

PERAN MODERASI SUBJECTIVE NORMS PADA HUBUNGAN ATTITUDE DAN INTENTION TO SHARE KNOWLEDGE DALAM SISTEM PENGELOLAAN SDM PERGURUAN TINGGI

Eugenius Tejo Sukmojati Kristianto¹, Adi Santoso², Mariah Rabiatal Qibtiyah³

¹Sekolah Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Jawa Barat, Indonesia

²Center of Excellence for Economics of Advanced Digital Technology, Research Institute for Intelligent Business & Sustainable Economy, Universitas Telkom, Indonesia

³Universitas Widyatma, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Indonesia

Email: eugeniotejo@telkomuniversity.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the effects of extrinsic reward, social trust, sense of self-worth, and expected association on attitude toward knowledge sharing, as well as to examine the moderating role of subjective norms on the relationship between attitude and intention to share knowledge. The study employs a quantitative approach by distributing questionnaires to 80 non-academic staff members and analyzes the data using multiple regression and moderated regression analysis (MRA). The results show that sense of self-worth and expected association have a significant effect on attitude toward knowledge sharing, whereas extrinsic reward and social trust do not exhibit significant effects. Attitude toward knowledge sharing is proven to have a significant effect on intention to share knowledge. In addition, subjective norms act as a moderating variable that strengthens the influence of attitude on intention. These findings confirm that psychological and relational factors have a stronger contribution than external incentives in shaping knowledge-sharing behavior. Theoretically, this study enriches the development of the Theory of Reasoned Action (TRA) in the context of knowledge management in higher education. From a managerial perspective, this study recommends that organizations prioritize the strengthening of individual competencies, enhancement of psychological rewards, and facilitation of a collaborative culture supported by social support and leadership that fosters habitual knowledge sharing.

Keywords: knowledge sharing attitude, subjective norms, intention to share knowledge, TRA

1. PENDAHULUAN

Dalam era transformasi digital dan percepatan perubahan organisasi, praktik berbagi pengetahuan (knowledge sharing) menjadi prasyarat utama bagi organisasi yang ingin mempertahankan keunggulan kompetitif, meningkatkan kualitas layanan, serta mempercepat proses inovasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa keberhasilan knowledge management sangat ditentukan oleh perilaku karyawan dalam mengekspresikan niat dan tindakan berbagi pengetahuan (Kim & Park, 2022). Pada sektor pendidikan tinggi, dinamika pekerjaan yang kompleks menuntut kolaborasi lintas fungsi, sehingga perilaku knowledge sharing bukan hanya nilai tambah, melainkan menjadi kebutuhan strategis (Yuniarto & Susanto, 2020).

Meskipun institusi telah menyediakan teknologi dan kebijakan pendukung knowledge management, masih ditemukan kesenjangan antara harapan organisasi dan perilaku aktual karyawan (tambah kutipan). Karyawan cenderung menahan pengetahuan karena faktor psikologis, persepsi lingkungan sosial, dan dinamika budaya organisasi. Kondisi ini berdampak pada lambatnya proses penyelesaian pekerjaan, ketergantungan pada individu tertentu, serta rendahnya inovasi internal (Rahmawati & Santoso, 2021). Selain itu, berbagai insentif ekstrinsik yang diberikan organisasi tidak selalu menghasilkan perubahan perilaku berbagi pengetahuan sebagaimana diharapkan. Hal ini mengindikasikan adanya faktor lain yang lebih menentukan,

seperti sense of self-worth, social trust, serta expected association dalam membangun sikap positif terhadap knowledge sharing.

penelitian terbaru menunjukkan adanya kesenjangan signifikan dalam pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan (knowledge sharing), khususnya dalam konteks organisasi modern dan perguruan tinggi di Indonesia. Kesenjangan ini mencakup empat hal utama. Pertama, terdapat ketidakkonsistenan temuan mengenai peran extrinsic reward; sementara studi terdahulu menyatakan reward dapat meningkatkan perilaku berbagi (Suliswanto, 2021), temuan mutakhir menunjukkan bahwa pengaruhnya semakin melemah, terutama pada generasi muda dan organisasi berbasis pengetahuan (Lee, 2023). Kedua, terjadi inkonsistensi pengaruh social trust; meskipun beberapa studi menganggapnya sebagai prediktor kuat (Kmieciak, 2020), pada konteks kerja cepat dan kompetitif saat ini, kepercayaan sosial tidak selalu berbanding lurus dengan keinginan untuk berbagi pengetahuan. Ketiga, peran subjective norm sebagai moderator masih jarang dibahas dalam konteks perguruan tinggi di Indonesia, padahal studi internasional menegaskan pentingnya dalam lingkungan kerja kolaboratif (Zhou & Wu, 2023). Terakhir, minimnya penelitian yang secara simultan menggabungkan konstruk psychological benefit, yaitu sense of self-worth dan expected association, dalam memprediksi attitude toward knowledge sharing. Padahal, motivasi psikologis ini ditegaskan memiliki pengaruh yang jauh lebih signifikan dibandingkan motivasi ekstrinsik (Hsu et al., 2022). Dengan demikian, penelitian komprehensif sangat diperlukan untuk menjembatani kesenjangan ini dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor psikologis dan sosial yang paling relevan dalam memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan.

Penelitian ini dirancang dengan tujuan utama untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh berbagai factor meliputi faktor psikologis (sense of self-worth dan expected association), faktor sosial (social trust dan subjective norm), serta faktor struktural (extrinsic reward) terhadap pembentukan attitude dan intention to share knowledge pada karyawan organisasi pendidikan tinggi. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk menguji: (1) pengaruh extrinsic reward dan social trust secara individual terhadap attitude toward knowledge sharing; (2) pengaruh simultan dari sense of self-worth dan expected association terhadap attitude toward knowledge sharing; (3) hubungan langsung antara attitude toward knowledge sharing dengan intention to share knowledge; dan (4) peran unik subjective norm sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara attitude dan intention to share knowledge. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang terperinci mengenai motivasi dan konteks sosial yang mendorong perilaku berbagi pengetahuan di lingkungan akademik.

Penelitian ini akan berfokus pada analisis mendalam mengenai determinan sikap terhadap berbagi pengetahuan (attitude toward knowledge sharing) dan dampaknya terhadap niat untuk berbagi pengetahuan (intention to share knowledge). Secara spesifik, penelitian ini akan menguji apakah faktor struktural seperti extrinsic reward dan faktor sosial seperti social trust memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk sikap positif individu untuk berbagi pengetahuan. Selain itu, aspek motivasi psikologis yang terdiri dari sense of self-worth dan expected association juga akan dianalisis untuk melihat sejauh mana manfaat internal ini memengaruhi sikap berbagi pengetahuan. Puncaknya, penelitian ini akan menelusuri hubungan hierarkis, yaitu apakah sikap positif terhadap berbagi pengetahuan mampu mendorong munculnya niat yang kuat untuk berbagi, serta menguji peran subjective norm sebagai variabel moderasi, untuk mengetahui apakah tekanan atau ekspektasi sosial dari lingkungan sekitar dapat memperkuat hubungan antara sikap yang dimiliki individu dengan niatnya untuk benar-benar berbagi pengetahuan.

Penelitian ini menawarkan Kontribusi Teoretis dan Praktis yang signifikan, didukung oleh kebaruan (novelty) yang kuat dalam kerangka pemodelan dan konteks studinya. Secara teoretis, studi ini menghadirkan pemahaman baru tentang perbedaan pengaruh antara faktor ekstrinsik

dan intrinsik dalam membentuk sikap berbagi pengetahuan, dan memperkaya Theory of Reasoned Action (TRA) dengan mengintegrasikan secara komprehensif psychological benefit dan social norm dalam satu model (tambah kutipan). Selain itu, penelitian ini menyediakan bukti empiris terbaru mengenai peran subjective norm sebagai moderator pada konteks spesifik perguruan tinggi di Indonesia yang masih jarang dieksplorasi. Dari segi Kontribusi Praktis, temuan penelitian ini akan memberikan rekomendasi kebijakan SDM yang lebih efektif untuk mendorong budaya knowledge sharing, membantu organisasi mengidentifikasi faktor psikologis yang lebih dominan memengaruhi motivasi karyawan, dan menjadi dasar bagi pengembangan sistem insentif dan budaya kolaboratif yang lebih relevan bagi institusi pendidikan (tambah kutipan).

Adapun kebaruan (novelty) utama terletak pada pemodelan integratif yang menggabungkan psychological benefit (sense of self-worth & expected association), faktor struktural, faktor sosial, serta peran moderasi subjective norm dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Analisis moderasi subjective norm sendiri jarang dieksplorasi dalam penelitian nasional (tambah kutipan), terutama di sektor perguruan tinggi. Lebih lanjut, studi ini memotret fenomena knowledge sharing dalam konteks organisasi pendidikan tinggi pascapandemi, di mana perubahan budaya kerja hibrida telah mengubah pola interaksi dan kepercayaan (trust) antarpegawai. Keseluruhan temuan ini berpotensi menghasilkan paradigma baru bahwa motivasi intrinsik (seperti psychological benefit) memiliki pengaruh yang lebih signifikan dibandingkan reward eksternal dalam membentuk perilaku berbagi pengetahuan.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Theory of Reasoned Action (TRA)

Penelitian ini berlandaskan kuat pada *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang diperkenalkan oleh Fishbein dan Ajzen (1975). Menurut kerangka teoretis ini, perilaku individu adalah hasil langsung dari niat (intention) yang dimilikinya, di mana niat tersebut dibentuk oleh dua konstruk utama: (1) *Attitude toward behavior* (sikap terhadap perilaku) dan (2) *Subjective norms* (norma subjektif). TRA sangat relevan dengan penelitian ini karena perilaku *knowledge sharing* merupakan tindakan yang bersifat sadar, terencana, dan bergantung pada evaluasi individu mengenai manfaat (sikap) serta tekanan atau dukungan sosial (norma subjektif) yang ia rasakan. Studi kontemporer menegaskan bahwa TRA masih menjadi landasan teoretis yang paling kuat dan valid dalam menjelaskan perilaku berbagi pengetahuan di organisasi modern (Zhou & Wu, 2023; Kim & Park, 2022). Dalam konteks Sumber Daya Manusia (SDM) perguruan tinggi, TRA secara efektif membantu penelitian ini memahami bagaimana faktor-faktor pendahulu seperti faktor psikologis (*sense of self-worth, expected association*), faktor sosial (*social trust, subjective norms*), dan faktor struktural (extrinsic reward) berinteraksi untuk membentuk sikap (*attitude*) karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi niat (*intention*) mereka untuk secara aktif membagikan pengetahuannya.

Extrinsic Reward

Extrinsic reward didefinisikan sebagai imbalan eksternal yang diterima karyawan, mencakup promosi, bonus, penghargaan, dan berbagai bentuk kompensasi lainnya. Secara tradisional, imbalan eksternal ini sering kali diadopsi oleh banyak organisasi sebagai strategi utama untuk mendorong perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Namun, literatur penelitian terbaru justru menyajikan ketidakkonsistenan temuan yang memerlukan penelusuran lebih lanjut. Di satu sisi, beberapa studi terdahulu mendukung gagasan bahwa reward meningkatkan *willingness to share* (Suliswanto, 2021). Di sisi lain, studi yang dilakukan pascapandemi mulai menunjukkan tren yang berbeda, yakni motivasi eksternal semakin kurang efektif dan bahkan berpotensi melemahkan motivasi intrinsik yang sudah ada pada individu (Lee, 2023). Oleh karena adanya disparitas hasil ini, penelitian ini merasa perlu menguji kembali secara

empiris apakah extrinsic reward masih memiliki pengaruh signifikan terhadap pembentukan *attitude toward knowledge sharing* dalam konteks spesifik organisasi pendidikan tinggi saat ini. Penelitian sebelumnya menunjukkan *reward* eksternal tidak selalu meningkatkan sikap positif terhadap *knowledge sharing* (Lee, 2023). Namun, beberapa studi lain menemukan *reward* masih relevan dalam konteks tertentu (Suliswanto, 2021).

H1: *Extrinsic reward berpengaruh terhadap attitude toward knowledge sharing.*

Social Trust

Social trust didefinisikan sebagai persepsi tingkat kepercayaan yang ada di antara para pegawai, meliputi keyakinan dalam berbagi informasi, saling mendukung, dan kemauan untuk bekerja sama. Dalam disiplin ilmu manajemen pengetahuan (*knowledge management*), kepercayaan (*trust*) telah lama dianggap sebagai elemen yang sangat penting untuk memfasilitasi aliran informasi dan pengetahuan yang efektif. Meskipun penelitian seperti yang dilakukan oleh Kmiecik (2020) menegaskan bahwa *trust* memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan, hasil ini tidak selalu konsisten di semua konteks. Misalnya, beberapa studi yang berfokus pada sektor publik (Rahmawati & Santoso, 2021) justru menunjukkan bahwa *social trust* tidak selalu menjadi prediktor kuat bagi pembentukan sikap (*attitude*), terutama di dalam dinamika organisasi yang bersifat kompetitif atau memiliki struktur birokratis yang kaku. Oleh karena adanya variasi temuan ini, menjadi penting untuk menguji kembali secara empiris peranan *social trust* dalam pembentukan *attitude toward knowledge sharing* pada konteks spesifik institusi pendidikan tinggi. Kepercayaan meningkatkan kenyamanan dan keterbukaan dalam berbagi pengetahuan (Kmiecik, 2020). Namun, dalam organisasi birokratis, *trust* kadang tidak signifikan (Rahmawati & Santoso, 2021).

H2: *Social trust berpengaruh terhadap attitude toward knowledge sharing.*

Sense of self-worth

Sense of self-worth merujuk pada keyakinan mendasar individu bahwa dirinya kompeten, bernilai, dan mampu memberikan kontribusi signifikan bagi organisasi. Dalam literatur kontemporer, manfaat psikologis (*psychological benefits*) seperti ini telah diidentifikasi sebagai prediktor yang sangat kuat bagi perilaku berbagi pengetahuan, bahkan sering kali melebihi pengaruh insentif eksternal. Studi yang dilakukan oleh Hsu et al. (2022) secara eksplisit menemukan bahwa karyawan yang memiliki *sense of self-worth* tinggi cenderung mengembangkan sikap yang lebih positif terhadap *knowledge sharing*. Konsisten dengan temuan global ini, penelitian nasional juga menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak membiasakan budaya berbagi pengetahuan menyebabkan penurunan daya saing (Yuniarto & Susanto, 2020). Oleh karena itu, *sense of self-worth* dihipotesiskan memainkan peran sentral dalam membentuk *attitude toward knowledge sharing*. Individu yang merasa berharga dan kompeten cenderung memiliki sikap positif dalam berbagi pengetahuan (Hsu et al., 2022).

H3: *Sense of self-worth berpengaruh terhadap attitude toward knowledge sharing.*

Expected Association

Expected association merujuk pada keyakinan individu bahwa keikutsertaan mereka dalam aktivitas berbagi pengetahuan akan mempererat hubungan interpersonal, meningkatkan kerja sama, dan secara keseluruhan memperbaiki kualitas hubungan profesional di tempat kerja. Literatur akademik menegaskan bahwa *expected association* termasuk dalam kategori motivasi sosial yang sangat kuat (Brock & Kim, 2002). Studi mutakhir semakin memperkuat pandangan ini, menunjukkan bahwa manfaat relasional dan prospek peningkatan jaringan profesional merupakan dorongan signifikan yang menghasilkan sikap positif terhadap *knowledge sharing* (Kim & Park, 2022). Dalam konteks spesifik lingkungan kerja perguruan tinggi, di mana kolaborasi lintas disiplin dan hubungan antar-dosen/staf memiliki peran krusial dalam keberhasilan institusi, *expected association* diyakini memiliki pengaruh yang signifikan dalam

membentuk *attitude toward knowledge sharing* karyawan. Hubungan interpersonal yang baik meningkatkan frekuensi knowledge sharing (Kim & Park, 2022).

=H4: *Expected association berpengaruh terhadap attitude toward knowledge sharing.*

Attitude Toward Knowledge Sharing

Attitude toward knowledge sharing didefinisikan sebagai evaluasi individu terhadap aktivitas berbagi pengetahuan, yaitu sejauh mana aktivitas tersebut dianggap sebagai hal yang penting, bermanfaat, atau menyenangkan. Dalam kerangka *Theory of Reasoned Action* (TRA), sikap ini memiliki peran fundamental, dan banyak penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa attitude merupakan prediktor utama bagi intention atau niat seseorang untuk bertindak (Hsu et al., 2022; Zhou & Wu, 2023). Oleh karena itu, terbentuknya sikap yang positif terhadap berbagi pengetahuan di kalangan karyawan menjadi kunci utama dan prasyarat penting bagi terciptanya budaya knowledge sharing yang berkelanjutan dan efektif dalam sebuah organisasi. Attitude adalah prediktor utama intention dalam TRA.

H5: *Attitude toward knowledge sharing berpengaruh terhadap intention to share knowledge.*

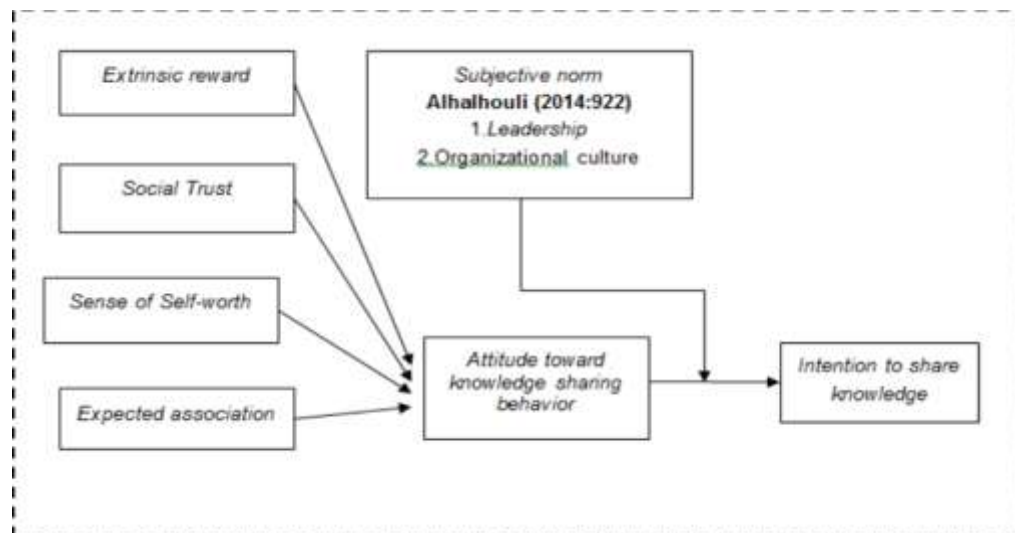
Subjective Norms

Subjective norms didefinisikan sebagai persepsi individu mengenai adanya dukungan atau tekanan sosial yang berasal dari lingkungan sekitarnya, seperti atasan, rekan kerja, atau budaya organisasi secara keseluruhan. Penelitian terkini menegaskan bahwa *subjective norms* merupakan faktor yang semakin vital dan penting di era kerja yang mengedepankan kolaborasi (Zhou & Wu, 2023). Faktor ini mencakup persepsi terhadap peran kepemimpinan, norma institusional, serta ekspektasi yang dipegang oleh kelompok kerja. Dalam kerangka penelitian ini, *subjective norms* dihipotesiskan tidak hanya memengaruhi niat (*intention*) secara langsung, namun juga berperan sebagai variabel moderasi yang secara signifikan memperkuat hubungan kausal antara *attitude toward knowledge sharing* yang dimiliki individu dengan *intention to share knowledge* mereka. *Subjective norms* memperkuat hubungan attitude–intention karena dukungan sosial meningkatkan keyakinan individu untuk bertindak (Zhou & Wu, 2023).

H6: *Subjective norms memoderasi pengaruh attitude toward knowledge sharing terhadap intention to share knowledge.*

Intention to share knowledge

Intention to share knowledge didefinisikan sebagai keinginan, kesiapan, atau komitmen yang dimiliki individu untuk secara aktif membagikan informasi, pengalaman, dan solusi pekerjaan yang relevan kepada rekan kerja atau anggota organisasi lainnya. Sesuai dengan kerangka dasar *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang menjadi landasan penelitian ini, intention (niat) dianggap sebagai prediktor langsung yang paling kuat dan terdekat dengan perilaku aktual (*actual behavior*). Dengan kata lain, semakin tinggi niat seseorang untuk berbagi pengetahuan, semakin besar kemungkinan perilaku berbagi pengetahuan tersebut benar-benar diwujudkan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

3. METODOLOGI PENELITIAN

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai non-dosen yang bekerja di organisasi pendidikan tinggi, yang berperan aktif dalam aktivitas administratif, pelayanan akademik, dan tata kelola internal institusi. Penentuan karakteristik responden didasarkan pada beberapa aspek demografis utama yang relevan, yaitu: jenis kelamin, untuk memetakan adanya keseimbangan persepsi individu dalam perilaku berbagi pengetahuan; usia, untuk mengidentifikasi perbedaan kontribusi antar generasi dalam pembentukan sikap dan niat berbagi pengetahuan; masa kerja, guna melihat keterkaitan antara akumulasi pengalaman kerja dan kecenderungan berbagi pengetahuan; serta posisi jabatan, yang mencakup staf pelaksana hingga struktural, sebagai pembeda pengaruh peran pekerjaan terhadap proses knowledge sharing. Pemilihan karakteristik demografis ini sangat penting karena literatur, seperti yang ditunjukkan oleh (Kmieciak, 2020) dan (Yuniarto & Susanto, 2020), secara konsisten menegaskan bahwa faktor-faktor demografis memiliki hubungan langsung maupun tidak langsung terhadap pola interaksi, tingkat kepercayaan (trust), dan perilaku berbagi pengetahuan di lingkungan kerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan non-probability sampling dengan teknik accidental sampling. Teknik ini dipilih karena dianggap relevan dan efisien dalam konteks penelitian organisasi (Sugiyono, 2019), di mana responden dipilih berdasarkan ketersediaan dan kesediaan mereka untuk mengisi kuesioner selama periode pengumpulan data. Pendekatan ini juga lazim digunakan dalam studi perilaku karyawan dan knowledge sharing karena memberikan fleksibilitas operasional (Rahmawati & Santoso, 2021), mengingat populasi pegawai non-dosen yang heterogen namun berada dalam organisasi yang sama. Untuk menentukan jumlah sampel minimum, digunakan rumus Slovin untuk populasi terbatas. Dengan asumsi populasi pegawai non-dosen sebanyak $N = 324$ orang dan tingkat kesalahan yang ditoleransi (e) sebesar 10% (0.10), perhitungan menghasilkan:
$$n = \frac{324}{1 + 324 (0.10)^2} = 76.41$$
 Oleh karena itu, jumlah sampel minimum yang digunakan dalam penelitian dibulatkan menjadi 80 responden. Jumlah ini dianggap memadai untuk analisis regresi berganda dan moderasi sesuai pedoman minimum sample size pada penelitian kuantitatif (Indrawati, 2021).

Instrumen penelitian ini menggunakan skala Likert 5 poin (Sangat Setuju hingga Sangat Tidak Setuju) untuk mengukur persepsi, sikap, dan niat responden, dengan seluruh indikator variable termasuk Extrinsic Reward, Social Trust, Sense of Self-Worth, Expected Association, Attitude toward Knowledge Sharing, Subjective Norm, dan Intention to Share Knowledge

diadaptasi dari studi terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya (misalnya, Hsu et al., 2022; Kim & Park, 2022; Zhou & Wu, 2023).

Results and Discussi Sebelum analisis data, instrumen akan melalui Uji Validitas menggunakan korelasi Pearson Product-Moment dan Uji Reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha dengan batas minimal $\alpha > 0.70$. Selanjutnya, Uji Asumsi Klasik (Normalitas, Multikolinearitas, Heteroskedastisitas, dan Linearitas) akan dilakukan untuk memastikan kelayakan data. Metode analisis utama melibatkan Analisis Regresi Berganda untuk menguji pengaruh langsung variabel independen terhadap attitude toward knowledge sharing, serta Uji Regresi Moderasi (MRA), yang menggunakan formula $Y = \alpha + \beta_1 Z + \beta_2 M + \beta_3 (Z \times M) + e$, untuk menguji apakah subjective norm (M) memperkuat hubungan antara attitude (Z) dan intention to share knowledge (Y). Seluruh pengujian hipotesis (Uji F, Uji t, dan Koefisien Determinasi (R^2)) serta analisis statistik pendukung akan dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi terbaru.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Secara keseluruhan, responden penelitian terdiri dari pegawai non-dosen yang terlibat dalam aktivitas administratif dan layanan akademik di perguruan tinggi, dengan karakteristik yang menunjukkan komposisi demografi yang kaya dan beragam. Dari segi Jenis Kelamin, distribusi responden relatif seimbang (Laki-laki: 54,4%; Perempuan: 45,6%), mengindikasikan dinamika kolaborasi yang variatif. Berdasarkan Usia, mayoritas responden didominasi oleh kelompok usia produktif 31–40 tahun (38,9%), yang memiliki keseimbangan antara pengalaman kerja yang memadai dan adaptabilitas terhadap proses baru, menjadikan kelompok ini sangat potensial dalam knowledge sharing. Komposisi Posisi Jabatan didominasi oleh staf pelaksana (60,0%), yang berperan penting dalam distribusi informasi operasional, sementara posisi struktural (40,0%) bertindak sebagai fasilitator. Terakhir, pembagian Masa Kerja menunjukkan proporsi terbesar berada pada kelompok kurang dari 5 tahun (41,1%), menyiratkan keberadaan sejumlah pegawai baru yang signifikan dan menekankan pentingnya knowledge sharing sebagai mekanisme krusial untuk menyebarkan tacit knowledge dari pegawai senior kepada pegawai baru. Profil heterogen ini, yang seimbang secara gender, didominasi usia produktif, dan bervariasi dalam pengalaman kerja, memberikan konteks yang kuat untuk menganalisis perbedaan attitude, trust, dan motivasi psikologis dalam aktivitas berbagi pengetahuan.

Hasil Statistik Deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar variabel penelitian memiliki nilai rata-rata (mean) di atas 3,80, mengindikasikan bahwa pegawai non-dosen secara umum memiliki kecenderungan persepsi yang positif terhadap aktivitas berbagi pengetahuan. Secara spesifik, variabel dengan skor rata-rata tertinggi adalah Expected Association, yang menegaskan bahwa pegawai memandang berbagi pengetahuan sebagai sarana yang sangat penting untuk membangun hubungan interpersonal dan kolaborasi yang produktif (Harianja et al., 2025). Sebaliknya, Extrinsic Reward menjadi variabel dengan nilai rata-rata terendah, menyiratkan bahwa insentif eksternal bukanlah faktor pendorong utama dalam pembentukan sikap mereka terhadap knowledge sharing. Selanjutnya, Uji Instrumen Penelitian menunjukkan hasil yang memuaskan; Uji Validitas menggunakan korelasi Pearson memastikan seluruh item pernyataan valid karena nilai r-hitung melampaui r-tabel, dan Uji Reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach Alpha (α) > 0.70 untuk semua variabel, dengan reliabilitas tertinggi pada Sense of Self-Worth. Terakhir, Uji Asumsi Klasik—meliputi Normalitas (Kolmogorov-Smirnov > 0.05), Multikolinearitas (Tolerance > 0.1 dan VIF < 10), dan Heteroskedastisitas (scatterplot tersebar acak)—telah terpenuhi seluruhnya, sehingga data layak dan valid untuk melanjutkan ke analisis regresi berganda dan Moderated Regression Analysis (MRA).

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh extrinsic reward, social trust, sense of self-worth, dan expected association terhadap attitude toward knowledge sharing. Berikut adalah hasil analisis data menggunakan SPSS.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Koefisien	Sig.	Keterangan
Extrinsic Reward (X1)	negatif	> 0,10	Tidak signifikan
Social Trust (X2)	positif	> 0,10	Tidak signifikan
Sense of Self-Worth (X3)	positif	< 0,10	Signifikan
Expected Association (X4)	positif	< 0,10	Signifikan

Sumber: Hasil olah data menggunakan SPSS

Interpretasi hasil pengujian menunjukkan adanya perbedaan pengaruh yang jelas antara faktor ekstrinsik, sosial, dan psikologis terhadap attitude toward knowledge sharing. Faktor Extrinsic Reward ditemukan tidak berpengaruh signifikan, bahkan cenderung negatif, mendukung temuan Lee (2023) yang menyatakan bahwa insentif eksternal kehilangan pengaruhnya pada lingkungan kerja modern, dan menunjukkan bahwa pegawai tidak memandangnya sebagai faktor utama yang memperbaiki sikap berbagi pengetahuan. Demikian pula, Social Trust juga ditemukan tidak signifikan, mengindikasikan bahwa meskipun terdapat kepercayaan antarpegawai, trust tidak secara otomatis membentuk sikap positif terhadap kegiatan berbagi, sejalan dengan penelitian Rahmawati & Santoso (2021) di organisasi birokratis. Sebaliknya, kedua faktor psikologis menunjukkan pengaruh yang signifikan: Sense of Self-Worth berpengaruh positif signifikan, konsisten dengan Hsu et al. (2022), menegaskan bahwa pegawai dengan kepercayaan diri dan persepsi kompetensi yang tinggi lebih menghargai nilai dari berbagi pengetahuan; dan Expected Association juga berpengaruh positif signifikan, mendukung studi Kim & Park (2022), yang berarti persepsi bahwa berbagi pengetahuan dapat mempererat hubungan kerja dan kolaborasi menjadi motivator intrinsik yang sangat penting dalam membentuk sikap positif pegawai.

Analisis Regresi Moderasi (MRA) dilakukan untuk menguji apakah Subjective Norm berfungsi memperkuat hubungan antara Attitude toward Knowledge Sharing dengan Intention to Share Knowledge. Hasil pengujian parsial (uji t) menunjukkan bahwa variabel interaksi (Attitude $\times$ Subjective Norm) memiliki nilai signifikansi $P < 0.10$, yang secara statistik membuktikan bahwa Subjective Norm terbukti memoderasi hubungan tersebut. Interpretasi dari temuan ini sangat penting: adanya tekanan atau dukungan sosial yang dipersepsikan individu dari pimpinan, rekan kerja, dan budaya organisasi secara efektif memperkuat hubungan antara sikap positif yang dimiliki pegawai dengan niat mereka untuk berbagi pengetahuan. Dengan kata lain, pegawai yang sudah memiliki sikap positif terhadap knowledge sharing akan semakin terdorong untuk mewujudkan niat tersebut menjadi perilaku nyata jika lingkungan kerja memberikan dukungan eksplisit. Temuan ini konsisten dan menguatkan teori dasar dalam Theory of Reasoned Action (TRA) yang menegaskan bahwa subjective norm adalah pembentuk niat (intention) yang kuat (Zhou & Wu, 2023).

4.2 Pembahasan

Pengaruh *Extrinsic Reward* terhadap *Attitude Toward Knowledge Sharing*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Extrinsic Reward tidak berpengaruh signifikan terhadap Attitude toward Knowledge Sharing, bahkan cenderung menunjukkan hubungan yang negatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai non-dosen di lingkungan pendidikan tinggi cenderung memiliki motivasi intrinsik dan relasional yang lebih tinggi dibandingkan dengan motivasi berbasis uang atau insentif eksternal. Reward justru dapat menimbulkan

persepsi negatif bahwa knowledge sharing hanyalah tugas tambahan yang tidak otentik atau bersifat transaksional, sehingga berpotensi menurunkan sikap positif. Oleh karena itu, hasil ini memperkuat literatur modern yang menyatakan bahwa reward semakin bersifat tidak stabil sebagai prediktor perilaku berbagi pengetahuan pada organisasi saat ini (Lee, 2023).

Pengaruh *Social Trust* terhadap *Attitude*

Meskipun trust atau kepercayaan merupakan elemen kunci dalam kolaborasi, penelitian ini menunjukkan bahwa Social Trust tidak berpengaruh signifikan terhadap pembentukan sikap (attitude). Interpretasi yang mungkin adalah bahwa tingginya tingkat kepercayaan antarpegawai tidak selalu berbanding lurus dengan kemauan aktual untuk berbagi, terutama jika struktur organisasi tidak memberikan ruang atau mekanisme formal yang mendukung knowledge sharing. Dengan kata lain, trust memang dapat menciptakan kenyamanan interpersonal, tetapi tidak cukup kuat untuk memotivasi munculnya sikap positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan jika tidak didukung oleh sistem reward atau budaya organisasi yang eksplisit.

Pengaruh *Sense of Self-Worth* terhadap *Attitude*

Temuan yang signifikan pada variabel Sense of Self-Worth menunjukkan bahwa pegawai yang merasa kompeten, bernilai, dan dihargai cenderung memiliki sikap positif terhadap knowledge sharing. Kebanggaan profesional dan keyakinan akan kompetensi diri (self-worth) bertindak sebagai motor psikologis yang sangat kuat dalam membentuk perilaku kolaboratif dan kemauan untuk berbagi pengetahuan. Hasil ini sepenuhnya konsisten dengan penelitian Hsu et al. (2022) yang secara tegas menegaskan peran penting manfaat psikologis dalam meningkatkan sikap positif terhadap knowledge sharing.

Pengaruh *Expected Association* terhadap *Attitude*

Hasil penelitian juga menunjukkan Expected Association berpengaruh signifikan terhadap attitude toward knowledge sharing. Ini berarti pegawai memandang aktivitas berbagi pengetahuan sebagai sarana yang efektif untuk mempererat hubungan kerja, memperluas jaringan internal, dan meningkatkan kerja sama tim. Faktor relasional ini menjadi pendorong kuat terbentuknya sikap positif, karena individu melihat knowledge sharing sebagai investasi sosial yang menghasilkan manfaat interpersonal, sebuah temuan yang mendukung studi mutakhir oleh Kim & Park (2022).

Pengaruh *Attitude* terhadap *Intention*

Sesuai dengan kerangka Theory of Reasoned Action (TRA), hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa Attitude toward Knowledge Sharing berpengaruh signifikan terhadap Intention to Share Knowledge. Temuan ini memperkuat tesis bahwa intention adalah hasil langsung dari evaluasi sikap seseorang terhadap suatu perilaku. Dengan kata lain, pegawai yang mengevaluasi knowledge sharing sebagai aktivitas yang bermanfaat, penting, atau menyenangkan akan memiliki intensi yang jauh lebih kuat untuk benar-benar membagikan pengetahuan mereka.

Peran Moderasi Subjective Norm

Analisis moderasi menemukan bahwa Subjective Norm terbukti memperkuat pengaruh attitude terhadap intention. Implikasi dari temuan ini sangatlah penting, menunjukkan bahwa dukungan pimpinan, dorongan dari rekan kerja, dan nilai budaya organisasi merupakan aspek krusial yang mengaktifkan dan memperkuat niat berbagi pengetahuan yang sudah ada. Tanpa dukungan sosial yang eksplisit dan terstruktur, sikap positif yang dimiliki pegawai mungkin tidak selalu berhasil diterjemahkan menjadi tindakan nyata. Temuan ini sangat konsisten dengan studi Zhou & Wu (2023), yang menegaskan bahwa subjective norms merupakan faktor kunci dalam keberhasilan knowledge sharing pada organisasi yang mengedepankan kolaborasi.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. *Extrinsic reward* tidak berpengaruh signifikan, bahkan cenderung negatif terhadap *attitude toward knowledge sharing*. Hasil menunjukkan bahwa insentif material bukan merupakan pendorong utama dalam membentuk sikap berbagi pengetahuan.
- b. *Social trust* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *attitude toward knowledge sharing*. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kepercayaan interpersonal saja tidak cukup untuk membentuk sikap positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan tanpa dukungan sistem dan budaya organisasi yang memadai.
- c. *Sense of self-worth* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *attitude toward knowledge sharing*. Temuan menegaskan bahwa keyakinan individu terhadap kompetensi diri dan perasaan dihargai menjadi faktor psikologis yang kuat dalam membentuk sikap berbagi pengetahuan.
- d. *Expected association* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *attitude toward knowledge sharing*. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi akan manfaat relasional, seperti penguatan hubungan kerja dan kolaborasi, merupakan motivator intrinsik yang penting bagi pegawai.
- e. *Attitude toward knowledge sharing* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *intention to share knowledge*. Hasil mengonfirmasi secara empiris validitas *Theory of Reasoned Action* (TRA) dalam konteks berbagi pengetahuan di perguruan tinggi.
- f. *Subjective norm* terbukti berperan sebagai variabel moderasi yang secara signifikan memperkuat hubungan antara *attitude toward knowledge sharing* dan *intention to share knowledge*. Hasil menunjukkan pentingnya dukungan sosial, peran pimpinan, dan budaya organisasi dalam mengaktualisasikan sikap menjadi niat nyata.

DAFTAR PUSTAKA

- Bock, G., & Kim, Y. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14–21.
- Chen, L., Zhang, Q., & Wu, L. (2022). Trust and knowledge sharing behavior in digital organizations. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 955–972. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0812>
- Fitria, D., & Winarsih, I. (2023). Determinan perilaku berbagi pengetahuan di lingkungan pendidikan tinggi Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 12(1), 45–60. <https://doi.org/10.21831/jmpi.v12i1.53352>
- Hsu, C., Wang, J., & Lin, S. (2022). Psychological benefits and knowledge sharing intention: A meta-analysis. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 458–472. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1908599>
- Indrawati. (2021). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Informasi dan Komunikasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Kim, S., & Park, Y. (2022). Knowledge sharing behavior in hybrid organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 43(7), 1023–1042. <https://doi.org/10.1002/job.2655>

- Lee, J. (2023). Revisiting extrinsic motivation in knowledge sharing: Evidence from post-pandemic workplaces. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(2), 567–590. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09863-y>
- Rahmawati, R., & Santoso, B. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap berbagi pengetahuan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 9(2), 88–101. <https://doi.org/10.31933/jimt.v9i2.2120>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suliswanto, M. (2021). Pengaruh reward terhadap perilaku berbagi pengetahuan pada organisasi publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(4), 763–776. <https://doi.org/10.15294/jap.v9i4.46293>
- Zhou, X., & Wu, H. (2023). Subjective norms and digital collaboration: Revisiting TRA in modern workplaces. *International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 921–939. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021>
- Bock, G. W., & Kim, Y.-G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15(2), 14–21.
- Harianja, M. D. M., Ridha, M., Salmawati, S., Waduha, S., & Ni'mah, F. (2025). Analisis Iklim Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja, Kepuasan Karyawan dan Kualitas Hubungan Antar Anggota di Lingkungan Kerja Modern. *Jurnal Komunikasi Dan Kewirausahaan*, 1(1), 13–20.
- Kmieciak, R. (2020). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832–1859. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Yuniarto, Y., & Susanto, U. N. (2020). Determinan Budaya Berbagi Pengetahuan di Lingkungan Kerja pada Karyawan Perusahaan Pertambangan. *Business Management Journal*, 15(2).