K. Ishaq, "Internet of things in telecommunications: A technological perspective," *Journal of Information Technology Teaching Cases*, vol. 13, no. 1, pp. 39–49, May 2023, doi: 10.1177/20438869211067808.
- [3] N. D. HOA, V. B. THANH, V. T. MAI, L. Van TUNG, and H. V. T. QUYEN,



- “Knowledge Sharing Influence on Innovation: A Case of Textile and Garment Enterprises in Vietnam,” *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 7, no. 7, pp. 555–563, Jul. 2020, doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.555.
- [4] K. Bhatti, S. Latif, and N. Rao, “Knowledge sharing intentions in doctors of private and government hospitals,” *Issues in Business Management and Economics*, vol. 2, pp. 128–133, 2014.
- [5] I. Ajzen, “The theory of planned behavior,” *Organ Behav Hum Decis Process*, vol. 50, no. 2, pp. 179–211, Dec. 1991, doi: 10.1016/0749-5978(91)90020-T.
- [6] Bock, Zmud, Kim, and Lee, “Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate,” *MIS Quarterly*, vol. 29, no. 1, p. 87, 2005, doi: 10.2307/25148669.
- [7] A. Lazazzara and S. Za, “The effect of subjective age on knowledge sharing in the public sector,” *Personnel Review*, vol. 49, no. 1, pp. 303–323, Oct. 2019, doi: 10.1108/PR-07-2018-0248.
- [8] N. Prelog, F. S. Ismagilova, and E. Boštjančič, “Which Employees are Most Motivated to Share Knowledge – the Role of Age-Based Differentiation in Knowledge-Sharing Motivation,” *Changing Societies & Personalities*, vol. 3, no. 1, pp. 52–67, 2019, doi: 10.15826/csp.2019.3.1.060.
- [9] A. S. Hidayat, Y. Setiawan, M. Alwi, and E. Nurdiana, “Peran Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Intervening antara Knowledge Creation dan Keunggulan Bersaing,” *Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, vol. 2, no. 2, pp. 202–212, 2018.
- [10] J. De Jong and D. Den Hartog, “Measuring Innovative Work Behaviour,” *Creativity and Innovation Management*, vol. 19, no. 1, pp. 23–36, Mar. 2010, doi: 10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x.
- [11] T. Akram, S. Lei, M. J. Haider, and S. T. Hussain, “Exploring the Impact of Knowledge Sharing on the Innovative Work Behavior of Employees: A Study in China,” *International Business Research*, vol. 11, no. 3, p. 186, Feb. 2018, doi: 10.5539/ibr.v11n3p186.
- [12] T. P. L. Nguyen, K. N. Nguyen, T. D. Do, and T. T. M. Nguyen, “Knowledge sharing and innovative work behavior: The case of Vietnam,” *Uncertain Supply Chain Management*, pp. 619–634, 2019, doi: 10.5267/j.uscm.2019.5.001.
- [13] J. H. Winata, A. Gunawan, Y. P. Kornarius, and A. Caroline, “Knowledge Sharing Intention terhadap Innovative Work Behaviour Karyawan di PT. XYZ (nama disamarkan),” *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, vol. 10, no. 13, pp. 397–408, 2024.
- [14] K. Chua, R. Thinakaran, and A. Vasudevan, “Knowledge Sharing Barriers in Organizations - A Review,” *TEM Journal*, pp. 184–191, Feb. 2023, doi: 10.18421/TEM121-24.
- [15] T.-P. Dong, C.-L. Hung, and N.-C. Cheng, “Enhancing knowledge sharing intention through the satisfactory context of continual service of knowledge management systems,” *Information Technology & People*, vol. 29, no. 4, pp. 807–829, Nov. 2016, doi: 10.1108/ITP-09-2014-0195.
- [16] S. S. Kim, “The effect of social contexts and formation of individualism–collectivism orientation on knowledge sharing intention: the case of workers in Korea,” *Journal of Knowledge Management*, vol. 24, no. 2, pp. 196–215, Mar. 2020, doi: 10.1108/JKM-06-2019-0284.
- [17] S.-M. Tseng, “Investigating the moderating effects of organizational



