

## **PENENTU PERILAKU *KNOWLEDGE SHARING* PARA KARYAWAN MINIMARKET: PENDEKATAN KUALITATIF**

Oleh:

**Sri Raharso dan Sri Surjani Tjahjawati**  
Politeknik Negeri Bandung (Polban)

**ABSTRACT:** *The purpose of this paper is to explore factors affecting knowledge sharing behaviour of workers in the minimarket's organization in West Java. Knowledge sharing behaviour is the degree to which knowledge worker actually shares knowledge with other members of his/her organization. Based on the theory of planned behaviour, we tried to explore determinants of knowledge sharing in minimarket setting. Structural interview was then use to get the factors that promote knowledge sharing. This research identified behavioral and psycho-socio-technological determinants as enablers of knowledge sharing activity.*

**Keywords:** *knowledge sharing, behavioral, psycho-socio-technological, minimarket*

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang Penelitian**

Menciptakan organisasi yang efektif dengan cara mengimitasi atau mereplikasi pemimpin pasar atau kompetitor bukanlah cara yang tepat untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Raharso, 2004). Raharso (2004: 9) menyatakan hanya organisasi yang berbasiskan pada pengembangan kompetensi individu yang selaras dengan *core-competence* organisasi yang akan menjadi organisasi yang kompetitif. Organisasi jenis ini fokus pada pencapaian strategi dinamis melalui kapabilitas pengetahuan, bukan sekedar mengelola sumber daya organisasi dan aktivitas bisnis berbasiskan produk (Sawyer & Gammack, 2008: 160). Pengetahuan merupakan basis utama dari *core competence* (Staples *et al.*, 2001; Lubit, 2001; Rastogi, 2000).

Pengetahuan bisa menjadi *distinctive core competency* untuk memperoleh *sustainable competitive advantage* (Prahalad dan Hamel (1990) dalam Raharso, 2009a). Kapabilitas pengetahuan jauh lebih penting daripada tanah, tenaga kerja, dan modal finansial (Sharp, 2003; Housel & Bell, 2001; Staples *et al.*, 2001; Rastogi, 2000). Kapabilitas pengetahuan memiliki nilai strategis, melebihi *brand name* dan aset fisik (Civi, 2000). Tapscott (1996) menyatakan modal hanyalah fungsi dari kapabilitas pengetahuan.

Pengelola pengetahuan disebut dengan pekerja pengetahuan (*knowledge worker*). Hasil kajian Raharso & Amalia (2011), Raharso (2011a), serta Raharso (2011b) menyatakan bahwa para pekerja-pengetahuan merupakan sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi di era *knowledge-based economy* seperti sekarang ini. Hal itu bisa terjadi karena *know-how* yang mengalir dari pengetahuan tasit pekerja-pengetahuan merupakan aset yang sulit ditiru oleh para kompetitor (Droege & Hoobler, 2003; Lubit, 2001). Pengelolaan kapabilitas

pengetahuan biasanya dilakukan dalam *organizational learning* (Raharso & Amalia, 2010) yang dipimpin oleh *knowledge leadership* (Raharso, 2010). Oleh karena itu, terminologi *competence-based organization* pada saat ini mulai bergeser menjadi *knowledge-based organization* (Raharso, 2009a).

Jadi, fokus organisasi pada saat ini adalah mengelola pengetahuan untuk memperoleh keunggulan kompetitif (van den Hooff & Ridder, 2004; Raharso, 2009a; Heeseok & Byonggu, 2003; Sharp, 2003; Marquardt, 2002; DeTienne & Jackson, 2001; Staples *et al.*, 2001; Meso & Smith, 2000). Kemampuan untuk mengelola pengetahuan akan menjadi pekerjaan utama para pekerja-pengetahuan (Marquardt, 2002). Tapscott (1996) menyatakan: dalam ekonomi yang berbasis “*brain*”, bukannya “*brawn*” (otot), organisasi fokus pada terciptanya aset intelektual yang dihasilkan dari manajemen/pengelolaan pengetahuan.

Mentzas (2004: 116) mendefinisikan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) sebagai suatu kajian yang memungkinkan individu, tim, dan keseluruhan organisasi secara kolektif dan sistematis menciptakan, membagi, dan mengaplikasikan pengetahuan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi. Organisasi memerlukan manajemen pengetahuan, menurut Jennex (2008: 4), karena hal tersebut bisa membantu organisasi dalam memahami apa yang mereka ketahui, mengetahui apa yang mereka ketahui, dan secara efektif menggunakan apa yang organisasi ketahui. Kim dan Mauborgne (2001) berpendapat bahwa penggunaan sistematis dari pengetahuan akan mentransformasikan pengetahuan menjadi *infinite economic goods* yang akan menghasilkan kenaikan *returns*. Badaraco (1991) menyatakan bahwa mesin pembangkit kesejahteraan di era pengetahuan adalah pekerjaan itu sendiri, yaitu: dalam bentuk teknologi, inovasi, sains, *know-how*, kreativitas, dan informasi. Singkatnya, semua bentuk tersebut disebut sebagai pengetahuan.

Karena manajemen pengetahuan memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi, maka sektor usaha kecil dan menengah (UKM) juga mengaplikasikan manajemen pengetahuan (Megdadi *et al.* 2012; Izaskun *et al.*, 2012; Staplehurst & Ragsdell, 2010; Delahaye, 2005; Wong & Aspinwall, 2005; McAdam & Reid, 2001).

UKM memiliki peran dalam membangun perekonomian nasional (Hadiyati, 2011). Terbukti, ketika krisis ekonomi melanda Indonesia di tahun 1997, UKM merupakan salah satu pilar penyelamat perekonomian nasional. Stel dan Thurik (2004) menyatakan bahwa UKM memiliki peran dalam peningkatan kesempatan kerja, pemerataan pendapatan, pembangunan ekonomi pedesaan, serta peningkatan ekspor nonmigas. UKM merupakan “*driving force*” dari perekonomian suatu bangsa (Samitowska, 2011).

Menurut Lee *et al.* (2005), UKM adalah organisasi yang memiliki karyawan kurang dari 250 orang. Sedangkan Handzic (2004) menyatakan bahwa UKM biasanya memiliki karyawan sejumlah 20-50 orang. Delahaye (2005) menyebutkan bahwa UKM biasanya didefinisikan sebagai organisasi yang memiliki penjualan kurang dari \$2 juta per tahun dan memiliki kurang dari 100 karyawan. Di Taiwan, menurut Tseng (2011), UKM didefinisikan sebagai organisasi dengan modal <US \$2.5 juta dan memiliki <200 karyawan tetap. Definisi UKM menurut European Commission (dalam Pham, 2010), didefinisikan sebagai organisasi dengan <250 karyawan.

UKM mengadopsi manajemen pengetahuan dalam rangka memenangkan persaingan (Staplehurst & Ragsdell, 2010; Alam *et al.*, 2009). Akan tetapi, MacAdam & Reid (2001) serta Supyuenyong *et al.* (2009) menyatakan bahwa implementasi manajemen pengetahuan di UKM berbeda dengan perusahaan besar. Secara alamiah, pengetahuan dalam UKM berwujud dalam bentuk pengetahuan tasit (Egbu *et al.*, 2005) yang sulit dikodifikasikan (Raharso, 2009a). Oleh karena itu, perlu diteliti secara seksama bagaimana model pengelolaan manajemen pengetahuan di UKM.

UKM juga menghadapi tantangan penggunaan dan penciptaan pengetahuan. Ketika teknologi yang bisa digunakan untuk mengelola pengetahuan tumbuh dengan pesat, maka pengetahuan dapat dikoleksi, disimpan, dan diakses untuk meningkatkan kinerja. Akan tetapi, pengetahuan yang tersimpan dalam individu pegawai merupakan aset yang paling berharga, tetapi pengetahuan tersebut jarang dibagikan kepada individu yang lain (Hu, 2009: 980). Padahal, fokus dari manajemen pengetahuan adalah bagaimana berbagi pengetahuan untuk menciptakan “*value-added benefits*” pada organisasi (van den Hooff & Ridder, 2004; Liebowitz, 2001). Oleh karena itu *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) merupakan faktor terpenting dalam implementasi manajemen pengetahuan (van den Hooff & Ridder, 2004; Mason & Pauleen, 2003; Robertson, 2002).

Salah satu bentuk bisnis UKM adalah bisnis ritel atau eceran, berupa pasar modern dalam format minimarket. Menurut Ardiansyah *et al.* (2013a: 3), bisnis ritel atau eceran di Indonesia sungguh sangat menggiurkan. Deretan investor dan peritel asing yang memadati industri pasar modern Indonesia terus bertambah. Mereka hadir dengan mengakuisisi ritel yang ada atau membangun sendiri jaringan ritel. Peritel asing yang sudah beroperasi di Indonesia adalah: Sogo, Seibu, Debenhams, Metro, Lotte Mart, Ranch Market, 7-Eleven, Lawson, dan Family Mart. Sedangkan peritel asing yang akan masuk ke Indonesia adalah: Galeries Lafayette, Parkson, Sun Art, H&M, Uniqlo, AEON, Ikea, dan Ministop (Ardiansyah *et al.*, 2013a: 3).

Bisnis ritel, terutama yang menyediakan kebutuhan sehari-hari, memang tidak pernah sepi dari permintaan. Bahkan, dalam kondisi kritis sekalipun, selama masyarakat masih membutuhkan barang-barang kebutuhan sehari-hari maka permintaan tersebut tetap ada (Ardiansyah *et al.*, 2013a: 3). Terbukti omset bisnis ritel di Indonesia berada di kisaran Rp 140-150 triliun pada tahun 2012; dan pada tahun 2013 diperkirakan akan tumbuh sebesar 15% (Ardiansyah *et al.*, 2013b: 4). Format minimarket terus tumbuh karena bertambahnya jumlah kelas menengah di Indonesia. Oleh karena itu, minimarket merupakan primadona dari format bisnis ritel di Indonesia (Ardiansyah *et al.*, 2013b: 4).

Untuk memenangkan persaingan dalam bisnis eceran, hasil kajian Raharso (2006) dan Raharso (2009b) menyatakan bahwa inovasi merupakan salah satu kunci bagi bisnis eceran untuk menjadi pemimpin pasar. Di pihak lain, kajian Saenz *et al.* (2012), Hu *et al.* (2012), Liao *et al.* (2007), Lin, (2007), Liebowitz (2002), dan Jarvenpaa serta Staples (2001) mendemonstrasikan bahwa *knowledge sharing* berperan dalam mengembangkan kapabilitas inovasi dalam organisasi.

Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor apa yang mempromosikan *knowledge sharing* dalam bisnis eceran berformat minimarket di Jawa Barat. Uji empiris perilaku *knowledge sharing* di antara para karyawan minimarket di wilayah Jawa Barat dilakukan dengan mengadopsi teori psikologi sosial, yaitu: *theory of the reasoned action* (TRA) (Fishbein & Ajzen,

1975) dan *theory of planned behavior* (TPB) (Ajzen, 1991). TRA dan TPB telah terbukti mampu memprediksi perilaku individu dalam *setting* sosial (Sheppard *et al.*, 1988). Akan tetapi, dua teori tersebut masih jarang digunakan dalam studi di area *knowledge sharing* (Ryu *et al.*, 2003), terutama dalam *setting* bisnis eceran berbentuk minimarket, terutama di negara sedang berkembang seperti Indonesia. Literatur *knowledge sharing* umumnya berbasiskan pada pengalaman dari organisasi di Barat (Cohen, 1998) dan asumsi-asumsi teori Barat (Davison & Ou, 2007). Tsui (2006) menggambarkan hal tersebut sebagai sebuah perspektif etik, yaitu: melihat Indonesia dari luar (*outside*); bukannya menggunakan perspektif *emic*, yaitu: memandang Indonesia dari dalam (*inside*).

Selain itu, penelitian ini juga berusaha mengidentifikasi penentu *psycho-socio-technological* kegiatan *knowledge sharing* diantara para karyawan minimarket. Hal ini sesuai dengan pendapat Tohidinia & Mosakhani (2010: 612) dan Wu & Zhu (2012) yang menyatakan bahwa faktor-faktor psikologis, sosial, dan teknologi merupakan prediktor *knowledge sharing* di antara para karyawan.

### **Masalah Penelitian**

TRA menyarankan bahwa perilaku individu ditentukan oleh kehendak atau niat berperilaku (*behavioral intention*) dan kehendak tersebut merupakan fungsi dari sikap (*attitude*) dan norma subyektif (*subjective norm*) (Fishbein & Ajzen, 1975). Model TRA kemudian direvisi dengan menambahkan sebuah konstruk, yaitu: kendali perilaku yang dirasakan individu (*perceived behavioral control*), model ini selanjutnya diberi nama TPB (Ajzen, 1991; Ajzen, 1987). Dalam penelitian ini, model TRA dan TPB menyarankan bahwa *behavioral intention* karyawan minimarket untuk membagi pengetahuan secara bersama-sama ditentukan oleh *attitude*, *subjective norm*, dan *perceived behavioral control*.

Dengan demikian, dalam perspektif perilaku *knowledge sharing*, variabel *attitude* terhadap *knowledge sharing*, *subjective norm*, *perceived behavioral control*, dan *knowledge sharing intention* merupakan “*behavioral determinants*” perilaku *knowledge sharing* (Wu & Zhu, 2012).

Jadi, tujuan pertama dari penelitian ini adalah memverifikasi variabel-variabel apa yang mempengaruhi perilaku *knowledge sharing* dilihat dari perspektif *behavioral*.

Selanjutnya, Wu & Zhu (2012) menyatakan bahwa penentu dari perilaku *knowledge sharing* adalah “*psycho-socio-technological determinants*”. Hal ini sesuai dengan pendapat Ajzen & Fishbein (2005) yang menyarankan untuk menambahkan variabel-variabel spesifik sehingga bisa memperkuat model TPB. Jadi, “*psycho-socio-technological determinants*” merupakan pendahulu dari “*behavioral determinants*” (Wu & Zhu, 2012).

Oleh karena itu, perlu diteliti variabel-variabel apa saja yang bisa mempromosikan perilaku *knowledge sharing* bila dilihat dari perspektif “*psycho-socio-technological determinants*”.

Dengan demikian, tujuan kedua dari penelitian ini adalah memverifikasi variabel-variabel apa yang mempengaruhi perilaku *knowledge sharing* dilihat dari perspektif “*psycho-socio-technological determinants*”.

## TINJAUAN PUSTAKA

Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan, organisasi jasa seperti minimarket harus terus berinovasi agar menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, menarik pelanggan baru, dan menciptakan rantai “*quality-value-loyalty*” yang lebih baik pada pelanggan (Parasuraman & Grewal, 2000). Oleh karena itu, tugas utama pengelola minimarket adalah memastikan para pelanggan mendapatkan kualitas pelayanan dan kepuasan yang optimal (Hu, 2009; Ryu *et al.*, 2003). Menurut Bouncken (2002: 41), hal tersebut tidak akan terjadi bila *turn-over* karyawan minimarket rendah atau minimal, sebab *turn-over* yang tinggi akan menyebabkan terjadinya *knowledge-drain*. Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan akan terbawa pergi bersama individu tersebut. Selain itu, tidak adanya transfer informasi atau berbagi pengetahuan dan pengalaman antar karyawan juga menjadi penyebab rendahnya kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan (Hu, 2009).

### *Knowledge Sharing*

Mengelola pengetahuan dalam *knowledge-intensive economy* merupakan tantangan terpenting dalam organisasi (van den Hoof & Ridder, 2004). Selanjutnya, Liebowitz (2001) menyatakan bahwa fokus dari manajemen pengetahuan adalah bagaimana berbagi pengetahuan untuk menciptakan “*value-added benefits*” pada organisasi. Hal tersebut dapat dipahami, karena manajemen pengetahuan akan efektif apabila pengetahuan individu maupun kelompok dapat diterjemahkan menjadi pengetahuan organisasi (van den Hoof & Ridder, 2004). Oleh karena itu, *knowledge sharing* antara individu dalam organisasi dipertimbangkan sebagai proses krusial dalam pengelolaan pengetahuan (Osterloh & Frey, 2000).

Mason dan Pauleen (2003) juga menyatakan bahwa *knowledge sharing* merupakan faktor terpenting dalam implementasi manajemen pengetahuan. *Knowledge sharing* merupakan *tool* baru bagi organisasi dalam rangka menghasilkan inovasi (Wang & Yang, 2007). Organisasi yang tidak memiliki praktik *knowledge sharing* yang efektif dan efisien akan gagal dalam memperoleh manfaat inovasi bisnis dan pertumbuhan dari intelektual kapital karyawannya (Raharso, 2011b: 69).

Menurut Guerteen (1999), alasan mengapa *knowledge sharing* penting bagi organisasi adalah: produk *intangible* (seperti ide, proses, dan informasi) merupakan komoditi perdagangan dunia yang semakin mendominasi produk tradisional yang bersifat *tangible*; aplikasi dari pengetahuan baru semakin memegang peran penting dalam masyarakat bisnis karena akan menghasilkan inovasi berkelanjutan yang bisa memastikan terciptanya keunggulan kompetitif yang kontinu, semakin tingginya turnover karyawan, menyebabkan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan akan lenyap ketika karyawan tersebut meninggalkan perusahaan; perusahaan besar sekalipun tidak bisa memahami apa yang mereka ketahui secara global, keahlian yang dipelajari dan diaplikasikan pada suatu bagian organisasi tidak akan bisa menjadi pengungkit untuk bagian organisasi yang lain; dan perubahan yang cepat dari teknologi, bisnis, dan masyarakat menyebabkan pengetahuan menjadi usang, apa yang diketahui staf lima tahun yang lalu pada saat ini telah menjadi usang.

Peran *knowledge sharing* dalam proses organisasi, menurut Islam *et al.* (2010), adalah membantu organisasi dalam mentransfer ide-ide baru dan solusi-solusi. *Knowledge sharing* memungkinkan terjadinya aliran pengetahuan di antara para anggota organisasi, baik dalam tingkatan individu, tim, maupun organisasi (Huang & Newell, 2003).

Oleh karena itu, mendukung *knowledge sharing* di antara para karyawan minimarket dalam rangka menyediakan produk/jasa yang baru dan lebih baik merupakan isu krusial dalam mengoperasikan bisnis eceran berbentuk minimarket (Hu, 2009). Hal tersebut bisa terjadi karena *knowledge sharing* memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, mempromosikan, dan menyebarkan *best practices*, serta mereduksi atau mengeliminasi upaya-upaya “*redundant reinvention*” (MacDermott & O’Dell, 2001). *Knowledge sharing* bisa menjadi *tool* untuk menghasilkan organisasi yang berkualitas dan efisien (Ryu *et al.*, 2003).

*Knowledge sharing* adalah perilaku mendiseminasikan pengetahuan dari satu individu kepada individu yang lain dalam satu organisasi (Ryu *et al.*, 2003: 113). Sedangkan Ling *et al.* (2009) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai diseminasi informasi dan pengetahuan ke seluruh organisasi.

Akan tetapi, karena “*knowledge is power*”, maka para karyawan lebih senang menimbun pengetahuan untuk diri mereka sendiri (Hu, 2009: 980). Menimbun pengetahuan diyakini para karyawan sebagai cara untuk meningkatkan posisi tawar mereka (Gilmour, 2003). Tidak mengherankan apabila Davenport & Prusak (1988) menyatakan bahwa *knowledge sharing* sulit terjadi dalam kehidupan sehari-hari di organisasi. Karyawan tidak suka membagi pengetahuan yang mereka miliki kecuali jika mereka berpikir bahwa hal tersebut berharga dan penting (Ryu *et al.*, 2003: 114). Ruggles (1998) menyatakan bahwa tantangan terbesar dalam mengaplikasikan manajemen pengetahuan adalah merubah perilaku karyawan. Robertson (2002) menyatakan bahwa memahami perilaku karyawan dalam membagi pengetahuan merupakan langkah awal dalam mengaplikasikan manajemen pengetahuan.

Hasil penelitian Stevens (2000) dalam O’Neil dan Adya (2007) menyatakan bahwa tindakan manajemen untuk mengatur dan memerintahkan karyawan untuk berbagai pengetahuan umumnya hanya menemui kegagalan. Karyawan adalah individu yang memiliki otonomi, yang menikmati perkembangan pekerjaan dan mobilitas, serta menolak budaya komando dan kendali (Horwitz *et al.*, 2003 dalam O’Neil dan Adya, 2007). Oleh karena itu, memberikan inspirasi kepada karyawan untuk berbagi pengetahuan merupakan isu krusial bagi organisasi (Hu, 2009: 980).

Studi empiris tentang *knowledge sharing* di antara para karyawan pasar modern dengan format minimarket belum banyak dilakukan. Oleh karena itu, tujuan pertama dari penelitian ini adalah menginvestigasi perilaku *knowledge sharing* karyawan minimarket di Jawa Barat dengan mengaplikasikan TRA dan TPB. Hal ini sesuai dengan saran Wu & Zhu (2012) yang menyatakan bahwa “*behavioral determinants*” merupakan salah satu penentu dari perilaku *knowledge sharing*. Tujuan berikutnya adalah mengidentifikasi “*psycho-socio-technological determinants*” yang bisa mempromosikan perilaku *knowledge sharing*.

### ***Behavioral Determinants***

TRA menyarankan bahwa perilaku individu ditentukan oleh kehendak atau niat berperilaku (*behavioral intention*) dan kehendak tersebut merupakan fungsi dari sikap (*attitude*) dan norma subyektif (*subjective norm*) (Fishbein & Ajzen, 1975). Ching-Lin (2003) menyatakan bahwa kehendak/niat seorang individu (*human intention*) merupakan prediktor terbaik terhadap perilaku orang tersebut. Jadi, perilaku individu untuk berbagi pengetahuan bisa diprediksi dari niatnya.

Dengan perkataan lain, *attitude* dan *subjective norm* adalah faktor pendahulu dari *behavioral intention*. *Attitude* merupakan suatu perasaan yang bersifat suka/tidak suka terhadap suatu obyek/tindakan (Ajzen & Fishbein, 1980). Menurut East (1997), *attitude* adalah sebuah respon evaluatif terhadap sebuah konsep. *Attitude* positif terhadap perilaku terjadi bila individu tersebut mempersepsikan bahwa akibat yang dilakukan oleh perilaku tersebut bersifat positif. Sebaliknya, apabila individu memandang bahwa akibat dari suatu perilaku adalah suatu hal yang merugikan/negatif, maka *attitude* negatif akan melekat pada individu tersebut.

Fishbein & Ajzen (dalam Refiana, 2002) berpendapat bahwa *attitude* terhadap perilaku tertentu didasarkan pada sekumpulan pasangan keyakinan (*belief-evaluation*). *Attitude* merupakan fungsi perilaku, termasuk keyakinan perilaku (*behavioral belief*) seseorang, dan evaluasi terhadap konsekuensinya. *Attitude* yang dipelajari dari pengalaman-langsung biasanya lebih mampu memprediksi perilaku di masa yang akan datang, daripada sikap yang dipelajari dari pengalaman-tidak-langsung (East, 1997).

Selanjutnya, norma adalah suatu konvensi sosial yang mengatur kehidupan manusia. *Subjective norm* adalah fungsi keyakinan individu dalam hal menyetujui atau tidak menyetujui perilaku tertentu (Refiana, 2002). Untuk menyetujui/tidak menyetujui perilaku dasarnya adalah keyakinan yang dinamakan dengan *subjective norm*. Dengan demikian faktor lingkungan keluarga (ayah, ibu, saudara) merupakan orang yang dapat mempengaruhi tindakan individu. Seorang individu akan melakukan/berperilaku tertentu apabila persepsi orang lain terhadap perilaku tersebut bersifat positif. Artinya, orang lain mempersepsikan bahwa perilaku individu tersebut diperbolehkan/sebaiknya dilakukan. *Subjective norm* merupakan persepsi yang bersifat individual terhadap tekanan sosial untuk melakukan/tidak melakukan perilaku tertentu. *Subjective norm* dapat ditentukan dan diukur sebagai suatu kumpulan keyakinan normatif mengenai setuju tidaknya terhadap suatu perilaku (Refiana, 2002).

Premis dasar dari TRA adalah: individu adalah rasional dan perilaku yang akan dieksplorasi individu ada dalam kendali kemauan mereka sendiri (Fishbein & Middlestadt, 1997). Jadi, *attitude* dan *subjective norm* membentuk *behavioral intention* untuk melakukan perilaku tertentu. Dengan perkataan lain, *behavioral intention* menentukan perilaku apa yang dilakukan oleh individu tersebut.

TRA sebagai model yang bisa memprediksi perilaku telah diaplikasikan dalam berbagai bidang seperti psikologi, manajemen, pemasaran, kesehatan (Fortin, 2000; Chang, 1998), dan perbankan syariah (Raharso *et al.*, 2008). Dalam bidang *knowledge sharing*, Bock dan Kim (2002) telah mengaplikasikan TRA dalam sebuah institut penelitian di organisasi publik; Ryu *et al.* (2003) dalam industri kesehatan, dan Aulawi *et al.* (2009) di perusahaan telekomunikasi. Akan tetapi, walaupun TRA terbukti efektif dalam memprediksi perilaku, akan tetapi model ini

tidak valid ketika memprediksi perilaku individu ketika individu tersebut tidak memiliki kebebasan dalam mengendalikan kemauan berperilaku mereka (Sheppard *et al.*, 1988).

Model TPB merupakan revisi dari model TRA dengan menambahkan sebuah konstruk, yaitu: kendali perilaku yang dirasakan individu (*perceived behavioral control*). Konstruk tersebut digunakan untuk mengantisipasi situasi ketika individu memiliki ketidakmampuan dalam mengendalikan perilaku yang akan dia kerjakan (Ajzen, 1991; Ajzen, 1987). Contohnya, ketika karyawan minimarket X memiliki motivasi yang tinggi untuk memiliki *attitude* tertentu dan memiliki *subjective norm* yang dia yakini, maka: belum tentu karyawan tersebut akan berperilaku seperti yang dia inginkan. Sebab, kondisi atau situasi yang ada di minimarket tersebut juga mempengaruhi perilaku individu tersebut (Ryu *et al.*, 2003). *Perceived behavioral control* merujuk pada persepsi individu pada sulit tidaknya mereka dalam berperilaku seperti yang mereka inginkan (Ajzen, 1991).

*Perceived behavioral control* merupakan fungsi dari keyakinan kontrol (*control belief*) dan akses faktor kontrol (*access to the control factor*). Yang termasuk faktor kendali adalah: faktor internal (seperti: keahlian, kemampuan, informasi, emosi) dan faktor eksternal (misal: situasi/lingkungan). *Perceived behavioral control* mengindikasikan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh persepsi mengenai seberapa sulit perilaku “X” dapat dilakukan, termasuk didalamnya sampai di mana keberhasilan yang mungkin akan dicapai individu tersebut bila berperilaku “X” (Refiana, 2002).

Seperti yang diasumsikan Fishbein dan Ajzen (dalam Refiana, 2002) individu biasanya cukup rasional dan mampu menggunakan informasi yang mereka miliki secara sistematis. Jadi, apabila individu merasa dia tidak memiliki sumber daya/kesempatan untuk melakukan sesuatu, maka individu tersebut tidak akan melakukan perilaku yang memerlukan sumber daya tersebut (bahkan dalam situasi dimana individu memiliki *attitude* positif dan *subjective norm* yang menyetujui perilaku tersebut).

Konstruk *perceived behavioral control* kompatibel dengan konsep *perceived self-efficacy* dari Bandura (1982). *Perceived behavioral control* memiliki pengaruh langsung kepada *behavioral intention* dan *behavior* (tindakan/perilaku) dalam model TPB (Ryu *et al.*, 2003). Studi yang dilakukan Bandura (dalam East, 1997) menyatakan bahwa *self-efficacy* “concerned with judgements of how well one can execute a course of action required to deal with prospective situations”. *Perceived behavioral control* adalah prediktor yang nyata terhadap *behavioral intention* (East, 1997).

Dalam penelitian ini, model TRA dan TPB menyarankan bahwa *behavioral intention* para karyawan minimarket untuk membagi pengetahuan secara bersama-sama ditentukan oleh *attitude*, *subjective norm*, dan *perceived behavioral control*.

### ***Psycho-Socio-Technological Determinants***

Apabila organisasi ingin mendapatkan manfaat dari *knowledge sharing*, maka mereka harus mempertimbangkan sejumlah faktor kunci yang bisa menjadi prediktor dari aktivitas tersebut (Tohidinia & Mosakhani, 2010: 612).

Teknologi informasi merupakan salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan ketika organisasi ingin memiliki manfaat dari aktivitas *knowledge sharing* (Tohidinia & Mosakhani, 2010: 612). Pekerjaan karyawan yang bersifat

“*knowledge work*” menyebabkan para karyawan harus bisa mendayagunakan teknologi informasi dalam rangka menciptakan efektifitas dan efisiensi kerja. Berikutnya, semakin rumitnya pekerjaan dan kecepatan perubahan di tempat kerja membuat para karyawan harus bisa memanfaatkan teknologi informasi (Huysman & Wulf, 2006; Jarvenpaa & Staples, 2000). Para karyawan yakin bahwa sistem informasi berbasis komputer dan media elektronik memberikan kontribusi dalam menyediakan informasi yang berharga bagi mereka (Jarvenpaa & Staples, 2000).

Faktor kedua yang bisa memberikan dampak terhadap *knowledge sharing* adalah iklim organisasi (Connelly & Kelloway, 2003; Tohidinia & Mosakhani, 2010: 612). Kolb dan Rubin (1984: 333) berpendapat bahwa iklim organisasi merupakan perangkat manajemen yang efektif untuk memadukan motivasi individu dengan tujuan serta tugas-tugas dalam organisasi. Hardjana (2006: 9) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang bertahan cukup lama dan yang dialami oleh segenap anggota organisasi, mempengaruhi perilaku anggota organisasi, dan yang dapat digambarkan sebagai cerminan nilai-nilai dari seperangkat ciri-ciri atau atribut khas organisasi tersebut. Menurut Lumsdaine dan Lumsdaine (1995: 271), iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap karakteristik dari prosedur yang ada dalam sebuah organisasi. Sedangkan Snyder dalam Jewell dan Siegall (1998: 378) menjelaskan bahwa iklim organisasi dapat dipikirkan sebagai konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi lingkungan sosial organisasi. Sementara Mathis dan Jackson (1998: 97) menyebutkan bahwa iklim organisasi adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para karyawan yang dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajiban karyawan tersebut. Noordin *et al.* (2010: 1) menyatakan bahwa iklim organisasi merujuk pada aspek-aspek lingkungan yang secara sadar diterima oleh anggota organisasi. Artinya, iklim organisasi merujuk pada bagaimana anggota organisasi menerima apa yang ada di sekitar tempat kerja mereka sebagai bagian dari kegiatan sehari-hari mereka.

Menurut Reid (2003), ketika memikirkan *program knowledge management* maka membangun budaya *knowledge sharing* merupakan “*main concerns*” dari program tersebut. Tanpa atmosfer yang tepat dalam organisasi, usaha-usaha lain dalam aktivitas *knowledge sharing* mungkin tidak berguna (Tohidinia & Mosakhani, 2010: 612). Sebuah iklim sosial yang tidak kondusif dalam organisasi mungkin akan mengurangi keterikatan dalam melakukan aktivitas *knowledge sharing* (van den Hoof & van Weenen, 2004). Tidak adanya budaya aspirasi untuk berkomunikasi dan mengeksplorasi ide-ide akan menjadi sebuah penghalang besar untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing* (Sun & Scott, 2005). Oleh karena itu, diperlukan berbagai upaya dari para manajer agar tercipta iklim yang kondusif agar *knowledge sharing* bisa diimplementasikan (Tohidinia & Mosakhani, 2010: 612). Hal tersebut bisa dilakukan oleh para manajer, karena para manajer memiliki peran penting seperti: memberikan *reward* ekstrinsik, menyediakan fasilitas teknologi informasi, dan terlibat dalam audit pengetahuan (Bock *et al.*, 2005; Anantamula & Kanungo, 2008; Tsui, 2005).

Akan tetapi, fasilitas teknologi dan permintaan kepada para karyawan untuk membagi pengetahuan tidak akan serta merta menyebabkan terjadinya *knowledge sharing*, sebab keputusan untuk berbagi pengetahuan atau tidak berbagi merupakan otonomi dari karyawan itu sendiri (Constant *et al.*, 1994). Hal ini sesuai dengan pendapat Jarvenpaa & Staples (2000), Bock *et al.* (2005), dan Nonaka (1994) yang

menyatakan bahwa faktor individu merupakan salah satu elemen kunci bagi suksesnya aktivitas *knowledge sharing* dalam organisasi.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat kualitatif, dalam rangka mengeksplorasi faktor-faktor yang mempromosikan aktivitas *knowledge sharing* para karyawan yang bekerja di minimarket di wilayah Jawa Barat. Data dikumpulkan dengan teknik wawancara terstruktur (Sarosa, 2012: 44). Analisis data dilakukan oleh peneliti dengan teknik menghitung frekuensi kata, kelompok kata, kalimat yang mengindikasikan faktor-faktor yang merujuk pada penyebab individu melakukan kegiatan *knowledge sharing*. *Pooling* dari penentu aktivitas *knowledge sharing* selanjutnya dikelompokkan menjadi beberapa tema atau variabel dengan menggunakan kajian literatur sebagai jangkar penentu variabel (Zikmund & Babin, 2010).

Proses wawancara dilakukan secara dilakukan dalam dua tahapan. Tahap pertama, wawancara dilakukan secara terbatas kepada para karyawan dari tiga kota/kabupaten. Tahap kedua wawancara dilakukan secara lebih luas, meliputi berbagai kota dan kabupaten di Jawa Barat. Tes validitas terhadap hasil wawancara dilakukan dengan metode *quasi-statistics* dari Becker (1970 dalam Maxwell, 1996: 95).

### **Hasil dan Pembahasan**

Wawancara tahap pertama dilakukan terhadap 109 karyawan yang berasal dari lima minimarket, yaitu: Alfamart, Griyamart, Indomaret, Sbmart, dan Yomart; yang semuanya berlokasi di Bandung, Cimahi, dan Kabupaten Bandung Barat. Secara detail, profil responden hasil wawancara tahap pertama disajikan dalam Tabel 1.

**Tabel 1. Profil Responden Tahap 1**

Nama minimarket:	Alfamart	
	Griyamart	
	Indomaret	
	SBmart	
	Yomart	
Lokasi minimarket:	Kota Bandung	
	Cimahi	
	Kab. Bandung Barat	
Gender:	Pria	62 orang
	Wanita	47 orang
Masa kerja karyawan:	<1 tahun	37 orang
	1-3 tahun	54 orang
	4-5 tahun	9 orang
	>5 tahun	9 orang
Jabatan:	Asisten kepala toko	12 orang
	Gudang	3 orang
	Kasir	29 orang
	Kepala Gudang	3 orang
	Kepala Toko	9 orang
	<i>Merchandiser</i>	11 orang
	Pramuniaga	42 orang

Sumber: hasil olah data, 2014

Wawancara tahap pertama difokuskan pada minimarket yang ada di kota Bandung, Kabupaten Bandung Barat, dan kota Cimahi. Hal ini dilakukan untuk dalam rangka melakukan eksplorasi mengidentifikasi proses wawancara yang “fit” dengan kondisi kerja para karyawan minimarket. Sebab, mewawancarai para karyawan minimarket memiliki kendala pada kesediaan waktu. Oleh karena itu, proses wawancara dilakukan secara terstruktur. Dengan cara terstruktur proses wawancara lebih mudah dilakukan, kompensasinya jumlah responden yang diwawancarai ditingkatkan jumlahnya untuk mendapatkan data wawancara yang lebih valid dan reliabel.

Selanjutnya, dilihat dari masa kerja para responden, para karyawan relatif sudah berpengalaman di tempat kerja. Hanya sepertiga karyawan yang memiliki pengalaman atau masa kerja kurang dari satu tahun. Artinya, para karyawan yang menjadi responden dalam penelitian bisa diasumsikan sudah memahami tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan minimarket, termasuk memiliki pengalaman dalam melakukan aktivitas *knowledge sharing*. Dilihat dari posisi jabatan, karyawan minimarket yang menjadi responden dalam proses wawancara tahap pertama ini memiliki jabatan yang beraneka ragam, mulai dari kepala toko sampai staf.

Berdasarkan frekuensi munculnya alasan para karyawan minimarket melakukan kegiatan *knowledge sharing*, maka peneliti dapat membuat tabulasi alasan-alasan yang dikemukakan oleh karyawan untuk melakukan *knowledge sharing*; tersaji dalam Tabel 2. Alasan-alasan tersebut selaras dengan dengan pendapat beberapa ahli yang sebelumnya telah meneliti alasan para karyawan dalam melakukan kegiatan *knowledge sharing*.

**Tabel 2. Alasan Melakukan *Knowledge Sharing***

No.	Alasan	Frekuensi N=109	Dukungan Literatur	
			Kategori Variabel	Peneliti
1	Berniat untuk berbagi.	70	<i>KS intention</i>	Eze, 2012; Chennamaneni, 2006;
2	Jika memiliki kesempatan untuk berbagi.	57	<i>KS intention</i>	Chennamaneni, 2006;
3	Berbagi informasi/pengetahuan merupakan kegiatan yang menyenangkan.	65	<i>KS attitude</i>	Lin, 2007; Wu & Zhu, 2012; Chennamaneni, 2006;
4	Disuruh atasan.	29	<i>Subjective norm</i>	Chennamaneni, 2006;
5	Rekan kerja menginginkan hal tersebut.	27	<i>Subjective norm</i>	Chennamaneni, 2006;
6	Memiliki waktu untuk berbagi.	59	<i>Perceived behavioral control</i>	Chennamaneni, 2006;
7	Memiliki kemampuan untuk berbagi.	49	<i>Perceived behavioral control</i>	Lin, 2007; Chennamaneni, 2006;
8	Meningkatkan kinerja.	60	<i>Organizational incentives</i>	Chennamaneni, 2006;
9	Menjadi lebih kompeten dalam bekerja.	52	<i>Organizational reward</i>	Kumar & Rose, 2012
10	Balasan karena orang lain juga melakukan..	47	<i>Perceived reciprocal benefit</i>	Wu & Zhu, 2012; Chennamaneni, 2006;
11	Akan dihormati rekan kerja.	23	<i>Perceived reputation Enhancement</i>	Lin, 2007; Chennamaneni, 2006;
12	Meningkatkan citra..	37	<i>Perceived reputation Enhancement</i>	Lin, 2007; Chennamaneni, 2006;
13	Menyenangkan.	53	<i>Perceived enjoyment</i>	Chennamaneni, 2006;
14	Memperbaiki cara kerja.	43	<i>Self efficacy</i>	Tohidinia & Mosakhani, 2010
15	Percaya pada rekan kerja.	52	<i>Trust</i>	Eze, 2012; Kumar & Rose, 2012
16	Senang berdiskusi.	67	<i>Organizational climate</i>	Tohidinia & Mosakhani, 2010

17	Sering ada rapat.	26	<i>Organizational climate</i>	Tohidinia & Mosakhani, 2010
18	Ada fasilitas untuk berbagi.	35	<i>Organizational climate</i>	Tohidinia & Mosakhani, 2010
19	Sudah menjadi norma di perusahaan.	36	<i>Pro-sharing norms</i>	Kumar & Rose, 2012
20	Dukungan dari pimpinan.	34	<i>Top management support</i>	Lin, 2007;
21	Dukungan sistem atau teknologi informasi.	31	<i>Technology</i>	Eze, 2012; Lin, 2007; Wu & Zhu, 2012; Chennamaneni, 2006;
22	Karena karyawan bekerja dalam tim.	63	<i>Organizational climate</i>	Chennamaneni, 2006;
23	Memiliki relasi yang baik dengan rekan kerja.	60	<i>Organizational climate</i>	Chennamaneni, 2006;
24	Memahami cara berkomunikasi.	48	<i>Organizational climate</i>	Chennamaneni, 2006;
25	Memiliki visi yang sama.	53	<i>Organizational climate</i>	Chennamaneni, 2006;

Sumber: hasil olah data, 2014

Selanjutnya, untuk meningkatkan validitas hasil wawancara, peneliti melakukan wawancara tahap kedua dengan menggunakan jumlah responden yang lebih banyak dan tersebar di kota maupun kabupaten di Jawa Barat. Wawancara dilakukan secara terstruktur dengan berbekal pada indikator-indikator yang muncul pada wawancara tahap pertama.

Responden dalam wawancara tahap kedua terdiri dari 263 karyawan minimarket yang bekerja di tujuh perusahaan, yaitu: Alfamart, Ceriamart, Indomaret, Lawson, Rangkaian Jaya, SBmart, dan Yomart; yang tersebar di dua belas kota maupun kabupaten di Jawa Barat. Secara detail, profil responden tersebut disajikan dalam Tabel 3.

**Tabel 3. Profil Responden Tahap 2**

Nama minimarket:	Alfamart
	Ceriamart
	Indomaret
	Lawson
	Rangkaian Jaya
	SBmart
	Yomart
Lokasi minimarket:	Bandung
	Bogor
	Ciamis
	Cianjur
	Cimahi

	Depok	
	Garut	
	Kab. Bandung	
	Kab. Bandung Barat	
	Pangandaran	
	Sumedang	
	Tasikmalaya	
Gender:	Pria	167 orang
	Wanita	96 orang
Masa kerja karyawan:	<1 tahun	98 orang
	1-3 tahun	136 orang
	4-5 tahun	17 orang
	>5 tahun	12 orang
Jabatan:	Asisten kepala toko	20 orang
	Gudang	3 orang
	Kasir	90 orang
	Kepala Gudang	3 orang
	Kepala Toko	33 orang
	<i>Merchandiser</i>	25 orang
	Pramuniaga	95 orang

Sumber: hasil olah data, 2014

Dengan menggunakan teknik frekuensi munculnya alasan berbagai pengetahuan, (Maxwell, 1996). maka peneliti dapat membuat tabulasi alasan para karyawan minimarket di Jawa Barat melakukan aktivitas *knowledge sharing* beserta dukungan dari kajian para ahli. Hasilnya disajikan dalam Tabel 4.

**Tabel 4. Alasan Melakukan *Knowledge Sharing***

No.	Alasan	Frekuensi N=263	Dukungan Literatur	
			Kategori Variabel	Peneliti
1	Berniat untuk berbagi.	131	<i>KS intention</i>	Eze, 2012; Chennamaneni, 2006;
2	Jika memiliki kesempatan untuk berbagi.	81	<i>KS intention</i>	Chennamaneni, 2006;
3	Berbagi informasi/pengetahuan merupakan kegiatan yang menyenangkan.	91	<i>KS attitude</i>	Lin, 2007; Wu & Zhu, 2012; Chennamaneni, 2006;
4	Disuruh atasan.	34	<i>Subjective norm</i>	Chennamaneni, 2006;
5	Rekan kerja menginginkan hal tersebut.	36	<i>Subjective norm</i>	Chennamaneni, 2006;
6	Memiliki waktu untuk berbagi.	85	<i>Perceived behavioral</i>	Chennamaneni, 2006;

			<i>control</i>	
7	Memiliki kemampuan untuk berbagi.	54	<i>Perceived behavioral control</i>	Lin, 2007; Chennamaneni, 2006;
8	Meningkatkan kinerja.	102	<i>Organizational incentives</i>	Chennamaneni, 2006;
9	Menjadi lebih kompeten.	75	<i>Organizational reward</i>	Kumar & Rose, 2012
10	Balasan karena orang lain juga melakukan..	68	<i>Perceived reciprocal benefit</i>	Wu & Zhu, 2012; Chennamaneni, 2006;
11	Akan dihormati rekan kerja.	18	<i>Perceived reputation Enhancement</i>	Lin, 2007; Chennamaneni, 2006;
12	Meningkatkan citra.	51	<i>Perceived reputation Enhancement</i>	Lin, 2007; Chennamaneni, 2006;
13	Menyenangkan.	78	<i>Perceived enjoyment</i>	Chennamaneni, 2006;
14	Memperbaiki cara kerja.	53	<i>Self efficacy</i>	Tohidinia & Mosakhani, 2010
15	Percaya pada rekan kerja.	51	<i>Trust</i>	Eze, 2012; Kumar & Rose, 2012
16	Senang berdiskusi.	73	<i>Organizational climate</i>	Tohidinia & Mosakhani, 2010
17	Sering ada rapat.	32	<i>Organizational climate</i>	Tohidinia & Mosakhani, 2010
18	Ada fasilitas untuk berbagi.	45	<i>Organizational climate</i>	Tohidinia & Mosakhani, 2010
19	Sudah menjadi norma di perusahaan.	50	<i>Pro-sharing norms</i>	Kumar & Rose, 2012
20	Dukungan dari pimpinan.	65	<i>Top management support</i>	Lin, 2007;
21	Dukungan sistem atau teknologi informasi.	43	<i>Technology</i>	Eze, 2012; Lin, 2007; Wu & Zhu, 2012; Chennamaneni, 2006;
22	Karena karyawan bekerja dalam tim.	100	<i>Organizational climate</i>	Chennamaneni, 2006; Wu &

				Zhu, 2012
23	Memiliki relasi yang baik dengan rekan kerja.	74	<i>Organizational climate</i>	Chennamaneni, 2006; Wu & Zhu, 2012
24	Memahami cara berkomunikasi.	38	<i>Organizational climate</i>	Chennamaneni, 2006; Wu & Zhu, 2012
25	Memiliki visi yang sama.	64	<i>Organizational climate</i>	Chennamaneni, 2006; Wu & Zhu, 2012

Sumber: hasil olah data, 2014

Hasil wawancara tahap kedua semakin menguatkan hasil wawancara tahap pertama, bahwa variabel-variabel tersebut memang diimplementasikan di bisnis minimarket.

Selanjutnya, berdasarkan hasil evaluasi dari dua tahapan wawancara tersebut, peneliti memisahkan alasan mana yang dapat dikelompokkan dalam *behavioral determinants* maupun *psycho-cocio-technological determinants*. Tabel 5 merupakan hasil pengelompokan alasan-alasan yang dapat diklasifikasikan dalam *behavioral determinants*.

**Tabel 5. Behavioral Determinants Aktivitas Knowledge Sharing**

No.	Alasan	Dukungan Literatur	
		Kategori Variabel	Peneliti
1	Berniat untuk berbagi. Jika memiliki kesempatan untuk berbagi.	<i>KS intention</i>	Eze, 2012; Chennamaneni, 2006; Tohidinia & Mosakhani, 2010; Wu & Zhu, 2012
2	Berbagi informasi/pengetahuan merupakan kegiatan yang menyenangkan.	<i>KS attitude</i>	Lin, 2007; Wu & Zhu, 2012; Chennamaneni, 2006; Tohidinia & Mosakhani, 2010;
3	Disuruh atasan. Rekan kerja menginginkan hal tersebut.	<i>Subjective norm</i>	Chennamaneni, 2006; Tohidinia & Mosakhani, 2010; Wu & Zhu, 2012
4	Memiliki waktu untuk berbagi. Memiliki kemampuan untuk berbagi.	<i>Perceived behavioral control</i>	Chennamaneni, 2006; Lin, 2007; Tohidinia & Mosakhani, 2010; Wu & Zhu, 2012

Sumber: hasil olah data, 2014

Hasil eksplorasi terhadap alasan para karyawan minimarket di Jawa Barat dalam melakukan *knowledge sharing* ternyata selaras dengan model TRA dan TPB. Model TRA menyarankan bahwa perilaku individu ditentukan oleh kehendak atau niat berperilaku (*behavioral intention*) dan kehendak tersebut merupakan fungsi dari sikap (*attitude*) dan norma subyektif (*subjective norm*) (Fishbein & Ajzen, 1975).

Dengan perkataan lain, *attitude* dan *subjective norm* adalah faktor pendahulu dari *behavioral intention*. Model TPB merupakan revisi dari dari model TRA dengan menambahkan sebuah konstruk, yaitu: kendali perilaku yang dirasakan individu (*perceived behavioral control*). *Perceived behavioral control* merupakan fungsi dari keyakinan kontrol (*control belief*) dan akses faktor kontrol (*access to the control factor*). *Perceived behavioral control* mengindikasikan bahwa motivasi karyawan minimarket di Jawa Barat dipengaruhi oleh persepsi mengenai seberapa sulit perilaku *knowledge sharing* dapat dilakukan, termasuk didalamnya sampai di mana keberhasilan yang mungkin akan dicapai individu tersebut bila melakukan kegiatan *knowledge sharing* (Refiana, 2002). Hal tersebut sesuai dengan asumsi Fishbein dan Ajzen (dalam Refiana, 2002) yang menyatakan bahwa individu biasanya rasional dan mampu menggunakan informasi yang mereka miliki secara sistematis. Artinya, apabila karyawan minimarket merasa tidak memiliki sumber daya atau kesempatan untuk melakukan *knowledge sharing*, maka karyawan minimarket tidak akan melakukan aktivitas *knowledge sharing*; walaupun dalam situasi dimana karyawan tersebut memiliki *attitude* positif dan *subjective norm* yang menyetujui perilaku *knowledge sharing*.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kehendak atau keinginan untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing* di kalangan karyawan minimarket di Jawa Barat dapat diprediksi oleh *attitude*, *subjective norm*, dan *perceived behavioral control*. Dalam hal ini, *attitude* karyawan minimarket terekspressi dalam sikap karyawan yang memandang kegiatan berbagi pengetahuan sebagai aktivitas yang menyenangkan. Sedangkan norma subyektif dibentuk oleh intruksi dari atasan dan pengaruh dari rekan kerja untuk melakukan kegiatan berbagi pengetahuan. Selain itu, karyawan minimarket memiliki niat untuk melakukan *knowledge sharing* karena didorong oleh kemampuan mereka dalam melaksanakan kegiatan tersebut. *Perceived behavioral control* tersebut terjadi karena karyawan memiliki waktu dan kemampuan untuk berbagi pengetahuan.

Selanjutnya, dilihat dari perspektif *psycho-socio-technological determinants* hasil dari wawancara tahap pertama dan kedua dapat diklasifikasikan sebagai berikut.

**Tabel 6. *Psycho-Socio-Technological Determinants* Aktivitas *Knowledge Sharing***

No.	Alasan	Dukungan Literatur	
		Kategori Variabel	Peneliti
1	Menyenangkan	<i>Enjoyment in helping other</i>	Chennamaneni, 2006; Kumar & Rose, 2012; Lin, 2007; Wu & Zhu, 2012;
2	Balasan karena orang lain juga melakukan.	<i>Reciprocity</i>	Wu & Zhu, 2012; Chennamaneni, 2006; Kumar & Rose, 2012; Tohidinia & Mosakhani, 2010;
3	Memperbaiki cara kerja.	<i>Self efficacy</i>	Tohidinia & Mosakhani, 2010;

			Kumar & Rose, 2012; Lin, 2007
4	Percaya pada rekan kerja.	<i>Trust</i>	Eze, 2012; Kumar & Rose, 2012
5	Sudah menjadi norma di perusahaan.	<i>Pro-sharing norms</i>	Kumar & Rose, 2012
6	Akan dihormati rekan kerja. Meningkatkan citra..	<i>Self-image</i>	Lin, 2007; Chennamaneni, 2006;
7	Meningkatkan kinerja. Menjadi lebih kompeten.	<i>Organizational reward</i>	Chennamaneni, 2006; Kumar & Rose, 2012; Lin, 2007
8	Dukungan sistem atau teknologi informasi.	<i>ICT usage</i>	Eze, 2012; Lin, 2007; Wu & Zhu, 2012; Chennamaneni, 2006; Tohidinia & Mosakhani, 2010;
9	Senang berdiskusi Sering ada rapat Ada fasilitas untuk berbagi Dukungan dari pimpinan. Karena karyawan bekerja dalam tim. Memiliki relasi yang baik dengan rekan kerja. Memahami cara berkomunikasi. Memiliki visi yang sama.	<i>Organizational climate</i>	Lin, 2007; Tohidinia & Mosakhani, 2010; Chennamaneni, 2006; Wu & Zhu, 2012;

