

Pengaruh Faktor-Faktor *Knowledge Management* Melalui *Attitude* yang Dimoderasi oleh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap *Intention* (Studi Kasus pada PT PLN (Persero) UIP JBT)

Reza Adit Pratama <sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> Universitas Widyatama, Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat, Indonesia.

Corresponding Email: [reza.adit@widyatama.ac.id](mailto:reza.adit@widyatama.ac.id) <sup>1\*</sup>

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Extrinsic Reward*, *Social Trust*, *Sense of Self-Worth*, dan *Expected Association* terhadap *Attitude toward Knowledge Sharing Behavior*, serta pengaruh *Attitude toward Knowledge Sharing Behavior* dan *Subjective Norm* terhadap *Intention to Share Knowledge* di PT PLN (Persero) UIP JBT. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian verifikatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 147 karyawan yang diperoleh menggunakan metode *Slovin* dari populasi sebanyak 285 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan metode *accidental sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan metode regresi berganda (*Multiple Regression Analysis*), yang mensyaratkan data berskala metrik (*interval*). Oleh karena itu, data ordinal yang diperoleh dikonversi terlebih dahulu menjadi data *interval* menggunakan *Method of Successive Interval (MSI)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Social Trust* dan *Expected Association* berpengaruh signifikan terhadap *Attitude toward Knowledge Sharing Behavior*, sedangkan *Extrinsic Reward* dan *Sense of Self-Worth* tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Selanjutnya, *Attitude toward Knowledge Sharing Behavior* dan *Subjective Norm* berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Share Knowledge*. Namun, interaksi antara *Attitude toward Knowledge Sharing Behavior* dan *Subjective Norm* tidak berpengaruh signifikan terhadap niat berbagi pengetahuan. Temuan ini menunjukkan bahwa membangun kepercayaan sosial dan harapan asosiasi yang positif dalam organisasi dapat meningkatkan sikap berbagi pengetahuan karyawan. Oleh karena itu, PT PLN (Persero) UIP JBT disarankan untuk memperkuat budaya berbagi pengetahuan dengan meningkatkan kepercayaan sosial dan memberikan apresiasi terhadap individu yang aktif berbagi informasi.

**Kata kunci:** *Knowledge Sharing Behavior*; *Intention to Share Knowledge*; *Social Trust*; *Extrinsic Reward*.

**Abstract.** This study aims to analyze the effect of *Extrinsic Reward*, *Social Trust*, *Sense of Self-Worth*, and *Expected Association* on *Attitude toward Knowledge Sharing Behavior*, as well as the effect of *Attitude toward Knowledge Sharing Behavior* and *Subjective Norm* on *Intention to Share Knowledge* at PT PLN (Persero) UIP JBT. This study uses a quantitative approach with a verification research type. The data collection technique was carried out by distributing questionnaires to 147 employees obtained using the *Slovin* method from a population of 285 employees. The sampling technique used was *non-probability sampling* with the *accidental sampling* method. Data analysis was carried out using the multiple regression method (*Multiple Regression Analysis*), which requires metric scale data (*interval*). Therefore, the ordinal data obtained were first converted into interval data using the *Method of Successive Interval (MSI)*. The results showed that *Social Trust* and *Expected Association* had a significant effect on *Attitude toward Knowledge Sharing Behavior*, while *Extrinsic Reward* and *Sense of Self-Worth* did not have a significant effect. Furthermore, *Attitude toward Knowledge Sharing Behavior* and *Subjective Norm* had a significant effect on *Intention to Share Knowledge*. However, the interaction between *Attitude toward Knowledge Sharing Behavior* and *Subjective Norm* had no significant effect on the intention to share knowledge. These findings indicate that building social trust and positive association expectations in an organization can improve employees' knowledge sharing attitudes. Therefore, PT PLN (Persero) UIP JBT is advised to strengthen the culture of knowledge sharing by increasing social trust and providing appreciation to individuals who actively share information.

**Keywords:** *Knowledge Sharing Behavior*; *Intention to Share Knowledge*; *Social Trust*; *Extrinsic Reward*.

## Pendahuluan

Upaya penyediaan energi listrik dimulai dengan penyusunan *Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik* (RUPTL), yang merupakan program pengembangan sistem tenaga listrik jangka panjang untuk sepuluh tahun ke depan. Untuk mencapai target dalam RUPTL, PT PLN (Persero) membentuk berbagai unit bisnis dan penunjang yang menangani seluruh proses bisnisnya. Salah satu unit yang berperan penting adalah *Unit Induk Pembangunan* (UIP), yang bertanggung jawab atas konstruksi pembangkit, gardu induk, dan transmisi. Pada tahun 2009, PT PLN (Persero) membentuk *Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Tengah I* (UIP JBT I) dengan nama awal PT PLN (Persero) Pembangkitan Hidro Jawa (PLN PHJ), yang berfokus pada pembangunan dan pengelolaan pembangkit listrik tenaga air (PLTA). Seiring waktu, unit ini mengalami beberapa perubahan nama dan struktur organisasi guna menyesuaikan kebijakan perusahaan dan kebutuhan operasional.

Pada tahun 2010, PLN PHJ berganti nama menjadi PT PLN (Persero) *Unit Induk Pembangunan Pembangkit Hidro Jawa Bali* (PLN UIP PHJB) dengan tugas mengendalikan konstruksi pembangkit hidro serta bertindak sebagai perwakilan pemilik proyek. Kemudian, pada tahun 2013, unit ini kembali mengalami perubahan menjadi PT PLN (Persero) *Unit Induk Pembangunan VI* (PLN UIP VI), yang memiliki tanggung jawab atas pembangunan pembangkit berbasis energi terbarukan di wilayah Jawa-Bali. Selain itu, untuk mendukung percepatan pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan, pada tahun 2015, PT PLN (Persero) membentuk *Unit Induk Pembangunan XVI*, yang kemudian pada tahun 2016 berganti nama menjadi *Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Tengah II* (UIP JBT II). Perubahan ini dilakukan untuk menyesuaikan struktur organisasi PLN agar lebih efektif dalam menjalankan tugasnya di bidang konstruksi ketenagalistrikan.

Pada tahun 2021, PT PLN (Persero) melakukan restrukturisasi dengan menggabungkan dua unit, yaitu UIP JBT I dan UIP JBT II, menjadi satu unit yang disebut PT PLN (Persero) *Unit*

*Induk Pembangunan Jawa Bagian Tengah* (UIP JBT). Penggabungan ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan di wilayah Jawa Bagian Tengah. UIP JBT berkedudukan di Bandung, Jawa Barat, dan bertanggung jawab atas pembangunan serta pengelolaan pembangkit listrik dan jaringan di wilayahnya. Untuk menjalankan tugas tersebut, UIP JBT berpedoman pada visi perusahaan, yaitu menjadi unit induk yang profesional, modern, unggul, dan terpercaya dalam menyelesaikan pembangunan pembangkit, transmisi, serta gardu induk. Profesionalisme ditunjukkan melalui penerapan sistem manajemen berstandar internasional, modernitas diwujudkan dengan pemanfaatan teknologi terbaru, keunggulan tercermin dalam pencapaian target pembangunan, dan kepercayaan dibangun melalui tata kelola yang baik serta sumber daya manusia yang kompeten. Guna mewujudkan visi tersebut, PT PLN (Persero) UIP JBT menetapkan misi strategis, antara lain melakukan perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan pembangunan secara tepat biaya, mutu, dan waktu, serta melaksanakan administrasi konstruksi secara tertib. Selain itu, UIP JBT bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya dan aset perusahaan agar lebih optimal serta memastikan seluruh proses pembangunan memenuhi aspek keselamatan, kesehatan kerja, lingkungan, dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Dalam menjalankan misinya, UIP JBT juga menerapkan nilai-nilai budaya "AKHLAK", yang meliputi Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai ini menjadi landasan bagi seluruh karyawan dalam bekerja dan berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan.

Untuk memastikan efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan tugasnya, UIP JBT dipimpin oleh seorang *General Manager* yang bertanggung jawab dalam perencanaan strategi, pengelolaan risiko, serta pengawasan kegiatan pembangunan. Selain itu, *Unit Pelaksana Proyek* (UPP) dikelola oleh seorang *Manajer UPP* yang bertanggung jawab terhadap pengendalian konstruksi sejak kontrak aktif hingga penyelesaian proyek. Setiap kegiatan dalam UIP JBT harus memperhatikan aspek biaya, mutu,

dan waktu serta berbasis pada keselamatan, kesehatan kerja, lingkungan, dan keamanan. Dengan dukungan kebijakan yang jelas serta pengelolaan sumber daya manusia yang optimal, UIP JBT berkomitmen untuk menjadi unit induk pembangunan ketenagalistrikan yang handal, efisien, dan berkelanjutan dalam mendukung kebutuhan energi listrik nasional. Berdasarkan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) No. 0250.P/DIR/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Direksi PT PLN (Persero) No. 0145.P/DIR/2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Tengah, UIP JBT memiliki 4 *Unit Pelaksana Proyek* sebagai berikut:

Tabel 1. Unit Pelaksana PT PLN (Persero) UIP JBT

No.	Unit Pelaksana Proyek (UPP)			Tempat Kedudukan
1	UPP Jawa Tengah 1	Bagian		Kab. Bandung Barat
2	UPP Jawa Tengah 2	Bagian		Kab. Sumedang
3	UPP Jawa Tengah 3	Bagian		Kota Cirebon
4	UPP Jawa Tengah 4	Bagian		Kota Semarang

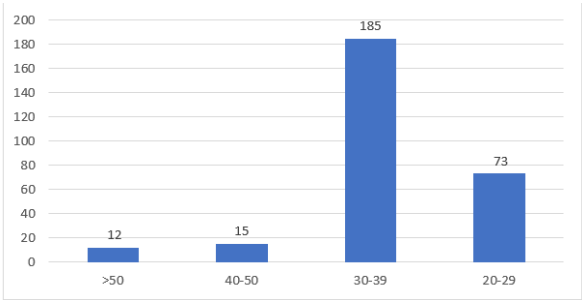
Berikut adalah peta yang menunjukkan wilayah kerja dari PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Tengah (UIP JBT), yang mencakup daerah-daerah di Jawa Tengah dan sekitarnya.



Gambar 1. Peta Wilayah Kerja PT PLN (Persero) UIP JBT

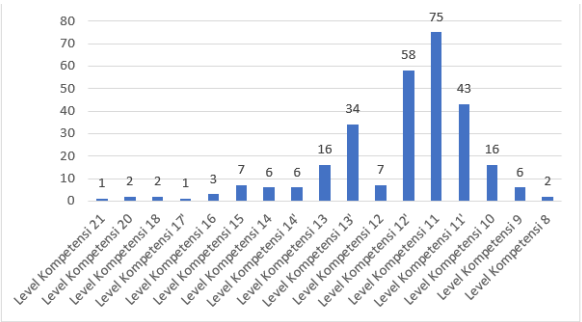
Pengetahuan merupakan sumber daya yang memungkinkan organisasi atau institusi berkembang dan mencapai beberapa manfaat

dalam peningkatan pembelajaran, inovasi dan pengambilan keputusan. Konsep memperoleh, mendistribusikan, dan memelihara pengetahuan dalam organisasi biasa disebut dengan knowledge management. (handbook asean foundation:2006). Penggunaan pengetahuan secara efektif merupakan kunci kesuksesan dalam sebuah orgaisasi, maka knowledge management harus fokus dalam mendukung berbagi pengetahuan antar individual dalam organisasi.



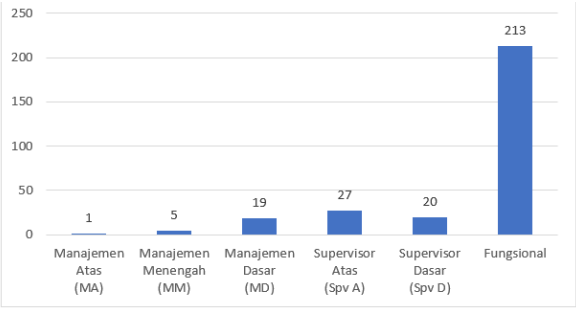
Gambar 2. Komposisi Pegawai PT PLN (Persero) UIP JBT Berdasarkan Usia

Gambar 2 menjelaskan jumlah pegawai UIP JBT berdasarkan usia dimana terdiri dari 12 pegawai berusia lebih dari 50 tahun, 15 pegawai berusia antara 40-50 tahun, 185 pegawai berusia antara 30-39 tahun dan 73 pegawai berusia antara 20-29 tahun.



Gambar 3. Komposisi Pegawai PT PLN (Persero) UIP JBT Berdasarkan Level Kompetensi

Gambar 3 menjelaskan jumlah pegawai UIP JBT berdasarkan level kompetensi dimana mayoritas pegawai berada di level kompetensi 11 sejumlah 75 pegawai, diikuti level kompetensi 12' sejumlah 58 pegawai, level kompetensi 11' sejumlah 43 pegawai dan level kompetensi 13' sejumlah 34 pegawai.



Gambar 4. Komposisi Pegawai PT PLN (Persero) UIP JBT

Berdasarkan Gambar 4, diketahui jumlah pegawai UIP JBT berdasarkan jenjang jabatan, yaitu terdiri dari 1 pegawai level Manajemen Atas (MA), 5 pegawai level Manajemen Menengah (MM), 19 pegawai level Manajemen Dasar (MD), 27 pegawai level Supervisor Atas (SPV A), 20 pegawai level Supervisor Dasar (SPV D), dan 213 pegawai level fungsional. Dalam sebuah institusi seperti PT PLN (Persero) UIP JBT, perencanaan yang matang terkait rotasi pegawai sangat penting untuk menghindari kekosongan posisi yang dapat menghambat pencapaian visi dan misi perusahaan. Jika seorang pegawai meninggalkan jabatannya tanpa adanya persiapan, hal ini tidak hanya berdampak pada struktur organisasi tetapi juga mengakibatkan hilangnya aset pengetahuan yang dimiliki pegawai tersebut. Tanpa adanya sistem yang mendukung transfer pengetahuan, institusi berisiko kehilangan informasi berharga yang belum terdokumentasi dengan baik sebagai aset perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi yang tepat dalam mengelola transisi posisi agar institusi tetap berjalan secara optimal.

Salah satu solusi yang dapat diterapkan adalah *knowledge management*, yang berperan dalam mengurangi dampak kekosongan posisi di PT PLN (Persero) UIP JBT. Implementasi *knowledge sharing* menjadi kunci utama dalam transfer pengetahuan antar pegawai, meliputi berbagai aspek seperti konstruksi proyek pembangkit, transmisi, gardu induk, digitalisasi keuangan, serta pengelolaan kontraktual. Meskipun pelatihan dan interaksi pegawai telah dilakukan setiap tahun, penerapan *knowledge management* di perusahaan ini masih belum optimal. Minimnya kesadaran pegawai dalam berbagi pengetahuan menyebabkan rotasi

pegawai menjadi sulit, karena keterampilan dan pengalaman kerja belum terdokumentasikan dengan baik. Oleh sebab itu, diperlukan strategi yang lebih efektif dalam penerapan *knowledge management* agar proses rotasi pegawai dapat berjalan lebih lancar tanpa mengganggu operasional perusahaan.

Keberhasilan *knowledge sharing* sangat bergantung pada niat individu untuk berbagi pengetahuan secara berkelanjutan. Menurut teori Fishbein dan Ajzen (2010), perilaku seseorang dipengaruhi oleh niat yang didasarkan pada sikap dan norma subjektif. Di PT PLN (Persero) UIP JBT, kurangnya kesadaran pegawai terhadap pentingnya *knowledge sharing* menjadi kendala utama dalam proses rotasi pegawai dan pengisian promosi struktural. Kekosongan posisi akibat pensiun dan lamanya seseorang menempati suatu jabatan semakin memperparah situasi ini. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi niat pegawai dalam berbagi pengetahuan. Dengan latar belakang tersebut, Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis bagaimana faktor-faktor *knowledge management* dapat mempengaruhi niat pegawai dalam berbagi pengetahuan, dengan mempertimbangkan peran sikap (*attitude*) sebagai mediator dan kepemimpinan serta budaya organisasi sebagai moderator dalam konteks PT PLN (Persero) UIP JBT.

## Tinjauan Literatur

### *Human Resource Management*

Wright dan McMahan dalam Paul Boselie (2008) menyatakan bahwa: Aktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dirancang dengan maksud agar organisasi dapat mencapai tujuannya, SDM dikonseptualisasikan dalam bentuk kombinasi praktik yang dirancang dengan cermat untuk meningkatkan efektivitas organisasi sehingga menghasilkan hasil kinerja yang lebih baik. Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia terkait rekrutmen, pelatihan, promosi, insentif, *benefits*, *involvement*, serta keamanan dan kesehatan secara positif berkorelasi dengan performansi organisasi (Katou & Budhwar dalam Ashok Som 2008).



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

### **Knowledge Management**

James dalam Kusumadmo (2013) mengatakan bahwa: keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari aset-aset nirwujud seperti pengetahuan spesifik perusahaan, pengetahuan nirwujud orang-orangnya, dan kemampuan untuk menciptakan pengetahuan atau yang dikenal dengan istilah *Knowledge Based View of the Firm* (KB-V). KB-V menganggap aset pengetahuan, sumber daya, dan kapabilitas sebagai sumber daya strategis utama. Pengetahuan atau *knowledge* merupakan aset penting yang dimiliki oleh setiap individu maupun organisasi, pengetahuan adalah informasi yang digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan dapat menciptakan nilai baru bagi individu maupun organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan para ahli di antaranya: Nawawi (2012) mendefinisikan pengetahuan sebagai “informasi yang dijarah oleh organisasi dan diinterpretasikan, yang berarti ditambahkan “maksud” ke informasi untuk ditransformasikan ke pengetahuan”. Sedangkan Kusumadmo (2013) menyatakan “pengetahuan adalah bentuk pemahaman, wawasan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk mendukung pengambilan keputusan dan inovasi”.

Pemberton & Stonehouse dalam Kusumadmo (2013) menyatakan: "Pengetahuan tidak statis, ia perlu diidentifikasi, dievaluasi, didapatkan, ditransfer, disimpan, digunakan, dipelihara, dan mungkin dibuang". Sesuai dengan pernyataan tersebut, maka perlu adanya sistem yang mengelola pengetahuan agar dapat digunakan dan menjadi nilai bagi organisasi yang dikenal dengan *knowledge management* (mengelola pengetahuan). Tiwana dalam Tobing (2007) mendefinisikan *knowledge management* merupakan pengelolaan pengetahuan perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis (*business value*) dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dengan mengoptimalkan proses

penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua pengetahuan yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis. Sedangkan Jones dalam Kusumadmo (2013) mendefinisikan *knowledge management* sebagai “identifikasi, perolehan, pemanfaatan, dukungan, pemeliharaan, dan pengembangan aset-aset pengetahuan dengan maksud menambah nilai dan menguntungkan semua pemangku kepentingan”.

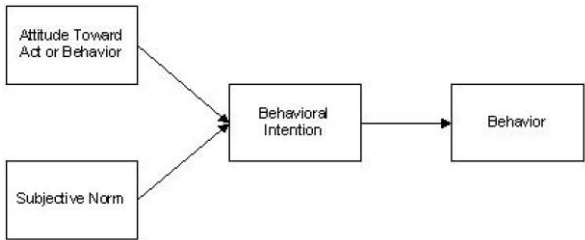
### **Knowledge Sharing**

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan, terdapat berbagai macam definisi *knowledge sharing* yang dikemukakan oleh para ahli, di antaranya Tobing (2011:24) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seseorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metoda dan media yang variatif. Gurteen dalam Yusup (2012:36) mengatakan *knowledge sharing* adalah “gambaran konsep tentang interaksi berbentuk komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih guna mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan seseorang”. Wang and Noe (2010) mengemukakan bahwa *knowledge sharing* adalah “The provision of task information and know-how to help others and to collaborate with others to solve problems, develop new ideas, or implement policies or procedures”. Dari beberapa teori yang sudah dijabarkan, dapat diketahui bahwa *knowledge sharing* adalah cara individu atau organisasi dalam meningkatkan pengetahuan dengan proses pertukaran informasi, ide, pengalaman, dan pengetahuan dari individu atau organisasi lain dengan berbagai metode dan media.

### **Theory of Reasoned Action**

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

diambil dengan memanfaatkan informasi yang tersedia di sekitarnya. Dengan kata lain, teori ini menyebutkan bahwa manusia akan bertindak atas kemauan diri sendiri dan merencanakan apa yang akan dilakukan dengan memanfaatkan informasi yang tersedia di sekitarnya (Hisyam, 2009). TRA adalah teori yang menyatakan bahwa keputusan untuk melakukan perilaku tertentu adalah hasil dari sebuah proses rasional dimana pilihan perilaku dipertimbangkan, konsekuensi dan hasil dari setiap perilaku dievaluasi, dan sebuah keputusan dibuat (Baron dan Byrne dalam Hisyam, 2009). Secara skematik, TRA dapat digambarkan sebagai berikut (Ajzen dalam Hisyam, 2009):



Gambar 5. *Theory of Reasoned Action (TRA)*

Metodologi Penelitian

Desain penelitian

Penelitian ini berdasarkan jenis tujuannya adalah penelitian verifikatif, yaitu untuk menguji kebenaran pengumpulan data di lapangan melalui kuesioner untuk menjawab enam pertanyaan penelitian. Sedangkan metode yang digunakan adalah penelitian kuantitatif yang menggunakan instrumen data berupa angka dan pengolahan data secara statistik dengan menggunakan uji hipotesis dengan metode regresi berganda. Berdasarkan pendekatan yang digunakan, penelitian ini merupakan penelitian kausal. Hal ini sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian, yaitu ingin mengetahui peranan variabel terhadap *intention to share knowledge* di PT PLN (Persero) UIP JBT. Berdasarkan uraian yang telah disebutkan, maka karakteristik penelitian dapat dirangkum dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Karakteristik Penelitian

No	Karakteristik Penelitian	Jenis
1.	Berdasarkan metode	Kuantitatif
2.	Berdasarkan tujuan	Verifikatif

3.	Berdasarkan tipe penyelidikan	Kausal
4.	Berdasarkan keterlibatan peneliti	Tidak mengintervensi data
5.	Berdasarkan unit analisis	Individu
6.	Berdasarkan waktu pelaksanaan	Cross sectional

Tabel 2. Skala Pengukuran

Pernyataan	Skala
Sangat setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Sumber : Sujarweni (2015).

Populasi dan Sampel

Populasi yang akan diteliti yaitu karyawan PT PLN (Persero) UIP JBT yang menjadi target pencapaian knowledge sharing dengan jumlah 285 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah non-probability sampling dengan teknik accidental sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan cara penulis kebetulan bertemu dengan responden. Kemudian untuk menetapkan ukuran sampel, menurut menggunakan metode slovin. Populasi yang ada sebanyak 285 orang karyawan, dengan metode slovin maka di dapat sampel sebanyak 146,42 orang karyawan yang dibulatkan menjadi minimal 147 orang karyawan. Rumus penentuan sampel menggunakan metode slovin adalah sebagai berikut:

n = N / (1 + Ne^2)

Dimana:

- n : Jumlah sampel
- N : Jumlah populasi
- e : Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Tabel 3. Populasi dan Sampel Penelitian

Komposisi Pegawai PT PLN (Persero) Uip JBT		
Kantor Induk	141	49,5%
Unit Pelaksana	144	50,5%
Total	285	

Sumber : Data Pegawai PT PLN (Persero) UIP JBT.

## Uji Validitas dan Reliabilitas

### Uji Validitas

Dalam penelitian ini, pernyataan kuesioner divalidasi dengan teknik face validity kepada bagian SDM PT PLN (Persero) UIP JBT agar pernyataan yang disusun sesuai dengan kondisi objek penelitian. Selain itu, pengujian validitas konstruk juga dilakukan oleh expert academic guna memastikan pernyataan sesuai dengan variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, kisi-kisi instrumen yang digunakan adalah teori pada Bab II dan data pada tabel variabel operasional yang memuat variabel yang diteliti, indikator, dan nomor butir pernyataan. Dalam penelitian ini, uji validitas eksternal dilakukan bersama dengan face validity kepada bagian SDM PT PLN (Persero) UIP JBT. Dari hasil pengujian, didapatkan beberapa koreksi kalimat pernyataan dalam kuesioner untuk mempermudah pemahaman responden. Uji validitas dilakukan dengan rumus Product Moment sebagai berikut.

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dimana:

- r : Koefisien korelasi  
 $\sum x$  : Jumlah skor item  
 $\sum y$  : Jumlah skor total (seluruh item)  
 N : Jumlah responden

Dengan taraf signifikansi yang digunakan sebesar 90%, maka kaidah keputusan adalah jika:

$$r_{hitung} > r_{tabel} = \text{valid}$$

$$r_{hitung} < r_{tabel} = \text{tidak valid}$$

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan kuesioner. Pengujian dilakukan dengan teknik internal consistency yaitu dengan cara mencobakan instrumen sekali saja kemudian dianalisis dengan teknik tertentu (Sujarweni, 2015). Untuk menguji reliabilitas dapat menggunakan rumus Alpha Cronbach sebagai berikut.

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum 6_b^2}{6t^2} \right]$$

Sumber: Sujarweni (2015)

Dimana:

- R : Koefisien reliabilitas instrumen (cronbach alfa)  
 k : Banyaknya butir pertanyaan  
 $\sum 6_b^2$  : Total varians butir  
 $6t^2$  : Total varians

Dengan kaidah keputusan jika nilai Alpha > 0,60 maka reliabel dan data diolah menggunakan software SPSS for Windows Versi 25.

### Teknik Analisis Data

Analisis regresi berganda (Multiple Regression Analysis) memerlukan data berskala metrik (interval), oleh karena itu jika data masih berupa data ordinal harus dikonversi terlebih dahulu menjadi data interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI). Penelitian ini menggunakan data cross sectional sehingga tidak diperlukan uji autokorelasi (Basuki & Prawoto, 2016).

Berikut ini adalah uji asumsi klasik yang digunakan:

- 1) Uji normalitas dilakukan dengan uji Kolmogorov Smirnov dengan menggunakan aplikasi SPSS yang mengeluarkan output berupa nilai signifikansi (sig). Jika nilai sig lebih besar dari 5% maka dapat disimpulkan bahwa residual menyebar normal, dan jika nilai sig lebih kecil dari 5% maka dapat disimpulkan bahwa residual menyebar tidak normal (Basuki & Prawoto, 2016).
- 2) Analisis uji asumsi heteroskedastisitas dilihat dari hasil output SPSS melalui grafik scatterplot antara Z prediction (ZPRED) yang merupakan variabel bebas dan nilai residualnya (SRESID) merupakan variabel terikat. Jika scatterplot titik-titiknya mempunyai pola yang teratur, baik menyempit, melebar, maupun bergelombang maka terjadi heteroskedastisitas (Suryoto, 2009).

Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda (multiple regression analysis) untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel independen (X1, X2, X3, X4, ...Xn) terhadap variabel dependen (Y) secara serentak atau bersamaan. Nilai R yang dihasilkan berkisar antara 0 sampai 1, nilai

semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya nilai makin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah (Indrawati, 2015). Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini, terdapat dua tahap pengolahan data dengan persamaan regresi berganda sebagai berikut:

#### Pengelolaan Data Tahap 1

$$Y = a \pm b_1X_1 \pm b_2X_2 \pm b_3X_3 \pm b_4X_4 \pm e$$

Dimana:

- Y : Attitude toward knowledge sharing behavior(ATTKSB)  
a : Konstanta  
 $X_1$  : Extrinsic Reward (EKSREW)  
 $X_2$  : Social trust(SOTRUS)  
 $X_3$  : Sense of self-worth (SWORTH)  
 $X_4$  : Expected association (EXPASS)  
 $b_1$  : Koefisien regresi untuk  $X_1$ - $X_4$   
 $-b_4$   
e : Faktor pengganggu/residual (error)

#### Pengelolaan Data Tahap 2

$$Y = a \pm b_1X_1 \pm b_2X_2 \pm e$$

Dimana:

- Y : Intention to share knowledge (INTSHR)  
a : Konstanta  
 $X_1$  : Subjective norm(SUBNOR)  
 $X_2$  : Attitude toward knowledge sharing behavior(ATTKSB)  
 $b_1$  : Koefisien regresi untuk  $X_1$ - $X_2$   
 $-b_2$   
e : Faktor pengganggu/residual (error)

#### Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan adalah uji F untuk menguji koefisien regresi secara menyeluruh dan uji t untuk menguji koefisien regresi parsial. Dalam penelitian ini, uji F yang dilakukan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui apakah variabel independen pada persamaan 1 regresi berganda yang terdiri dari *Extrinsic Reward*, *Social trust*, *Sense of self-worth*, dan *Expected association* secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen yaitu

*Attitude toward knowledge sharing behavior* secara signifikan.

- 2) Untuk mengetahui apakah variabel independen pada persamaan 2 regresi berganda yang terdiri dari *Subjective norm* dan *Attitude toward knowledge sharing behavior* secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen yaitu *Intention to share knowledge* secara signifikan.

Formula uji F yang digunakan dinyatakan dalam bentuk persamaan:

$$F = \frac{R^2/(k-1)}{1-R^2/(n-k)}$$

Dimana:

- k : Jumlah variabel bebas  
 $R^2$  : Koefisien determinasi  
n : Jumlah sampel

Dasar Pengambilan Keputusan sebagai Berikut:  
Merumuskan Hipotesis:

Persamaan 1:

- 1)  $H_0$ : *Extrinsic reward*, *Social trust*, *Sense of self-worth*, dan *Expected association* tidak berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap *Attitude toward knowledge sharing behavior*.
- 2)  $H_1$ : *Extrinsic reward*, *Social trust*, *Sense of self-worth*, dan *Expected association* berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap *Attitude toward knowledge sharing behavior*.

Persamaan 2:

- 1)  $H_0$ : *Subjective norm* sebagai moderator *Attitude toward knowledge sharing behavior* tidak berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap *Intention to share knowledge*.
- 2)  $H_1$ : *Subjective norm* sebagai moderator dan *Attitude toward knowledge sharing behavior* berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap *Intention to share knowledge*.

Mencari Nilai F Hitung dengan Formula Uji Statistik F dan Nilai F Kritis dari Tabel Distribusi F:

Nilai F kritis berdasarkan besarnya  $\alpha$  dan dfl di mana besarnya ditentukan oleh numerator (k-1) dan df2 untuk denominator (n-k).

Kriteria Pengambilan Keputusan:

- 1) Jika F hitung > F kritis, maka menolak  $H_0$



dan sebaliknya

- 2) Jika  $F \text{ hitung} < F \text{ kritis}$  maka menerima  $H_0$ .

Atau dapat dilihat berdasarkan nilai signifikansi:

- 1) Signifikansi  $> 0,1$  maka  $H_0$  diterima
- 2) Signifikansi  $< 0,1$  maka  $H_0$  ditolak

### Uji T

Formula uji T dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana:

- t : Hasil tingkat signifikan  
 r : Koefisien korelasi parsial  
 n : Jumlah Data  
 $r^2$  : Koefisien determinasi.

Uji T dilakukan dengan tingkat keyakinan 90% dengan menggunakan uji dua sisi dan derajat kebebasan (degree of freedom) yang digunakan adalah  $df = n-k-1$  (dimana n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen). Adapun langkah uji t adalah sebagai berikut (Basuki & Prawoto, 2016):

Merumuskan Hipotesis:

- 1)  $H_{0\_x1}$ : *Extrinsic reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Attitude toward knowledge sharing behavior*
- 2)  $H_{1\_x1}$ : *Extrinsic reward* berpengaruh signifikan terhadap *Attitude toward knowledge sharing behavior*
- 3)  $H_{0\_x2}$ : *Social trust* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Attitude toward knowledge sharing behavior*
- 4)  $H_{1\_x2}$ : *Social trust* berpengaruh signifikan terhadap *Attitude toward knowledge sharing behavior*
- 5)  $H_{0\_x3}$ : *Sense of self-worth* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Attitude toward knowledge sharing behavior*
- 6)  $H_{1\_x3}$ : *Sense of self-worth* berpengaruh signifikan terhadap *Attitude toward knowledge sharing behavior*
- 7)  $H_{0\_x4}$ : *Expected association* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Attitude toward knowledge sharing behavior*
- 8)  $H_{1\_x4}$ : *Expected association* berpengaruh signifikan terhadap *Attitude toward knowledge sharing behavior*
- 9)  $H_{0\_x5}$ : *Subjective norm* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Intention to share knowledge*

- 10)  $H_{1\_x5}$ : *Subjective norm* berpengaruh signifikan terhadap *Intention to share knowledge*
- 11)  $H_{0\_x6}$ : *Attitude toward knowledge sharing behavior* yang dimoderasi *subjective norm* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Intention to share knowledge*
- 12)  $H_{1\_x6}$ : *Attitude toward knowledge sharing behavior* yang dimoderasi *subjective norm* berpengaruh signifikan terhadap *Intention to share knowledge*

Menghitung nilai t hitung dan mencari nilai t kritis dari tabel distribusi t

Kriteria Pengambilan Keputusan:

- 1) Jika nilai t hitung  $>$  nilai t kritis maka  $H_0$  ditolak atau menerima  $H_1$ . Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh secara signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.
- 2) Jika nilai t hitung  $<$  nilai t kritis maka  $H_0$  diterima atau menolak  $H_1$ . Hal ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh secara signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Atau dapat dilihat berdasarkan nilai signifikansi:

- 1) Signifikansi  $> 0,1$  maka  $H_0$  diterima
- 2) Signifikansi  $< 0,1$  maka  $H_0$  ditolak

### Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi variasi variabel dependen dijelaskan oleh semua variabel independen (Basuki & Prawoto, 2016). Besarnya koefisien determinasi adalah nol sampai satu. Semakin mendekati nol, maka semakin kecil pula pengaruh semua variabel independen terhadap nilai variabel dependen, begitu pula sebaliknya. Hasil korelasi positif mengartikan bahwa semakin besar nilai variabel satu menyebabkan makin besar pula nilai variabel dua. Korelasi negatif mengartikan bahwa makin besar nilai variabel satu makin kecil nilai variabel dua. Sedangkan korelasi nol mengartikan bahwa tidak ada atau tidak menentunya hubungan dua variabel dalam menerangkan variasi variabel independen terhadap variabel dependen. Formula statistik untuk koefisien korelasi adalah sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{\beta_1 \sum x_1 + \beta_2 \sum x_2 y + \beta_3 \sum x_3 y + \dots + \beta_n \sum x_n y}{\sum y^2}$$

Dimana:

$\beta$  : Koefisien regresi variabel

X1-Xn : Variabel independen

y : Variabel dependen.

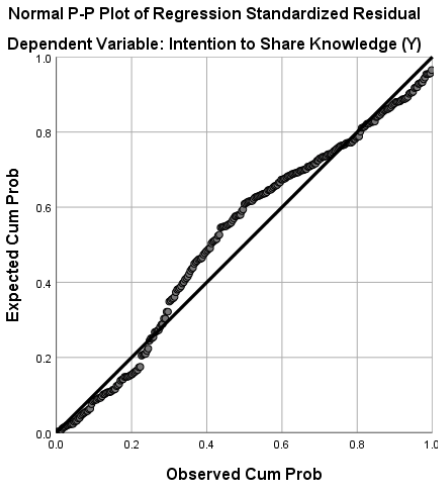
## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

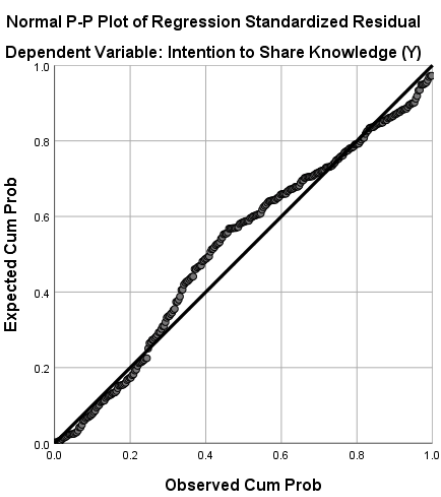
#### Uji Asumsi Klasik

##### Uji Normalitas

Pengujian Normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual yang diperoleh dari model mengikuti distribusi normal atau tidak. Hasil pengujian menunjukkan residual berdistribusi normal apabila titik-titik yang terlihat pada gambar hasil uji SPSS berada di sekitar garis diagonal. Adapun hasil uji normalitas dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 6. Model PATH



Gambar 7. Model MRA

Gambar 6 dan 7 terlihat titik-titik berada disekitar garis diagonal. Titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal menunjukkan residual berdistribusi normal sehingga dapat disimpulkan bahwa residual antara knowledge management melalui attitude yang dimoderasi oleh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap intention berdistribusi normal. Uji normalitas juga dapat dilihat dengan menggunakan uji one sample kolmogorov-smirnov seperti Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Pengujian Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

N		Model 1	Model 2	Model 3
		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
		285	285	285
Normal Parameters,a,b	Mean	.0000000	.0000000	.0000000
	Mean	.0000000	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	.71567294	.71415949	.70089880
Most Extreme Differences	Absolute	.054	.111	.109
	Positive	.027	.053	.050
	Negative	-.054	-.111	-.109

Test Statistic	.054	.111	.109
Asymp. Sig. (2-tailed)	.052c	.078c	.145c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Berdasarkan hasil One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test, dapat disimpulkan bahwa residual dari model penelitian ini berdistribusi normal. Dengan jumlah sampel sebanyak 42, nilai rata-rata residual adalah 0 dengan standar deviasi sebesar 8.33. Nilai statistik uji sebesar 0.070 dengan signifikansi asimtotik (2-tailed) sebesar 0.200, yang lebih besar dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara distribusi residual dan

distribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi.

Uji Multikolinieritas

Hasil pengujian asumsi Multikolinieritas menunjukkan di dalam model tidak terjadi Multikolinieritas. Hal ini dapat dilihat dari matriks korelasi antara variabel bebas pada Tabel 5.

Tabel 5. Uji Multikolinieritas Coefficients<sup>a</sup>

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Extrinsic Reward (X1)	.719	1.392
Social Trust (X2)	.573	1.746
Sense of Self Worth (X3)	.774	1.293
Expected Association (X4)	.727	1.375
Attitude Toward Knowledge Sharing Behavior (Z)	.028	35.341
Subjective Norm (M)	.053	18.766
Attitude Toward Knowledge Sharing Behavior (Z)*Subjective Norm (M)	.016	61.427

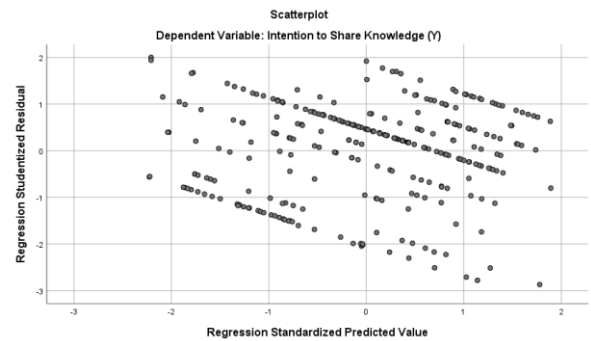
a. Dependent Variable: Intention to Share Knowledge (Y).

Pengujian multikolinieritas dapat diketahui dengan melihat VIF dan nilai tolerance yang diperoleh. Jika nilai toleransi sama dengan 1 dan nilai VIF sama dengan 1 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas. Dari hasil pengujian diketahui bahwa seluruh nilai VIF pada varias knowledge management, attitude, kepemimpinan, budaya organisasi Index dari 1 dan nilai tolerance sama dari 1 sehingga disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara untuk mengetahui terjadi heteroskedastisitas atau tidak yaitu dengan melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan

residualnya SRESID. Tidak terjadi heteroskedastisitas yaitu apabila tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.



Gambar 8. Grafik Scatterplot  
Sumber: Data Primer.

Berdasarkan gambar 8 di atas terlihat bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik-titik tersebut

menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil Uji Moderated Regresion Analysis (MRA)

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji parsial (t test) adalah metode yang digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing

variabel independen terhadap variabel dependen. Uji parsial ini memungkinkan kita untuk memahami secara spesifik bagaimana setiap variabel independen mempengaruhi variabel dependen tanpa mempertimbangkan pengaruh variabel lain. Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan Moderated Regresion Analysis (MRA) berganda diperoleh hasil pada tabel 6.

Tabel 6. Moderated Regresion Analysis (MRA) Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.226	1.075		-1.141	.255
Extrinsic Reward (X1)	.166	.068	.143	2.426	.016
Social Trust (X2)	.165	.074	.147	2.233	.026
Sense of Self Worth (X3)	.126	.065	.110	1.939	.054
Expected Association (X4)	.142	.065	.129	2.204	.028
Attitude Toward Knowledge Sharing Behavior (Z)	.527	.285	.549	1.847	.066
Subjective Norm (M)	.564	.266	.459	2.123	.035
Attitude Toward Knowledge Sharing Behavior (Z)*Subjective Norm (M)	-.098	.070	-.549	-1.401	.162

a. Dependent Variable: Intention to Share Knowledge (Y).

Pengujian hipotesis masing-masing variabel independen terhadap Intention to Share Knowledge adalah sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Extrinsic Reward terhadap Intention to Share Knowledge Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel Extrinsic Reward sebesar 0.166 dengan nilai t-statistik 2.426 serta signifikansi sebesar  $0.016 < \alpha$  (0.05). Hal ini menunjukkan bahwa Extrinsic Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Intention to Share Knowledge. Dengan demikian, hipotesis diterima.
- 2) Pengaruh Social Trust terhadap Intention to Share Knowledge Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel Social Trust sebesar 0.165 dengan nilai t-statistik 2.233 serta signifikansi sebesar  $0.026 < \alpha$  (0.05). Ini berarti bahwa Social Trust berpengaruh

- positif dan signifikan terhadap Intention to Share Knowledge. Dengan demikian, hipotesis diterima.
- 3) Pengaruh Sense of Self-Worth terhadap Intention to Share Knowledge Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel Sense of Self-Worth sebesar 0.126 dengan nilai t-statistik 1.939 serta signifikansi sebesar  $0.054 > \alpha$  (0.05). Hal ini menunjukkan bahwa Sense of Self-Worth tidak berpengaruh signifikan terhadap Intention to Share Knowledge. Dengan demikian, hipotesis ditolak.
- 4) Pengaruh Expected Association terhadap Intention to Share Knowledge Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel Expected Association sebesar 0.142 dengan nilai t-statistik 2.204 serta signifikansi sebesar  $0.028 < \alpha$  (0.05). Ini berarti bahwa

Expected Association berpengaruh positif dan signifikan terhadap Intention to Share Knowledge. Dengan demikian, hipotesis diterima.