- culture and leadership style on IT-adoption and knowledge-sharing intention,” *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 30, no. 4, pp. 583–604, Jul. 2017, doi: 10.1108/JEIM-04-2016-0081.
- [18] W. Wang, S.-W. Kang, and S. B. Choi, “Effects of Employee Well-Being and Self-Efficacy on the Relationship between Coaching Leadership and Knowledge Sharing Intention: A Study of UK and US Employees,” *Int J Environ Res Public Health*, vol. 18, no. 20, p. 10638, Oct. 2021, doi: 10.3390/ijerph182010638.
- [19] G. Ding, H. Liu, Q. Huang, and J. Gu, “Moderating effects of guanxi and face on the relationship between psychological motivation and knowledge-sharing in China,” *Journal of Knowledge Management*, vol. 21, no. 5, pp. 1077–1097, Sep. 2017, doi: 10.1108/JKM-10-2016-0439.
- [20] C. Yen, “Exploring member’s knowledge sharing intention in online health communities: The effects of social support and overload,” *PLoS One*, vol. 17, no. 3, p. e0265628, Mar. 2022, doi: 10.1371/journal.pone.0265628.
- [21] D. I. Castaneda, M. F. Rios, and W. F. Duran, “Determinants of knowledge-sharing intention and knowledge-sharing behavior in a public organization,” *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, pp. 372–386, Jun. 2016, doi: 10.34105/j.kmel.2016.08.024.
- [22] B. Afsar and W. A. Umrani, “Transformational leadership and innovative work behavior,” *European Journal of Innovation Management*, vol. 23, no. 3, pp. 402–428, Jun. 2019, doi: 10.1108/EJIM-12-2018-0257.
- [23] T. Erhan, H. H. Uzunbacak, and E. Aydin, “From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior,” *Management Research Review*, vol. 45, no. 11, pp. 1524–1543, Oct. 2022, doi: 10.1108/MRR-05-2021-0338.
- [24] B. Afsar, M. Masood, and W. A. Umrani, “The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior,” *Personnel Review*, vol. 48, no. 5, pp. 1186–1208, Aug. 2019, doi: 10.1108/PR-04-2018-0133.
- [25] R. Kmieciak, “Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland,” *European Journal of Innovation Management*, vol. 24, no. 5, pp. 1832–1859, Oct. 2021, doi: 10.1108/EJIM-04-2020-0134.
- [26] A. Sarwar, M. K. Imran, Z.-U.-Z. Anjum, and U. Zahid, “How innovative climate leads to project success: the moderating role of gender and work culture,” *Innovation & Management Review*, vol. 17, no. 4, pp. 413–430, Aug. 2020, doi: 10.1108/INMR-08-2019-0096.
- [27] J. Yu, J. Liu, S. Lin, and X. Chi, “The relationship between stressors and Chinese employees’ innovative work behavior: the role of task crafting and psychological detachment,” *European Journal of Innovation Management*, vol. 27, no. 6, pp. 1864–1884, Jul. 2024, doi: 10.1108/EJIM-08-2022-0417.
- [28] A. Dixit and Y. Upadhyay, “Role of JD-R model in upticking innovative work behaviour among higher education faculty,” *RAUSP Management Journal*, vol. 56, no. 2, pp. 156–169, Jul. 2021, doi: 10.1108/RAUSP-03-2020-0060.
- [29] S. S. Saeed AlShamsi, K. Z. Bin Ahmad, and S. M. Jasimuddin, “The relationship between curiosity and innovative work behavior in the aviation industry: the mediating effect of work engagement,” *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 31, no. 7, pp. 3119–3136, Nov. 2023, doi: 10.1108/IJOA-05-2022-



- 3267.
- [30] M. A. Zuberi and A. Khattak, "Impact of proactive personality and leader member exchange on innovative work behavior: a job design perspective," *International Journal of Innovation Science*, vol. 13, no. 5, pp. 664–683, Nov. 2021, doi: 10.1108/IJIS-11-2020-0251.
- [31] A. Venkatesamy and C. Lew, "Intrinsic and extrinsic reward synergies for innovative work behavior among South African knowledge workers," *Personnel Review*, vol. 53, no. 1, pp. 1–17, Jan. 2024, doi: 10.1108/PR-02-2021-0108.
- [32] M. F. van Assen and M. C. J. Caniëls, "Economic and social LMX and innovative work behaviour: the moderating effect of paradox mindset," *European Journal of Innovation Management*, vol. 25, no. 6, pp. 1057–1075, Dec. 2022, doi: 10.1108/EJIM-05-2022-0234.
- [33] T. Hussain and Y. Zhang, "The influences of cross-cultural adjustment and motivation on self-initiated expatriates' innovative work behavior," *Personnel Review*, vol. 52, no. 4, pp. 1255–1272, May 2023, doi: 10.1108/PR-05-2021-0320.
- [34] B. Obrenovic, D. Jianguo, D. Tsoy, S. Obrenovic, M. A. S. Khan, and F. Anwar, "The Enjoyment of Knowledge Sharing: Impact of Altruism on Tacit Knowledge-Sharing Behavior," *Front Psychol*, vol. 11, Jul. 2020, doi: 10.3389/fpsyg.2020.01496.
- [35] A. A. Al Kaabi, H. A. Elanain, and M. M. Ajmal, "HRM practices and innovation performance with the mediating effect of knowledge sharing: empirical evidence from Emirati ICT companies," *International Journal of Innovation and Learning*, vol. 24, no. 1, p. 41, 2018, doi: 10.1504/IJIL.2018.092922.
- [36] A. Rohim and I. G. S. Budhiasa, "Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance," *Journal of Management Development*, vol. 38, no. 7, pp. 538–560, Aug. 2019, doi: 10.1108/JMD-07-2018-0190.
- [37] Y. Hwang, H. Lin, and D. Shin, "Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation," *Int J Inf Manage*, vol. 39, pp. 220–227, Apr. 2018, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.009.
- [38] S. W. Yoon and J. G. Park, "Employee's intention to share knowledge: the impacts of learning organization culture and learning goal orientation," *Int J Manpow*, vol. 44, no. 2, pp. 231–246, Apr. 2023, doi: 10.1108/IJM-01-2021-0004.



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN