

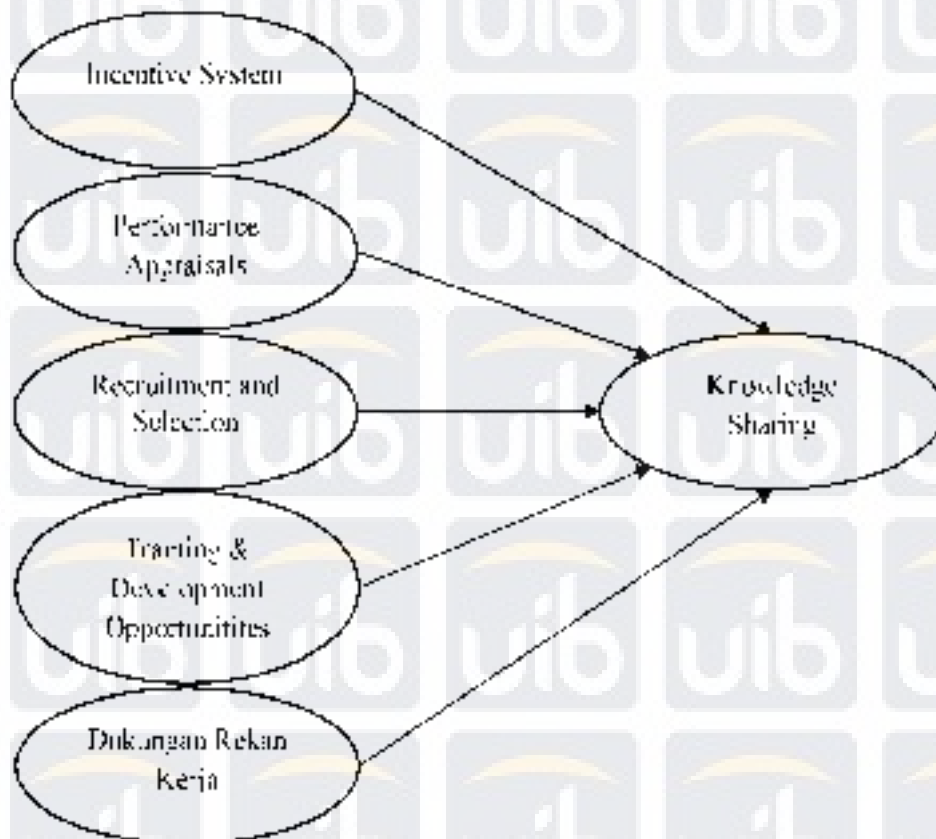
BAB II

KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Model-Model Penelitian Terdahulu

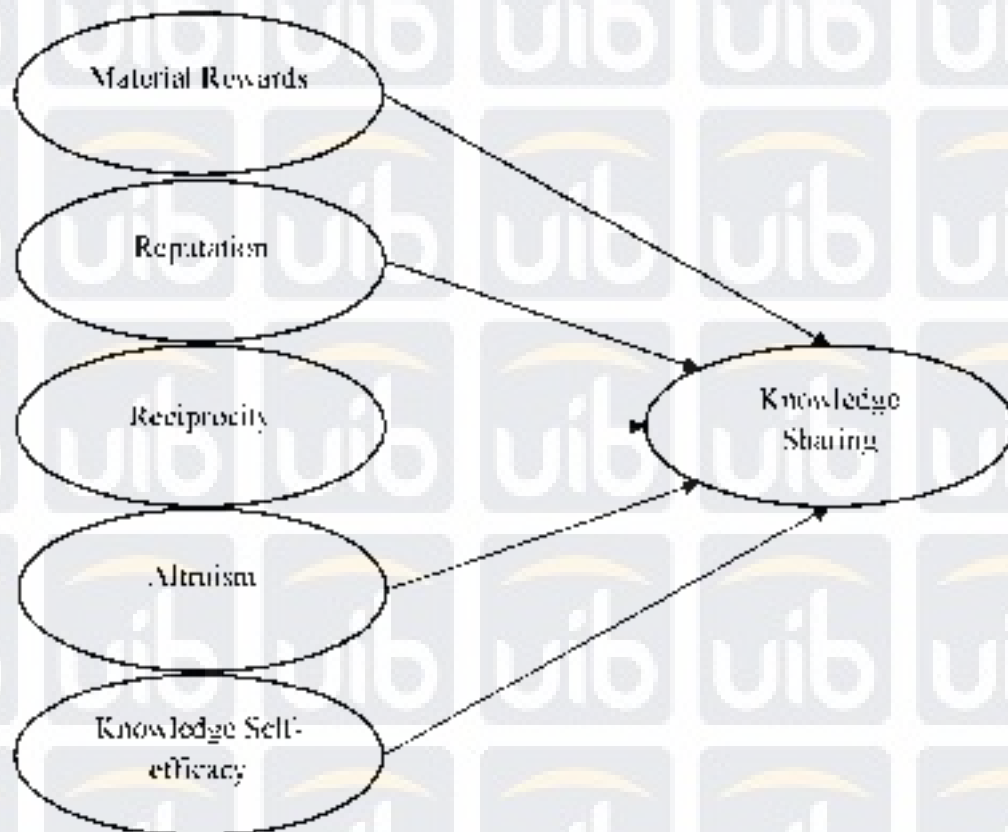
Berikut beberapa penelitian terdahulu yang mendukung bahwa *Leadership Inspiration* dan *Reward* dapat berpengaruh signifikan atas *Knowledge Sharing*.

(Gillani *et al.*, 2017) meneliti mengenai *Reward* terhadap *Knowledge Sharing*. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan 350 kuesioner pegawai bank dan setelah itu dilakukan wawancara terhadap 10 manajer.



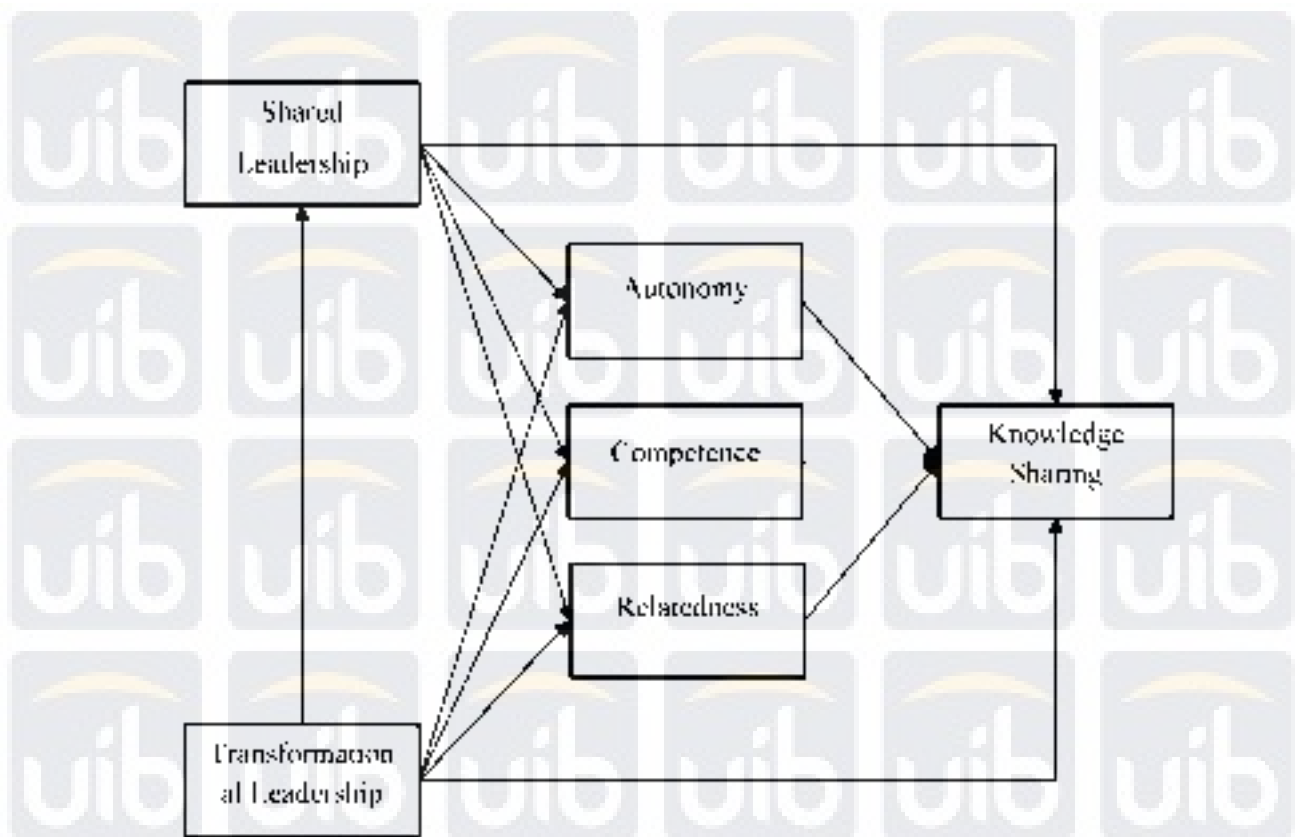
Gambar 2.1 *Specific Antecedents of Employee Knowledge Sharing Behavior: A Mixed Method Approach*. Sumber: Gillani *et al.* (2017)

(Sedighi *et al.*, 2018) melakukan penelitian antara *Reward* terhadap *Knowledge Sharing* pada grup perusahaan dengan teknologi tinggi (*High-Tech*). Penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 250 peserta beserta analisis kinerja peserta terhadap kontribusinya ke perusahaan tersebut.



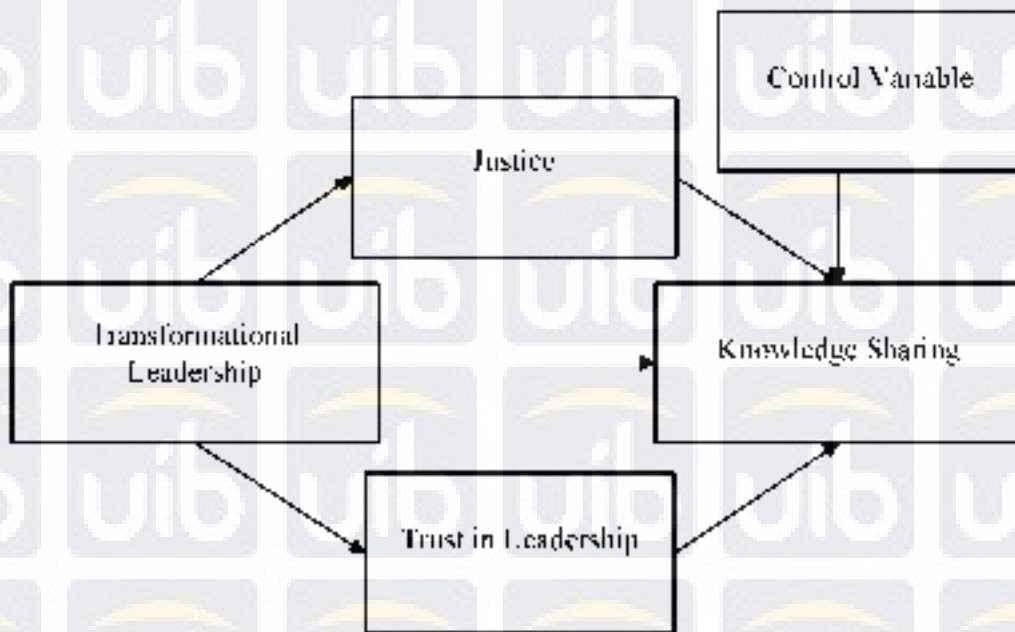
Gambar 2.2 *Multi-level knowledge sharing: the role of perceived benefits in different visibility levels of knowledge exchange The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers.* Sumber: Sedighi *et al.* (2018)

Penelitian (Coun *et al.*, 2018) bertujuan untuk berkontribusi pada literatur ilmiah tentang kepemimpinan dan berbagi pengetahuan dengan secara simultan menguji bagaimana kepemimpinan bersama dan transformasional dan keterkaitan mereka dapat menumbuhkan persepsi karyawan tentang perilaku berbagi pengetahuan di antara rekan-rekan professional R&D (*Research & Development*) pada suatu perusahaan.



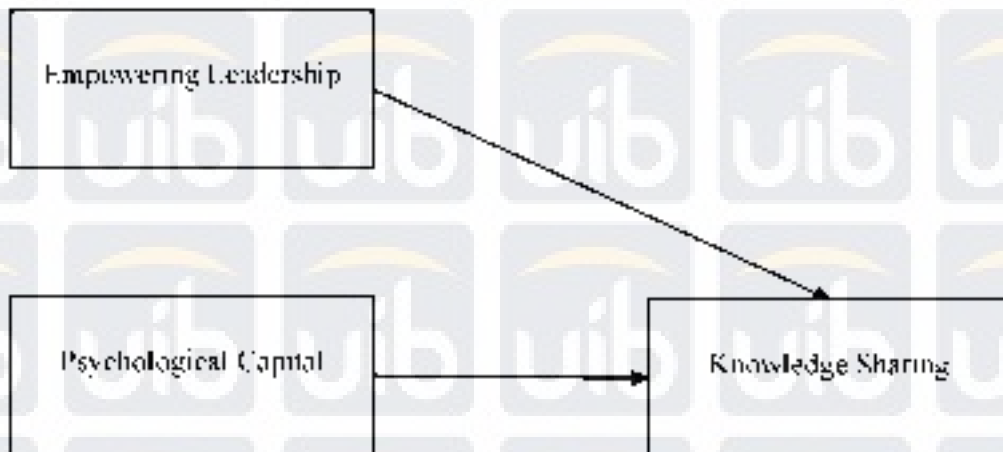
Gambar 2.3 *The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers.* Sumber: Coun et al. (2018)

(Le & Lei, 2018) melakukan penelitian mengenai hubungan *Transformational Leadership (TL)*, *Justice, Trust* dalam proses *Knowledge Sharing (KS)* setelah mengakses peran *Control Variable*. Penelitian dilakukan dengan mengambil data dari 353 responden dari 56 perusahaan manufaktur dan jasa.



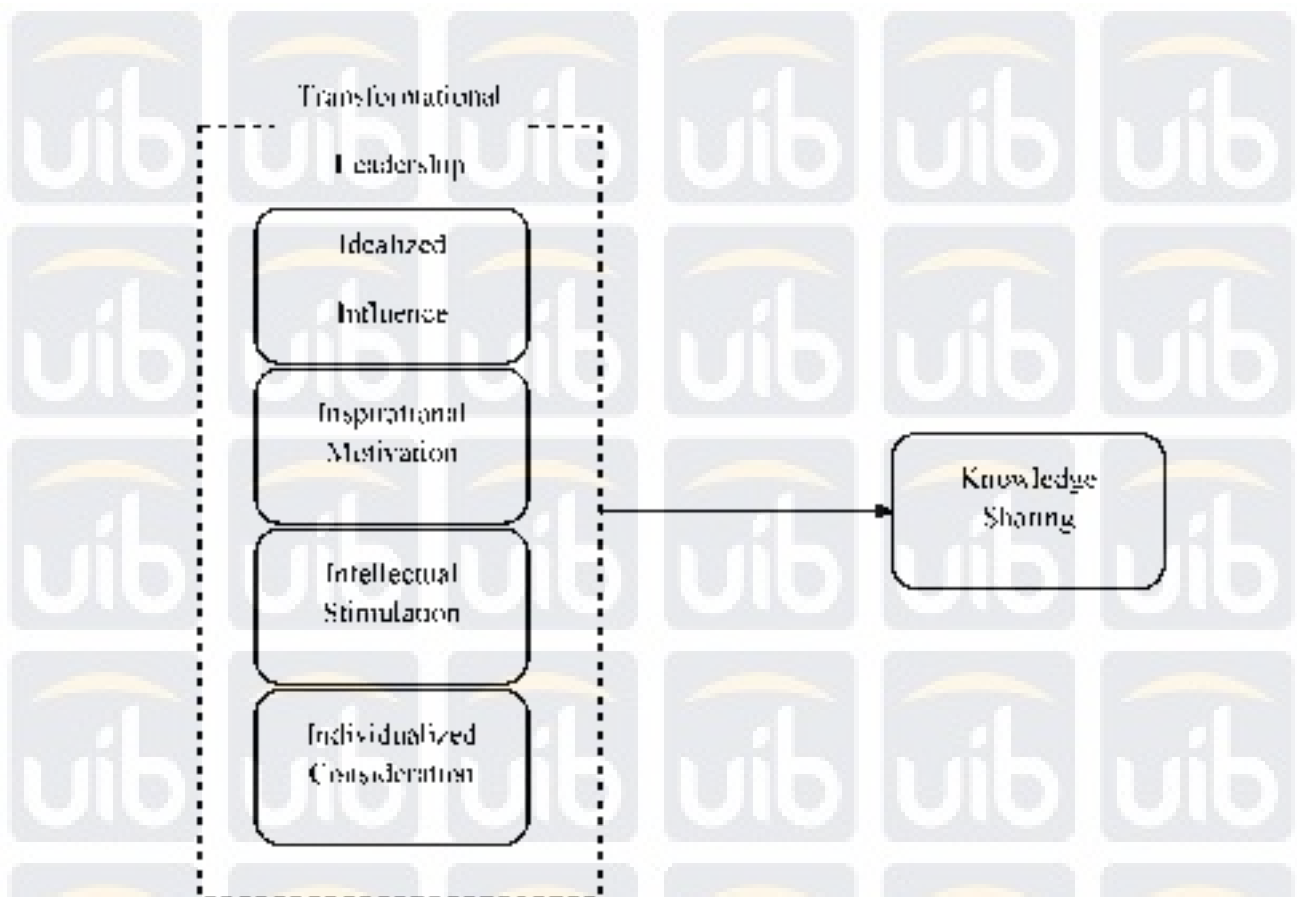
Gambar 2.4 *How Transformational Leadership Supports Knowledge Sharing: Evidence from Chinese Manufacturing and Service Firms.* Sumber: Le & Lei (2018)

(Wu & Lee, 2017) melakukan penelitian mengenai bagaimana pemimpin kelompok memengaruhi performa anggota dalam kegiatan berbagi pengetahuan.



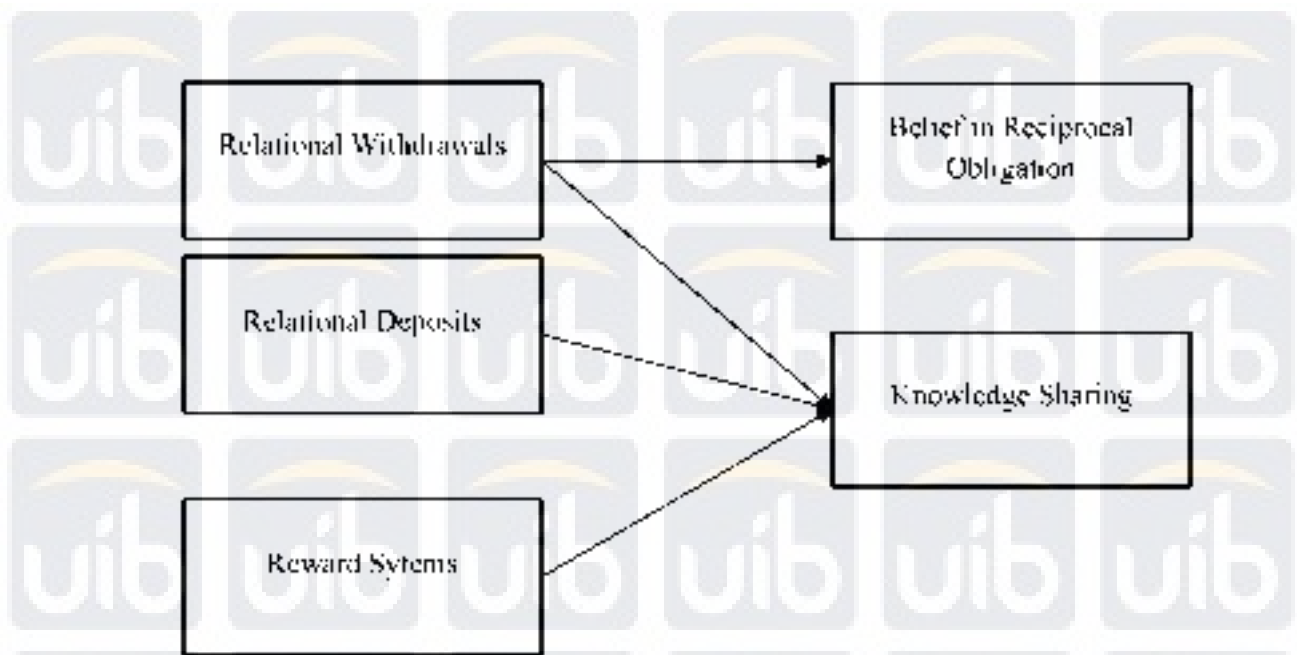
Gambar 2.5 *Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective.* Sumber: Wu & Lee (2017)

(Mohammadi & Boroumand, 2016) meneliti hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Berbagi Pengetahuan pada perusahaan cat di Iran.



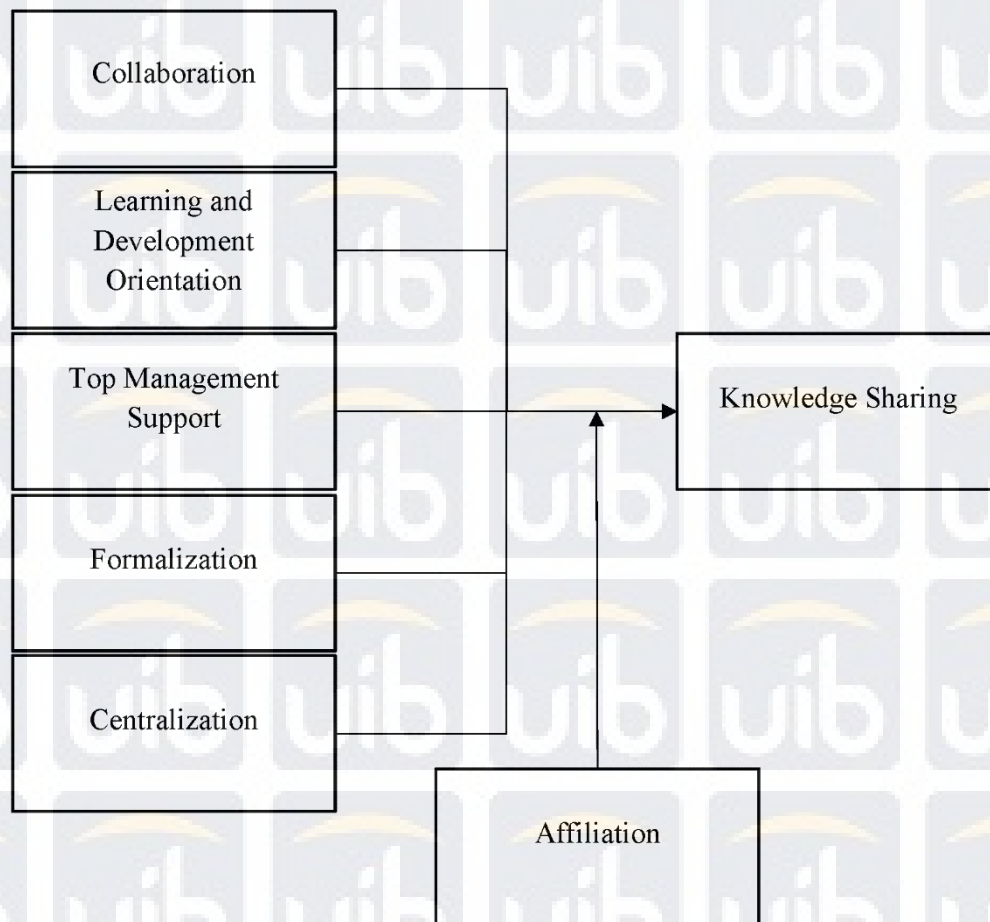
Gambar 2.6 *Transformational leadership and knowledge sharing Mediating roles of employee's empowerment.* Sumber: Mohammadi & Boroumand (2016)

(S. W. Lin & Lo, 2015) melakukan penelitian berdasarkan teori pertukaran sosial untuk menyelidiki pengaruh faktor-faktor tertentu yang diidentifikasi dalam penelitian sebelumnya tentang berbagi pengetahuan dan menemukan bahwa sistem *reward* berpengaruh terbesar pada berbagi pengetahuan.



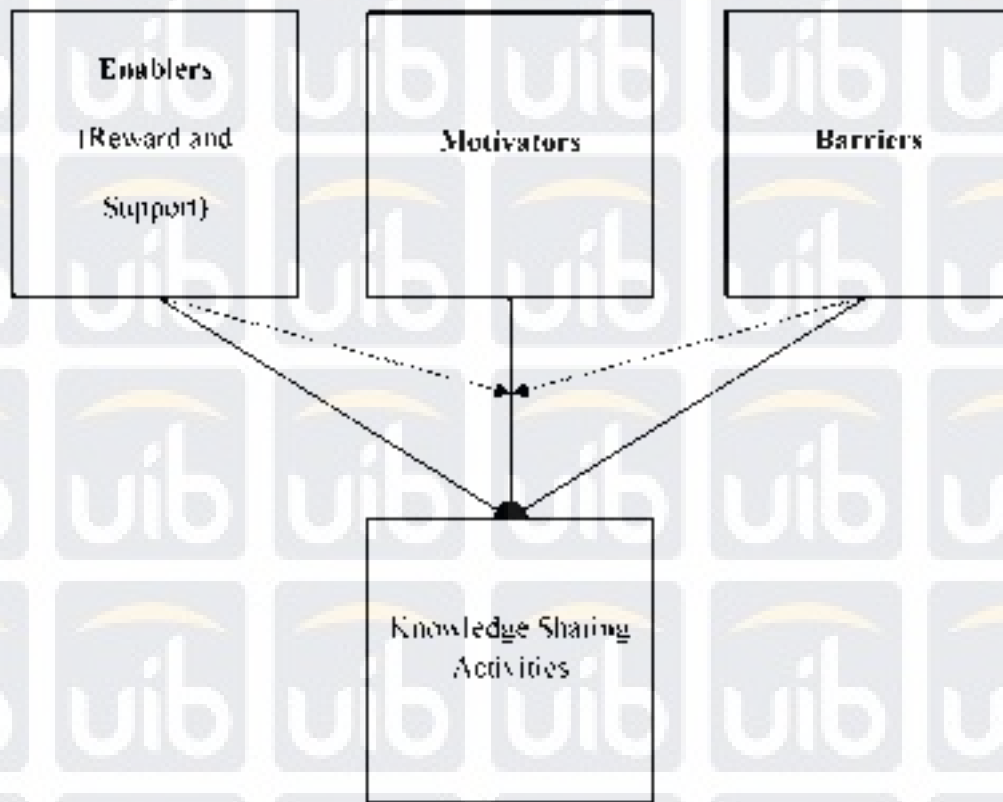
Gambar 2.7 *Mechanisms to motivate knowledge sharing: Integrating the reward systems and social network perspectives.* Sumber: S. W. Lin & Lo (2015)

(Islam *et al.*, 2015) menguji beberapa variabel yang memengaruhi berbagi pengetahuan pada 90 staff manajerial di perusahaan multinasional Malaysia.



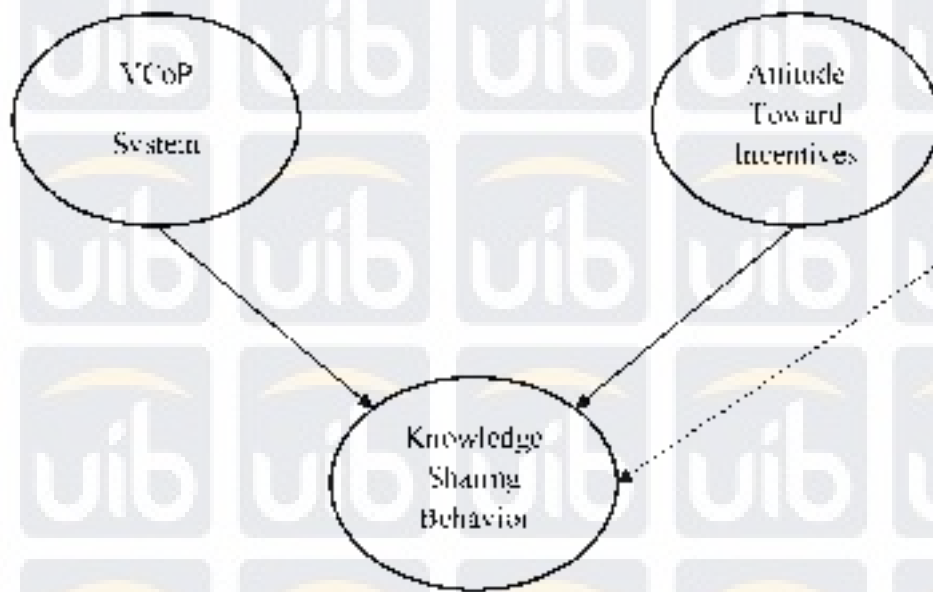
Gambar 2.8 *Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing.* Sumber: Islam *et al.* (2015)

Penelitian (Amayah, 2013) bertujuan untuk menyelidiki 5 faktor yang memengaruhi berbagi pengetahuan pada organisasi di Dubai.



Gambar 2.9 *Determinants of knowledge sharing in a public sector organization.* Sumber : Amayah (2013)

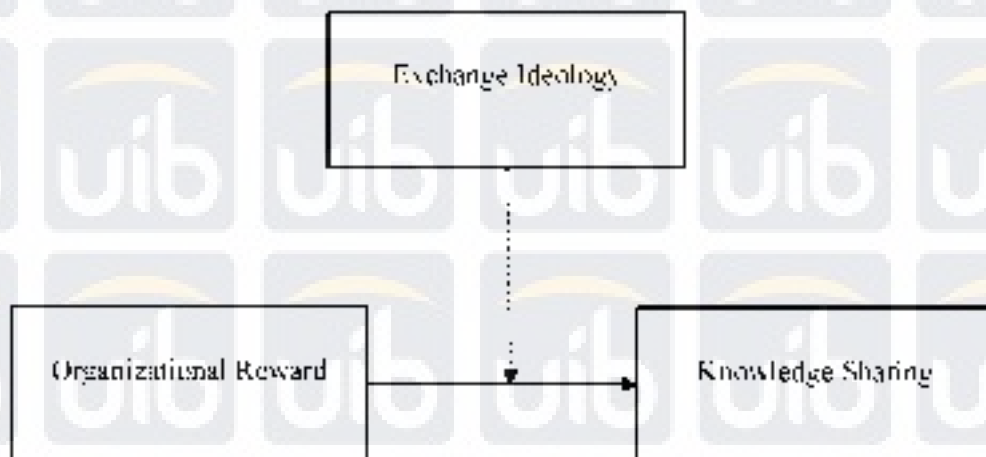
Penelitian (Ho & Kuo, 2013) bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara kualitas sistem, sikap terhadap insentif dan berbagi pengetahuan dalam VCoP. Selain itu, efek individu dan kolektif dari kualitas sistem dan sikap terhadap insentif pada berbagi pengetahuan juga diperiksa. Survei dilakukan menggunakan kuesioner yang dibagikan melalui internet sebagai media.



Gambar 2.10 *How system quality and incentive affect knowledge sharing.*

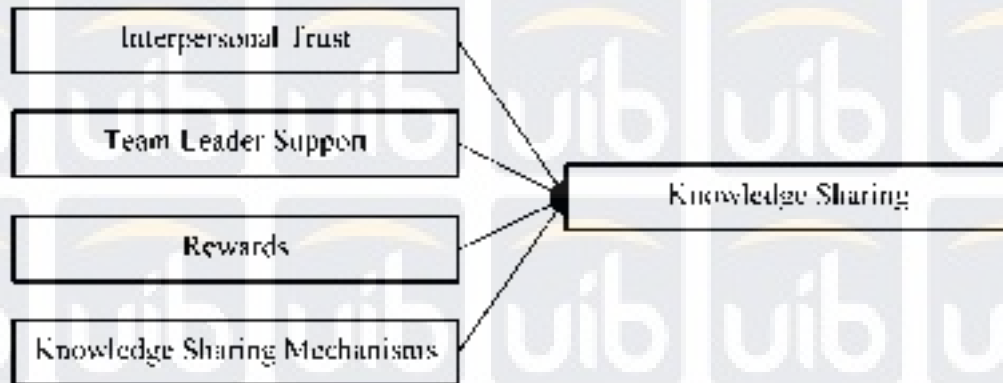
Sumber : Ho & Kuo (2013)

(Zhang *et al.*, 2013) melakukan penelitian mengenai bagaimana dampak KSV (*Knowledge Sharing Visibility*) pada hubungan berbasis insentif dalam sistem manajemen pengetahuan berbasis IT dari sistem KM nyata pada perusahaan jasa.



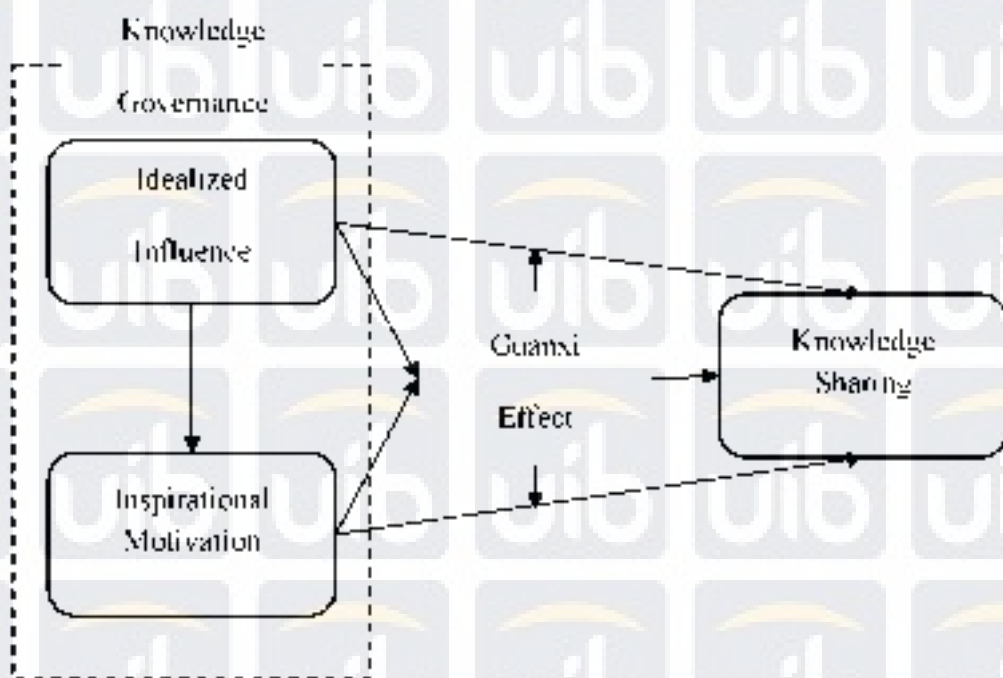
Gambar 2.11 *Effect of knowledge sharing visibility on incentive-based relationship in Electronic Knowledge Management Systems: An empirical investigation.* Sumber: Zhang *et al.* (2013)

Penelitian mengenai kepercayaan, dorongan, reward beserta mekanismenya diteliti (Wickramasinghe & Widyaratne, 2012) pada proyek perangkat lunak di Sri Lanka.



Gambar 2.12 *Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams.* Sumber: Wickramasinghe & Widyaratne (2012)

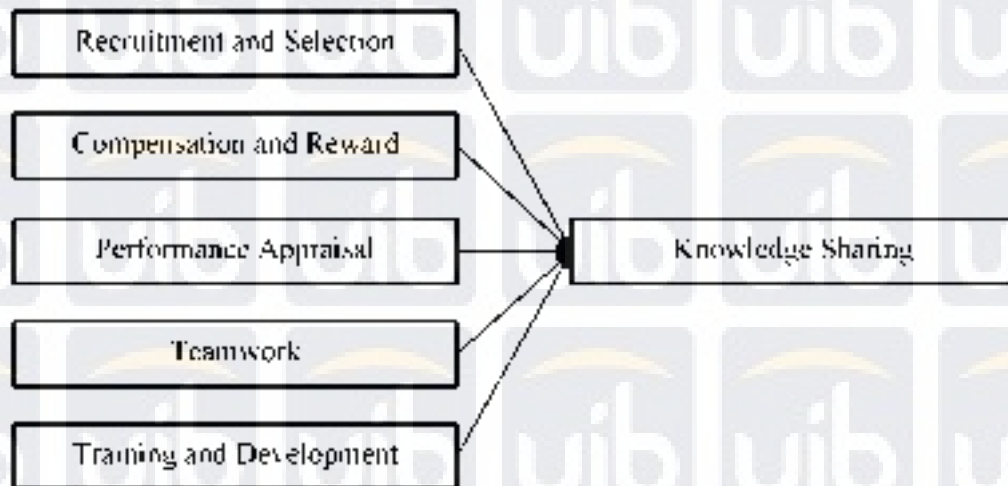
Penelitian (Cao & Xiang, 2012) bertujuan untuk menganalisis dampak tata kelola pengetahuan, termasuk tata kelola pengetahuan formal dan informal, pada berbagi pengetahuan. Selanjutnya, penulis memeriksa peran mediasi efek guanxi antara tata kelola pengetahuan dan berbagi pengetahuan pada perusahaan berkembang di China.



Gambar 2.13 *The impact of knowledge governance on knowledge sharing.*

Sumber: Cao & Xiang (2012)

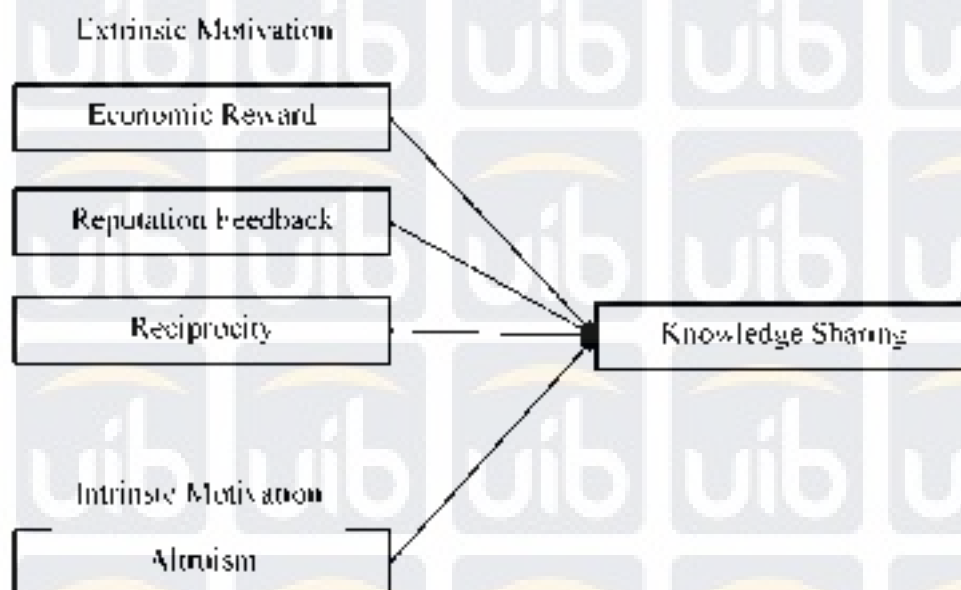
Penelitian (Fong *et al.*, 2011) mengenai korelasi antara manajemen sumber daya manusia terhadap berbagi pengetahuan pada kawasan industri di Malaysia.



Gambar 2.14 *HRM practices and knowledge sharing: An empirical study.*

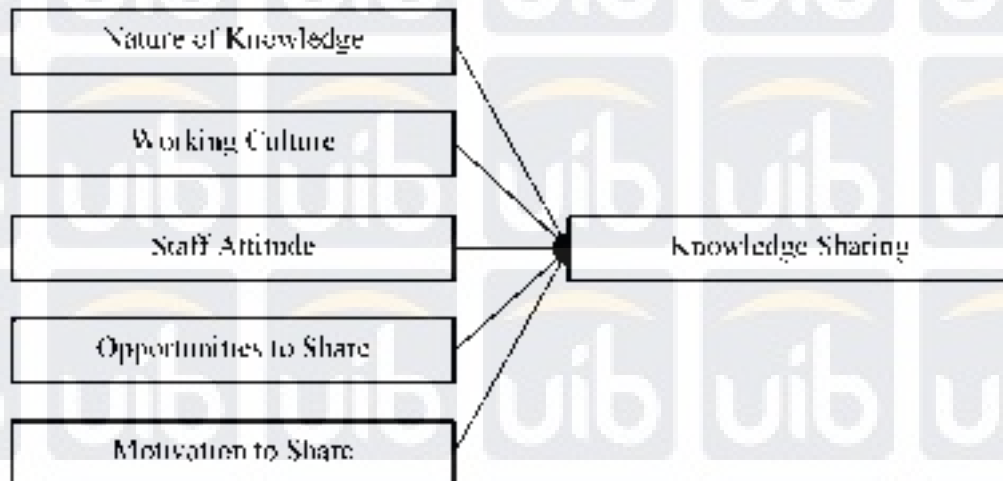
Sumber: Fong *et al.* (2011)

Penelitian (Hung *et al.*, 2011) bertujuan untuk meningkatkan pemahaman kita tentang bagaimana cara memengaruhi kecenderungan individu untuk terlibat dalam pengaturan perilaku.



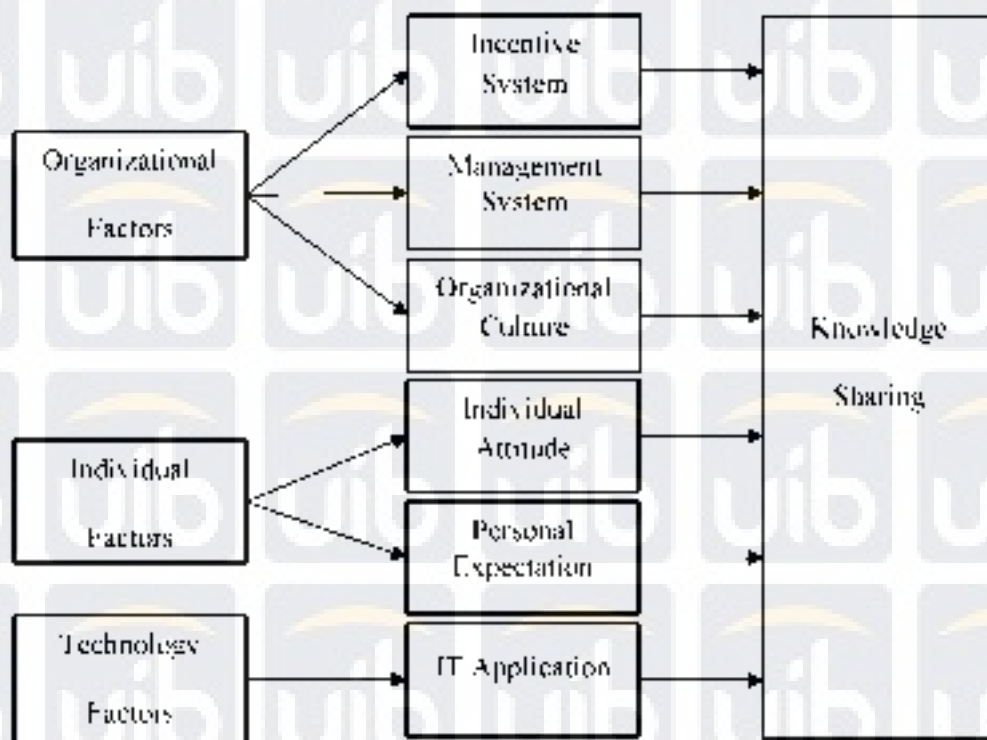
Gambar 2.15 *The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals knowledge sharing behavior.* Sumber: Hung *et al.* (2011)

(Sohail & Daud, 2009) meneliti faktor dan hambatan yang berkontribusi pada berbagi pengetahuan yang sukses di antara staf pengajar universitas di Malaysia.



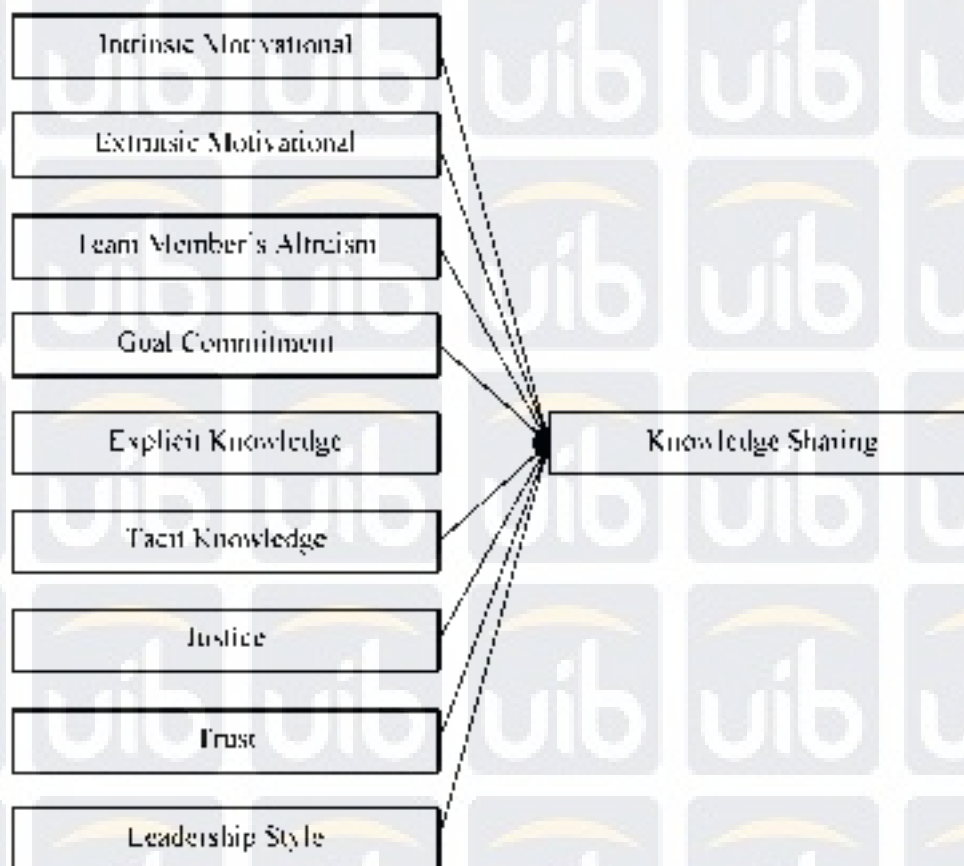
Gambar 2.16 *Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia.* Sumber: Sohail & Daud (2009)

(M. Y. Cheng *et al.*, 2009) meneliti perilaku berbagi pengetahuan pada universitas swasta di Malaysia.



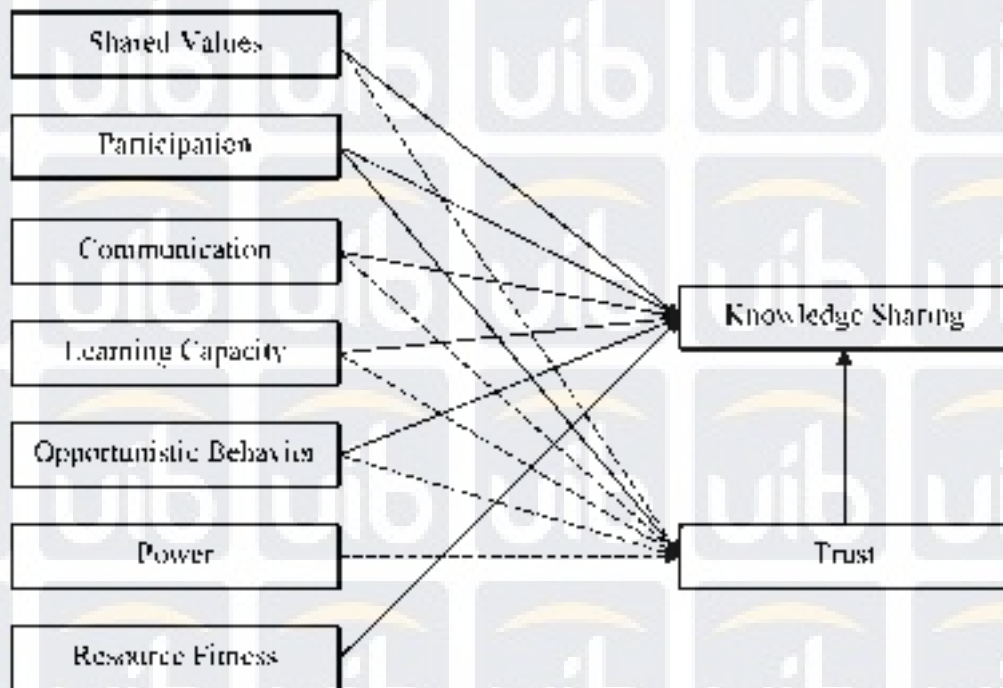
Gambar 2.17 *Knowledge sharing in academic institutions: A study of Multimedia University Malaysia*. Sumber: M. Y. Cheng *et al.* (2009)

Penelitian dilakukan (Ma *et al.*, 2014) pada lebih dari 200 karyawan manajerial di China untuk mencari faktor-faktor utama yang mendukung kegiatan berbagi pengetahuan dan memudahkan pemahaman berbagi pengetahuan secara umum.



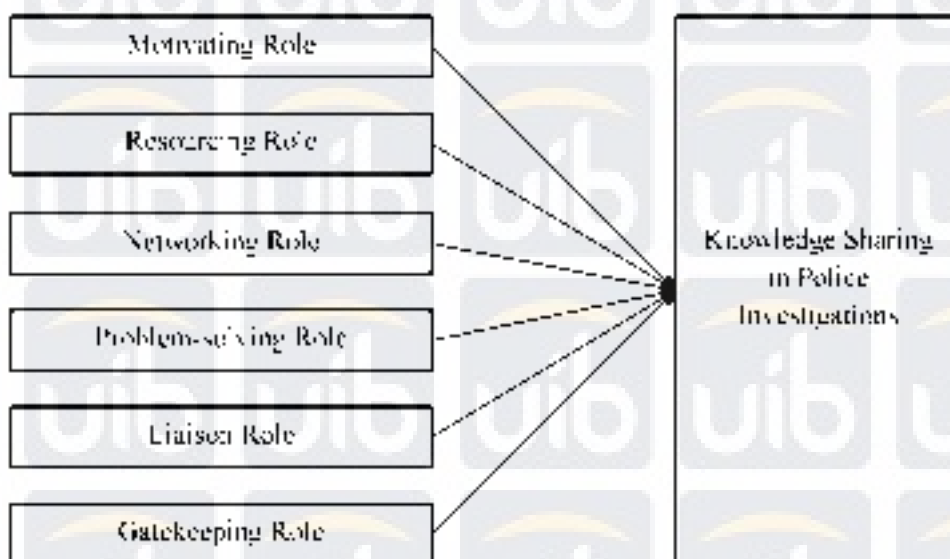
Gambar 2.18 *What matters for knowledge sharing in collectivistic cultures? empirical evidence.* Sumber: Ma *et al.* (2014)

Penelitian (J. H. Cheng *et al.*, 2008) bertujuan untuk menguji bagaimana kepercayaan berinteraksi dengan faktor-faktor yang memengaruhi pembagian pengetahuan antarorganisasi dalam rantai pasokan hijau, di mana kerja sama dan persaingan hidup berdampingan. Penelitian dilakukan melalui hipotesis yang diuji pada data yang dikumpulkan dari 288 perusahaan manufaktur di Taiwan, menggunakan pemodelan persamaan struktural.



Gambar 2.19 *Trust and knowledge sharing in green supply chains*. Sumber: J. H. Cheng *et al.* (2008)

Penelitian (Berg *et al.*, 2018) bertujuan untuk menyatakan bahwa kepemimpinan oleh manajer polisi diperlukan untuk merangsang dan mendorong berbagi pengetahuan dalam penyelidikan polisi, dan untuk melaporkan studi empiris tentang peran manajemen apa yang paling penting dalam penyelidikan. Survei dilakukan pada petugas investigasi senior pada kesatuan polisi di Norwegia.



Gambar 2.20 *Police Management Roles as Determinants of Knowledge Sharing Attitude in Criminal Investigations*. Sumber: Berg *et al.* (2018)

2.2 Definisi Variabel Dependen

(Wang & Noe, 2010, p. 17) berpendapat bahwa *knowledge sharing* ditujukan untuk mengembangkan suatu ide atau gagasan untuk pemecahan masalah atau mengemukakan gagasan baru. Menurut (H. F. Lin, 2006), (Nonaka & Takeuchi, 1995) dan (Yi, 2009) pada (Wickramasinghe & Widyaratne, 2012) para sarjana melihat berbagi pengetahuan sebagai inovasi organisasi, yang mengarah pada penyebaran ide-ide inovatif yang memiliki potensi untuk meningkatkan proses kerja dan untuk mengembangkan peluang bisnis baru. (Wang & Noe, 2010) berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi berbagi pengetahuan pada tingkat berikut :

- *Organizational Level;*
- *Individual Level;*
- *The Team Level.*

2.3 Hubungan antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara *Leadership inspiration* dan *Knowledge Sharing*

Menurut (Podsakoff & Bommer, 1996); (Bass & Riggio, 2006); (Chen *et al.*, 2013) *leadership inspiration* merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional dimana pemimpin merupakan kunci dari komunikasi dalam organisasi untuk pengembangan organisasi.

Dalam penelitiannya (Sohail & Daud, 2009) dapat dilihat bahwa sifat pengetahuan, budaya kerja, perilaku, dorongan dan peluang untuk berbagi berpengaruh penting terhadap *knowledge sharing practices*, kehadiran budaya menunjukkan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan tidak hanya bergantung terhadap teknologi saja, hal ini didapatkan berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya.

Terdapat pula hubungan positif kepemimpinan transformasional atas kegiatan *knowledge sharing* dalam penelitian (Mohammadi & Boroumand, 2016). Dalam penelitiannya, (Le & Lei, 2018) menunjukkan adanya hubungan positif kepemimpinan transformasional atas berbagi pengetahuan.

Kemudian (Ma *et al.*, 2014) mempelajari faktor-faktor yang memengaruhi *knowledge sharing* dimana salah satunya adalah motivasi yang berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Selanjutnya (Cao & Xiang, 2012) dalam penelitiannya mengenai hubungan tata kelola pengetahuan terhadap berbagi pengetahuan menunjukkan hasil positif dimana kepemimpinan merupakan bagian dari tata kelola pengetahuan formal. Penelitian (Wu & Lee, 2017) menunjukkan pemberdayaan kepemimpinan berpengaruh positif atas *knowledge sharing* dan modal psikologis sebagai mediasi antara pemberdayaan kepemimpinan terhadap berbagi pengetahuan.

Kemudian (Berg *et al.*, 2018) melakukan penelitian terhadap peran-peran yang memengaruhi *knowledge sharing* dimana peran motivasi adalah salah satunya dan penelitian menunjukkan bahwa peran motivasi berpengaruh negatif terhadap *knowledge sharing*. Begitu pula dengan penelitian (Coun *et al.*, 2018) yang menunjukkan hasil negatif terhadap hubungan kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing*, akan tetapi kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh kepemimpinan bersama berpengaruh positif atas *knowledge sharing*.

2.3.2 Hubungan antara Reward dan Knowledge Sharing

Kinerja individu karyawan dapat dikembangkan dan ditingkatkan melalui motivasi berupa kompensasi dan *reward* (DeCenzo & Robbins, 2008). Banyak penelitian berpendapat bahwa imbalan non-keuangan jauh lebih penting daripada imbalan keuangan.

(M. Y. Cheng *et al.*, 2009) dalam penelitiannya mengenai hubungan *reward* terhadap *knowledge sharing* menunjukkan hasil positif. Sedangkan penelitian (Fong *et al.*, 2011) mengatakan sistem *reward* berpengaruh negatif terhadap *knowledge sharing*. Insentif juga berpengaruh negatif atas *knowledge sharing* menurut penelitian (Gillani *et al.*, 2017).

(Ho & Kuo, 2013) meneliti tentang pengaruh perilaku insentif terhadap *knowledge sharing* dimana perilaku insentif memiliki beberapa pengaruh individu terhadap *knowledge sharing*, akan tetapi setelah dilakukan penelitian lebih lanjut penelitian menunjukkan bahwa perilaku insentif berpengaruh negatif terhadap

knowledge sharing. (S. W. Lin & Lo, 2015) meneliti mengenai mekanisme dalam motivasi *knowledge sharing*, dalam penelitiannya terdapat sistem *reward* yang dimana dalam penelitian tersebut menunjukkan sistem *reward* berhubungan positif terhadap *knowledge sharing*.

(Sedighi *et al.*, 2018) dalam penelitiannya mengenai manfaat yang dirasakan dalam berbagi pengetahuan terbagi menjadi 2 (dua) yaitu intrinsik dan ekstrinsik, dimana *reward* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing* dimana *reward* intrinsik berpengaruh pada tingkat pribadi dan grup sedangkan *reward* ekstrinsik berpengaruh pada tingkat umum.

(Zhang *et al.*, 2013) meneliti antara hubungan insentif dan *knowledge sharing* yang dimana insentif berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*.

(Wickramasinghe & Widyaratne, 2012) dalam penelitiannya juga menunjukkan hubungan positif antara *reward* dan *knowledge sharing*. Hal ini tidak sependapat dengan penelitian (Hung *et al.*, 2011) dimana *reward* berpengaruh negatif terhadap *knowledge sharing*.

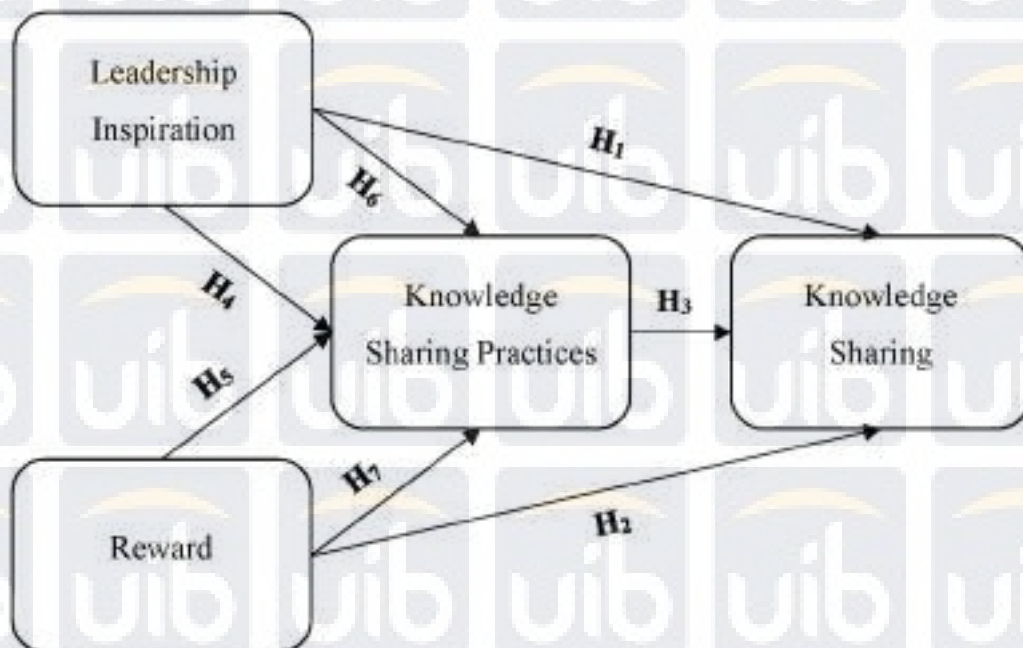
2.3.3 Hubungan antara *Knowledge Sharing Practices* dan *Knowledge Sharing*

(Fong *et al.*, 2011) dalam penelitiannya mengenai praktik sumber daya manusia dan *knowledge sharing* terdapat hubungan antara *knowledge sharing practices* terhadap *knowledge sharing* secara positif. Begitu pula dengan penelitian (Ho & Kuo, 2013) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dipengaruhi oleh komunitas praktik virtual sebagai sarana praktik.

Penelitian (Wickramasinghe & Widyaratne, 2012) juga menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dipengaruhi oleh *knowledge sharing practices* sebagai sarana praktik. (J. H. Cheng *et al.*, 2008) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi dan komunikasi sebagai sarana *knowledge sharing practices* berpengaruh positif atas *knowledge sharing*.

Riset (Islam *et al.*, 2015) menunjukkan hubungan positif pelatihan dan pengembangan sebagai sarana *knowledge sharing practices* terhadap *knowledge sharing*. Berlawanan dengan penelitian (Gillani *et al.*, 2017) dimana pelatihan dan pengembangan sebagai *knowledge sharing practices* berpengaruh negatif terhadap *knowledge sharing*.

2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis



Gambar 2.21 *Examining the role of leadership inspiration, rewards and its relationship with contribution to knowledge sharing: Evidence from the UAE.*

Sumber: Al Dari *et al.* (2018)

- H₁ : *Leadership inspiration* berdampak positif atas *knowledge sharing*.
- H₂ : *Reward* berdampak positif atas *knowledge sharing*.
- H₃ : *Knowledge sharing practices* berdampak positif atas *knowledge sharing*.
- H₄ : *Leadership inspiration* berdampak positif atas *knowledge sharing practices*.
- H₅ : *Reward* berdampak positif atas *knowledge sharing practices*.
- H₆ : *Knowledge sharing practices* memoderasi hubungan antara *leadership inspiration* dan *knowledge sharing*.
- H₇ : *Knowledge sharing practices* memoderasi hubungan antara *reward* dan *knowledge sharing*.