- 5) Pengaruh Attitude Toward Knowledge Sharing Behavior terhadap Intention to Share Knowledge  
Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel Attitude Toward Knowledge Sharing Behavior sebesar 0.527 dengan nilai t-statistik 1.847 serta signifikansi sebesar  $0.066 > \alpha$  (0.05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap Intention to Share Knowledge. Dengan demikian, hipotesis ditolak.
- 6) Pengaruh Subjective Norm terhadap Intention to Share Knowledge  
Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel Subjective Norm sebesar 0.564 dengan nilai t-statistik 2.123 serta signifikansi sebesar  $0.035 < \alpha$  (0.05). Ini berarti bahwa Subjective Norm berpengaruh positif dan signifikan terhadap Intention to Share Knowledge. Dengan demikian, hipotesis diterima.
- 7) Pengaruh Attitude Toward Knowledge Sharing Behavior yang dimoderasi oleh Subjective Norm terhadap Intention to Share Knowledge  
Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel interaksi

(Attitude Toward Knowledge Sharing Behavior  $\times$  Subjective Norm) sebesar -0.098 dengan nilai t-statistik -1.401 serta signifikansi sebesar  $0.162 > \alpha$  (0.05). Hal ini menunjukkan bahwa interaksi antara Attitude Toward Knowledge Sharing Behavior dan Subjective Norm tidak berpengaruh signifikan terhadap Intention to Share Knowledge. Dengan demikian, hipotesis ditolak.

Berdasarkan hasil uji di atas, dapat disimpulkan bahwa Extrinsic Reward, Social Trust, Expected Association, dan Subjective Norm memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Intention to Share Knowledge. Sementara itu, Sense of Self-Worth, Attitude Toward Knowledge Sharing Behavior, serta interaksi antara Attitude Toward Knowledge Sharing Behavior dan Subjective Norm tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan.

Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values  $< 0,05$ . Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model

Tabel 7. Uji Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Pengaruh	T <sup>1</sup> Statistik	P Value	Keterangan
H1	Extrinsic Reward → Attitude toward Knowledge Sharing Behavior	1,859	0,064	Tidak Signifikan
H2	Social Trust → Attitude toward Knowledge Sharing Behavior	6,363	0,000	Signifikan
H3	Sense of Self-Worth → Attitude toward Knowledge Sharing Behavior	1,879	0,061	Tidak Signifikan
H4	Expected Association → Attitude toward Knowledge Sharing Behavior	3,630	0,000	Signifikan
H5	Attitude toward Knowledge Sharing Behavior → Intention to Share Knowledge	2,062	0,040	Signifikan



H6	Subjective Norm → Intention to Share Knowledge	2,123	0,035	Signifikan
H7	Attitude toward Knowledge Sharing Behavior*Subjective Norm → Intention to Share Knowledge	-1,401	0,162	Tidak Signifikan

Keterangan Hipotesis

- 1) H1: Pengaruh Extrinsic Reward terhadap Attitude toward Knowledge Sharing Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 1.859 dengan nilai p-value sebesar  $0.064 > \alpha$  (0.05). Hal ini menunjukkan bahwa Extrinsic Reward tidak berpengaruh signifikan terhadap Attitude toward Knowledge Sharing Behavior. Dengan demikian, hipotesis H1 ditolak.
- 2) H2: Pengaruh Social Trust terhadap Attitude toward Knowledge Sharing Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 6.363 dengan nilai p-value sebesar  $0.000 < \alpha$  (0.05). Hal ini menunjukkan bahwa Social Trust berpengaruh positif dan signifikan terhadap Attitude toward Knowledge Sharing Behavior. Dengan demikian, hipotesis H2 diterima.
- 3) H3: Pengaruh Sense of Self-Worth terhadap Attitude toward Knowledge Sharing Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 1.879 dengan nilai p-value sebesar  $0.061 > \alpha$  (0.05). Hal ini menunjukkan bahwa Sense of Self-Worth tidak berpengaruh signifikan terhadap Attitude toward Knowledge Sharing Behavior. Dengan demikian, hipotesis H3 ditolak.
- 4) H4: Pengaruh Expected Association terhadap Attitude toward Knowledge Sharing Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 3.630 dengan nilai p-value sebesar  $0.000 < \alpha$  (0.05). Hal ini
- menunjukkan bahwa Expected Association berpengaruh positif dan signifikan terhadap Attitude toward Knowledge Sharing Behavior. Dengan demikian, hipotesis H4 diterima.
- 5) H5: Pengaruh Attitude toward Knowledge Sharing Behavior terhadap Intention to Share Knowledge

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 2.062 dengan nilai p-value sebesar  $0.040 < \alpha$  (0.05). Hal ini menunjukkan bahwa Attitude toward Knowledge Sharing Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Intention to Share Knowledge. Dengan demikian, hipotesis H5 diterima.
- 6) H6: Pengaruh Subjective Norm terhadap Intention to Share Knowledge

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 2.123 dengan nilai p-value sebesar  $0.035 < \alpha$  (0.05). Hal ini menunjukkan bahwa Subjective Norm berpengaruh positif dan signifikan terhadap Intention to Share Knowledge. Dengan demikian, hipotesis H6 diterima.
- 7) H7: Pengaruh Attitude toward Knowledge Sharing Behavior yang dimoderasi oleh Subjective Norm terhadap Intention to Share Knowledge

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar -1.401 dengan nilai p-value sebesar  $0.162 > \alpha$  (0.05). Hal ini menunjukkan bahwa interaksi antara Attitude toward Knowledge Sharing Behavior dan Subjective Norm tidak berpengaruh signifikan terhadap Intention to Share Knowledge. Dengan demikian, hipotesis H7 ditolak.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel Social Trust, Expected Association, attitude toward Knowledge Sharing Behavior, dan Subjective

Norm memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk Intention to Share Knowledge. Sementara itu, variabel Extrinsic Reward, Sense of Self-Worth, dan interaksi moderasi Attitude toward Knowledge Sharing Behavior dengan Subjective Norm tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan.

### Pembahasan

Hasil penelitian di PT PLN (Persero) UIP JBT menunjukkan bahwa pengaruh Extrinsic Reward terhadap Attitude toward Knowledge Sharing Behavior tidak signifikan, dengan t-statistik 1.859 dan p-value 0.064, yang menandakan penolakan terhadap hipotesis H1. Penelitian ini sejalan dengan temuan yang menyatakan bahwa penggunaan imbalan eksternal dapat berdampak negatif pada motivasi intrinsik dan mengurangi sikap positif terhadap berbagi pengetahuan (Lombardi *et al.*, 2019; Minbaeva & Pedersen, 2010; Joseph & Jacob, 2011). Meskipun beberapa studi menunjukkan bahwa hadiah eksternal dapat meningkatkan niat untuk berbagi pengetahuan, mereka sering kali tidak efektif dalam meningkatkan sikap positif terhadap perilaku tersebut jika insentif tidak cukup kompetitif atau relevan (Mohammad *et al.*, 2018; Tohidinia & Mosakhani, 2010). Ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi seperti PLN, faktor-faktor lain seperti motivasi intrinsik dan kepercayaan antarpegawai mungkin lebih berpengaruh dalam mendorong perilaku berbagi pengetahuan (Kaushal & Nyoni, 2022; Olatokun & Nwafor, 2012).

Penelitian yang dilakukan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari Social Trust terhadap Attitude toward Knowledge Sharing Behavior, dengan nilai t-statistik sebesar 6.363 dan p-value 0.000. Hal ini diperkuat oleh bukti bahwa social trust berfungsi sebagai pendorong utama dalam interaksi sosial yang membangun sikap positif terhadap berbagi pengetahuan. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan dalam hubungan antaranggota organisasi memfasilitasi interaksi sosial yang lebih baik dan meningkatkan sikap terhadap tindakan berbagi pengetahuan (Yen *et al.*, 2015; Brouwer & Jansen, 2018; Nguyen *et al.*, 2020). Penelitian oleh Yen *et al.* (2015) menunjukkan

bahwa kekuatan modal sosial, termasuk kepercayaan, secara langsung mempengaruhi niat dan perilaku berbagi pengetahuan. Selain itu, Brouwer dan Jansen (2018) mencatat bahwa kepercayaan berperan sebagai prasyarat untuk berbagi pengetahuan, yang relevan dalam konteks komunitas belajar dan pengembangan profesional. Dalam hal ini, Trust tidak hanya berfungsi sebagai landasan hubungan yang kuat tetapi juga meningkatkan keinginan individu untuk berbagi pengetahuan, menjadikan kolaborasi lebih efektif di dalam organisasi (Nguyen *et al.*, 2020; Panahi *et al.*, 2015; Chen & Hung, 2010). Oleh karena itu, hasil penelitian ini menyoroti pentingnya membangun kepercayaan dalam organisasi untuk meningkatkan sikap positif dan perilaku berbagi pengetahuan di kalangan karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Sense of Self-Worth terhadap sikap berbagi pengetahuan (Attitude toward Knowledge Sharing Behavior) tidak signifikan, dengan t-statistik 1.879 dan p-value 0.061, yang mengakibatkan penolakan hipotesis H3. Meskipun ada literatur yang menunjukkan bahwa harga diri individu dapat mempengaruhi sejumlah perilaku organisasi, seperti keterlibatan dan kepuasan kerja, dalam konteks berbagi pengetahuan, efeknya tampaknya tidak sekuat yang diharapkan Takhsha *et al.* (2020) Bowling *et al.* (2010). Studi oleh Takhsha *et al.* (2020) menyatakan bahwa individu dengan harga diri organisasi yang lebih tinggi cenderung lebih antusias dalam berbagi pengetahuan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor lain, seperti dukungan organisasi dan budaya kolaboratif, mungkin lebih mempengaruhi sikap berbagi pengetahuan daripada sekadar harga diri (Dunham & Burt, 2011; Chen & Hung, 2010). Faktor-faktor eksternal dan lingkungan kerja yang mendukung mungkin memainkan peran yang lebih signifikan dalam membentuk sikap karyawan terhadap berbagi pengetahuan (Dunham & Burt, 2011; Wang *et al.*, 2023). Dengan kata lain, meskipun harga diri individu penting, itu tidak selalu berhubungan langsung dengan keinginan mereka untuk berbagi pengetahuan dalam konteks organisasi tertentu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Expected Association memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Attitude toward Knowledge Sharing Behavior, dengan t-statistik sebesar 3.630 dan p-value 0.000. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa ekspektasi individu terkait manfaat yang diharapkan dari berbagi pengetahuan, seperti peningkatan hubungan sosial dan kontribusi terhadap organisasi, secara signifikan mempengaruhi niat dan sikap berbagi pengetahuan. Penelitian oleh Gupta *et al.* Gupta *et al.* (2012) menunjukkan bahwa harapan untuk memperoleh manfaat sosial dan kontribusi positif bagi organisasi terbukti lebih berpengaruh daripada biaya yang dirasakan dalam perilaku berbagi pengetahuan. Dengan demikian, ketika individu yakin bahwa berbagi pengetahuan akan memfasilitasi hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja, mereka cenderung menunjukkan sikap positif terhadap perilaku tersebut. Meskipun temuan Gupta *et al.* tidak secara langsung menyebutkan kekuatan yang diharapkan, namun penemuan ini menyiratkan bahwa faktor sosial lebih berpengaruh terhadap perilaku berbagi dibandingkan faktor ekonomi. Penelitian oleh Issac *et al.* Issac *et al.* (2022) menyoroti bagaimana status dan pengaruh dapat mempengaruhi keputusan untuk berbagi pengetahuan, di mana individu dengan harapan peningkatan posisi cenderung lebih aktif dalam berbagi. Temuan ini cukup relevan, meskipun lebih berfokus pada kekuatan ekspert dan referent daripada ekspektasi sosial secara umum. Keseluruhan temuan ini mendukung pentingnya membangun ekspektasi positif dalam konteks berbagi pengetahuan di dalam organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap terhadap perilaku berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk berbagi pengetahuan, dengan t-statistik 2.062 dan p-value 0.040. Temuan ini sejalan dengan teori perlakuan yang direncanakan (Theory of Planned Behavior) yang menyatakan bahwa sikap seseorang terhadap suatu perilaku mempunyai korelasi yang kuat dengan niat mereka untuk melakukannya (Wu *et al.*, 2022). Menurut Wu *et al.* (Wu *et al.*, 2022), sikap positif terhadap berbagi pengetahuan tidak hanya

mempengaruhi niat pekerja untuk berbagi pengetahuan tetapi juga dapat meningkatkan frekuensi dan kualitas tindakan berbagi di lingkungan kerja. Penelitian lainnya oleh Kadiyono dan Judawinata Kadiyono & Judawinata (2021) mengungkapkan bahwa sikap adalah faktor determinan yang signifikan dalam membentuk niat untuk berbagi pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa individu dengan sikap positif terhadap berbagi pengetahuan cenderung akan lebih aktif dalam melaksanakan perilaku tersebut, yang berkontribusi pada budaya kolaboratif organisasi. Lebih lanjut, penelitian oleh Xue *et al.* Xue *et al.* (2012) mengonfirmasi bahwa sikap individu, jika didukung oleh pengalaman berbagi pengetahuan sebelumnya, dapat memperkuat niat mereka untuk terus berbagi di masa depan. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendorong dan memfasilitasi sikap positif terhadap berbagi pengetahuan agar dapat meningkatkan niat berbagi di antara karyawan. Penelitian oleh Mafabi *et al.* Mafabi *et al.* (2017) juga menunjukkan bahwa walaupun seseorang memiliki sikap positif untuk berbagi pengetahuan, faktor seperti waktu dan otonomi juga memainkan peran penting dalam mencapai perilaku berbagi pengetahuan yang nyata.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa norma subjektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap niat berbagi pengetahuan, dengan t-statistik 2.123 dan p-value 0.035. Temuan ini mendukung teori perlakuan yang direncanakan (Theory of Planned Behavior), yang menyatakan bahwa norma subjektif, yaitu kepercayaan individu terhadap bagaimana orang lain akan menilai tindakan mereka, berperan penting dalam membentuk niat untuk berbagi pengetahuan Abdillah *et al.* (2018). Penelitian oleh Nguyen *et al.* Nguyen *et al.* (2019) menunjukkan bahwa norma subjektif secara signifikan mempengaruhi niat berbagi pengetahuan, menunjukkan betapa pentingnya dukungan sosial di tempat kerja. Ketika individu percaya bahwa lingkungan sosial mereka mendorong tindakan berbagi, mereka lebih cenderung untuk berpartisipasi (Mafabi *et al.*, 2017). Selain itu, studi yang dilakukan oleh Hassan *et al.* Hassan *et al.* (2016) juga menunjukkan bahwa konsistensi dengan norma

kelompok dapat mendorong individu untuk lebih aktif dalam berbagi pengetahuan. Mafabi *et al.* (2017) menambahkan bahwa meskipun sikap individu terhadap berbagi pengetahuan penting, norma subjektif dapat berfungsi sebagai penggerak utama dalam tindakan berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan niat berbagi pengetahuan dalam organisasi, penting bagi manajemen untuk membangun dan mempromosikan norma sosial positif yang mendukung kolaborasi dan pertukaran informasi (Chen, 2011). Dengan kata lain, lingkungan yang mengedepankan kolaborasi akan meningkatkan niat karyawan untuk berbagi pengetahuan, yang pada gilirannya dapat memperkuat budaya berbagi dalam organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antara Attitude toward Knowledge Sharing Behavior dan Subjective Norm tidak berpengaruh signifikan terhadap Intention to Share Knowledge, dengan t-statistik -1.401 dan p-value 0.162. Penolakan hipotesis H7 ini mengarah pada kesimpulan bahwa meskipun kedua variabel tersebut memiliki pengaruh individual terhadap niat berbagi pengetahuan, kombinasi keduanya tidak meningkatkan atau mengubah kekuatan pengaruh tersebut secara signifikan. Penelitian sebelumnya oleh Wu *et al.* (2022) menunjukkan bahwa sikap positif terhadap berbagi pengetahuan ditunjang oleh norma subjektif yang mendukung dapat meningkatkan niat berbagi pengetahuan. Namun, dalam konteks penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa ada faktor moderasi lain yang lebih kuat atau kondisi spesifik yang mempengaruhi interaksi antara sikap dan norma subjektif yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini. Hal ini sejalan dengan penelitian lain yang menunjukkan bahwa faktor eksternal, seperti budaya organisasi atau dinamika tim, dapat mempengaruhi hubungan antara sikap dan norma subjektif dalam konteks berbagi pengetahuan (Obrenovic *et al.*, 2021; Abdillah *et al.*, 2018). Selain itu, pengaruh negatif dari interaksi ini dapat menunjukkan bahwa ketika norma subjektif berada pada tingkat tinggi, ia tidak secara otomatis mendorong penguatan sikap positif terhadap berbagi pengetahuan. Ini menegaskan pentingnya pemahaman yang mendalam mengenai konteks dan hubungan

interpersonal di dalam organisasi (Kaba *et al.*, 2023). Oleh karena itu, untuk mempromosikan niat berbagi pengetahuan yang lebih efektif, penting bagi manajemen untuk mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat berkontribusi pada dinamika ini dan tidak hanya mengandalkan pada sikap serta norma subjektif saja.

## Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Social Trust memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Attitude toward Knowledge Sharing Behavior, menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan sosial dalam suatu lingkungan, semakin positif sikap individu terhadap perilaku berbagi pengetahuan.
- 2) Expected Association juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Attitude toward Knowledge Sharing Behavior, yang berarti individu lebih cenderung berbagi pengetahuan jika mereka mengharapkan manfaat sosial dari aktivitas tersebut.
- 3) Attitude toward Knowledge Sharing Behavior berpengaruh signifikan terhadap Intention to Share Knowledge, yang menunjukkan bahwa sikap positif seseorang terhadap berbagi pengetahuan akan mendorong niat mereka untuk melakukannya.
- 4) Subjective Norm memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Intention to Share Knowledge, yang berarti bahwa norma sosial dan ekspektasi dari lingkungan berperan dalam meningkatkan niat individu untuk berbagi pengetahuan.
- 5) Sementara itu, Extrinsic Reward dan Sense of Self-Worth tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Attitude toward Knowledge Sharing Behavior, yang menunjukkan bahwa insentif eksternal dan harga diri individu mungkin bukan faktor utama dalam mendorong sikap berbagi pengetahuan.
- 6) Interaksi antara Attitude toward Knowledge Sharing Behavior dan Subjective Norm tidak berpengaruh signifikan terhadap Intention to Share

Knowledge, yang mengindikasikan bahwa norma sosial tidak memperkuat hubungan antara sikap berbagi pengetahuan dan niat untuk berbagi.

Untuk memaksimalkan manfaat dari temuan penelitian ini, berikut beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh organisasi:

- 1) Meningkatkan Kepercayaan Sosial dalam Organisasi. Mengingat Social Trust berpengaruh signifikan terhadap sikap berbagi pengetahuan, organisasi sebaiknya menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung, transparan, dan membangun rasa percaya di antara karyawan agar mereka lebih terdorong untuk berbagi informasi dan pengalaman.
- 2) Membangun Harapan Sosial yang Positif. Organisasi dapat memberikan penghargaan sosial, seperti pengakuan atau apresiasi, bagi individu yang aktif berbagi pengetahuan. Hal ini dapat memperkuat Expected Association dan mendorong lebih banyak karyawan untuk berbagi informasi yang bermanfaat.
- 3) Meningkatkan Kesadaran tentang Manfaat Berbagi Pengetahuan. Pelatihan dan sosialisasi mengenai pentingnya berbagi pengetahuan perlu dilakukan agar individu memiliki pemahaman lebih mendalam tentang manfaatnya, baik bagi mereka sendiri maupun bagi organisasi secara keseluruhan.
- 5) Memanfaatkan Norma Sosial sebagai Pendorong Perilaku Berbagi. Organisasi dapat memperkuat norma sosial yang mendukung budaya berbagi pengetahuan dengan menerapkan kebijakan yang mendorong kolaborasi, misalnya melalui sistem mentoring, diskusi kelompok, atau platform berbagi informasi yang terstruktur.
- 6) Mengembangkan Program Penghargaan yang Lebih Efektif. Karena Extrinsic Reward tidak berpengaruh signifikan, organisasi dapat mengevaluasi kembali sistem insentif yang diterapkan. Insentif yang lebih intrinsik, seperti pengakuan profesional dan kesempatan berkembang dalam karir, mungkin lebih efektif dalam meningkatkan niat berbagi pengetahuan.

- 7) Penelitian Lanjutan. Studi ini dapat dikembangkan lebih lanjut dengan memperluas jumlah sampel atau mempertimbangkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan, seperti motivasi intrinsik, kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Dengan menerapkan strategi yang tepat berdasarkan temuan penelitian ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan inovatif, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## Daftar Pustaka

- Abdillah, M., Lin, C., Anita, R., Suroto, B., & Hadiyati, H. (2018). Knowledge-sharing behavior among banking officers in Indonesia. *Journal of International Studies*, 11(2), 136-153. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-2/10>
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 601-626. <https://doi.org/10.1348/096317909x454382>
- Brouwer, J., & Jansen, E. (2018). Beyond grades: Developing knowledge sharing in learning communities as a graduate attribute. *Higher Education Research & Development*, 38(2), 219-234. <https://doi.org/10.1080/07294360.2018.1522619>
- Chen, C. (2011). Factors affecting high school teachers' knowledge-sharing behaviors. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(7), 993-1008. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.7.93>



- Chen, C., & Hung, S. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information & Management*, 47(4), 226-236. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.03.001>
- Dunham, A., & Burt, C. (2011). Organizational memory and empowerment. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 851-868. <https://doi.org/10.1108/13673271111174366>
- Hassan, M., Aksel, I., Nawaz, M., & Shaukat, S. (2016). Knowledge sharing behavior of business teachers of Pakistani universities: An empirical testing of theory of planned behavior. *European Scientific Journal ESJ*, 12(13), 29. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n13p29>
- Joseph, B., & Jacob, M. (2011). Knowledge sharing intentions among IT professionals in India. *Knowledge Management and Organizational Learning*, 23-31. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-19423-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-19423-8_3)
- Kaba, A., Eletter, S., Ramaiah, C., & Refae, G. (2023). Demographic differences in attitude, subjective norms, behavioral intention, and knowledge sharing behavior: An empirical study of non-academic staff from India and the UAE. *Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(2), 470-491. <https://doi.org/10.1108/vjikms-07-2022-0235>
- Kaushal, S., & Nyoni, A. (2022). Why do rewards fail to motivate knowledge sharing behavior among employees? *Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(1), 34-55. <https://doi.org/10.1108/vjikms-06-2022-0202>
- Lombardi, S., Cavaliere, V., Giustiniano, L., & Cipollini, F. (2019). What money cannot buy: The detrimental effect of rewards on knowledge sharing. *European Management Review*, 17(1), 153-170. <https://doi.org/10.1111/emre.12346>
- Mafabi, S., Nasiima, S., Muhimbise, E., Kasekende, F., & Nakiyonga, C. (2017). The mediation role of intention in knowledge sharing behavior. *Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(2), 172-193. <https://doi.org/10.1108/vjikms-02-2016-0008>
- Minbaeva, D., & Pedersen, T. (2010). Governing individual knowledge-sharing behaviour. *International Journal of Strategic Change Management*, 2(2/3), 200. <https://doi.org/10.1504/ijscm.2010.034414>
- Mohammad, M., Alajmi, S., & Ahmed, E. (2018). Motivation factors toward knowledge sharing intentions and attitudes. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 110. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p110>
- Nguyen, M., Dinh, V., & Tuan, N. (2019). Online knowledge sharing in Vietnamese tele-communication companies: An integration of social psychology models. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 497-521. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2019.11.026>
- Nguyen, P., Nguyen, N., & Nguyen, Q. (2020). Public service motivation, organizational social capital, workplace environment, and knowledge sharing behavior within the public sector. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(3). <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.55.3.24>

- Obrenovic, B., Du, J., Godinić, D., & Tsoy, D. (2021). Personality trait of conscientiousness impact on tacit knowledge sharing: The mediating effect of eagerness and subjective norm. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1124-1163. <https://doi.org/10.1108/jkm-01-2021-0066>
- Olatokun, W., & Nwafor, C. (2012). The effect of extrinsic and intrinsic motivation on knowledge sharing intentions of civil servants in Ebonyi State, Nigeria. *Information Development*, 28(3), 216-234. <https://doi.org/10.1177/0266666912438567>
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2015). Fostering interpersonal trust on social media: Physicians' perspectives and experiences. *Postgraduate Medical Journal*, 92(1084), 70-73. <https://doi.org/10.1136/postgradmedj-2015-133270>
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpahan, A., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: The mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417-435. <https://doi.org/10.1108/jwl-07-2019-0088>
- Tohidinia, Z., & Mosakhani, M. (2010). Knowledge sharing behaviour and its predictors. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 611-631. <https://doi.org/10.1108/02635571011039052>
- Wang, C., Zhang, Y., & Feng, J. (2023). Is it fair? How and when exploitative leadership impacts employees' knowledge sharing. *Management Decision*, 61(11), 3295-3315. <https://doi.org/10.1108/md-09-2022-1289>
- Wu, Y., Hu, X., Wei, J., & Marinova, D. (2022). The effects of attitudes toward knowledge sharing, perceived social norms and job autonomy on employees' knowledge-sharing intentions. *Journal of Knowledge Management*, 27(7), 1889-1903. <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2022-0468>
- Yen, Y., Tseng, J., & Wang, H. (2015). The effect of internal social capital on knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(2), 214-224. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.43>