Sumber: hasil olah data, 2014

Alasan pertama para karyawan minimarket di Jawa Barat melakukan *knowledge sharing* (dalam perspektif *psycho-socio-technological determinants*) adalah munculnya perasaan senang ketika dapat membantu rekan kerja dalam menyelesaikan masalah di tempat kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Chennamaneni (2006), Kumar & Rose, (2012), Lin (2007), serta Wu & Zhu (2012) meneliti bahwa munculnya perasaan senang ketika bisa memberikan informasi atau pengetahuan yang dapat dimanfaatkan rekan kerja untuk menyelesaikan masalah pekerjaan merupakan salah satu alasan mengapa para karyawan melakukan aktivitas *knowledge sharing*. Ketika rekan kerja mengucapkan terima kasih, secara eksplisit maupun implisit, karyawan yang telah memberikan informasi atau pengetahuan akan merasa senang karena dia merasa telah berkontribusi bagi rekan kerjanya.

Alasan kedua, karyawan minimarket melakukan *knowledge sharing* karena rekan kerja juga melakukan hal yang sama. Dengan demikian, aktivitas *knowledge sharing* bisa terjadi berdasarkan asas timbal balik (Wu & Zhu, 2012; Chennamaneni, 2006; Kumar & Rose, 2012; Tohidinia & Mosakhani, 2010). Jadi, aktivitas *knowledge sharing* yang dilakukan oleh satu karyawan minimarket akan memicu munculnya aktivitas yang sama dari rekan kerja. Artinya, semakin

banyak karyawan melakukan aktivitas tersebut maka semakin tinggi kesempatan akan munculnya respons aktivitas *knowledge sharing* di suatu minimarket. Oleh karena itu, para kepala toko harus bisa memberi contoh kepada anak buahnya dengan melakukan aktivitas *knowledge sharing* secara intensif sehingga anak buah terinspirasi untuk melakukan hal yang sama.

Faktor penentu *knowledge sharing* ketiga adalah adanya *self efficacy* dari para karyawan minimarket bahwa mereka memiliki informasi atau pengetahuan yang bisa dimanfaatkan oleh rekan kerja untuk meningkatkan kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Tohidinia & Mosakhani (2010), Kumar & Rose (2012), serta Lin (2007) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *self efficacy* yang tinggi cenderung akan melakukan aktivitas *knowledge sharing*.

Alasan keempat para karyawan melakukan aktivitas *knowledge sharing* adalah kepercayaan pada rekan kerja. Kepercayaan merupakan pondasi dasar karyawan untuk melakukan kegiatan *knowledge sharing* (Eze, 2013; Kumar & Rose, 2012). Ketika kepercayaan tumbuh di antara para karyawan minimarket, keterbukaan diantara para karyawan juga meningkat. Konsekuensinya, ketika seorang karyawan memiliki masalah dengan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan berdiskusi dengan rekan kerjanya untuk mendapatkan *feedback* dari rekan tersebut. Sebaliknya, ketika ada rekan kerja yang mendapatkan kesulitan kerja, karyawan tersebut juga akan memberikan informasi atau pengetahuan yang diharapkan bisa menjadi alternatif solusi dari kesulitan tersebut. Hal tersebut bisa terjadi karena karyawan yakin rekan kerja akan memberikan informasi atau pengetahuan terbaik yang bisa dimanfaatkan untuk menyelesaikan masalah kerja, tidak akan memberikan informasi atau pengetahuan yang menyesatkan.

Ketika sebuah organisasi memiliki kebiasaan tertentu yang sudah mengakar, maka para karyawan secara akan menjalankan kebiasaan tersebut sebagai sebuah kewajiban. Artinya, mau tidak mau karyawan harus menjalankan kebiasaan tersebut. Apabila karyawan melawan, maka akan ada tekanan kelompok untuk menjalankan kebiasaan tersebut. Konsekuensinya, karyawan yang anti pada kebiasaan yang sudah mengakar di organisasi akan dikucilkan. Hal tersebut ternyata menjadi alasan kelima mengapa para karyawan minimarket di Jawa Barat melakukan aktivitas *knowledge sharing*. Kumar & Rose (2012) menyatakan bahwa norma untuk berbagi merupakan salah satu pendorong individu untuk melakukan kegiatan *knowledge sharing*. Ketika anggota organisasi menyadari kinerja individu juga ditentukan oleh interaksi dia dengan rekan kerjanya, maka norma untuk berbagi merupakan sebuah kebutuhan. Peribahasa yang menyatakan “dua kepala lebih baik dari satu kepala” merupakan ekspresi akan pentingnya berbagi informasi atau pengetahuan dengan rekan kerja.

Karyawan minimarket di Jawa Barat juga meyakini bahwa aktivitas *knowledge sharing* akan meningkatkan citra mereka. Hal ini sesuai dengan temuan Lin (2007) dan Chennamaneni (2006) yang menyatakan arti penting *knowledge sharing* dalam meningkatkan *self-image* karyawan di mata rekan kerjanya. Ketika seorang karyawan bisa memberikan informasi atau pengetahuan yang membawa manfaat bagi rekan kerjanya, maka rekan kerja tersebut akan merasa terbantu dan berterimakasih. Apabila hal tersebut terjadi secara reguler, maka karyawan yang sering melakukan aktivitas *knowledge sharing* akan menjadi rujukan bagi rekan kerjanya, karena diasumsikan kompeten atau ahli.

Alasan ketujuh mengapa karyawan minimarket di Jawa Barat melakukan aktivitas *knowledge sharing* adalah *organizational reward*. Chennamaneni (2006), Kumar & Rose (2012), dan Lin (2007) menyatakan bahwa aktivitas *knowledge sharing* akan terjadi apabila individu menyadari manfaat apa yang akan dia peroleh dari kegiatan tersebut. Untuk organisasi tertentu, manfaat tersebut bisa berwujud dalam bentuk manfaat finansial, misal: karyawan yang secara kontinyu melakukan kegiatan *knowledge sharing* akan mendapatkan insentif finansial dalam jumlah tertentu. Akan tetapi, manfaat tersebut tidak harus berupa manfaat finansial. Oleh karena itu, para pimpinan minimarket perlu menciptakan kesadaran akan pentingnya aktivitas *knowledge sharing* bagi individu itu sendiri. Jadi, penekanan manfaat *knowledge sharing* harus memperhatikan dimensi kepentingan individu atau karyawan, bukan sekedar memenuhi kebutuhan organisasi.

Alasan berikutnya, kedelapan, untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing* adalah penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Kemajuan IT merupakan pendorong bagi para karyawan minimarket di Jawa Barat untuk membagi informasi atau pengetahuan pada rekan kerjanya. IT merupakan *channel* atau saluran yang bisa dimanfaatkan oleh para karyawan untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing* dalam berbagai varian (Eze, 2013; Lin, 2007; Wu & Zhu, 2012; Chennamaneni, 2006; Tohidinia & Mosakhani, 2010). Misal, ketika kegiatan tatap muka tidak bisa dilakukan, maka: telepon, *sms*, *email*, *blog*, atau sosial media lainnya merupakan alternatif untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing*. Jadi, teknologi informasi menciptakan alternatif lain untuk mempermudah aktivitas *knowledge sharing*.

Pengungkit terakhir dari aktivitas *knowledge sharing* di antara karyawan minimarket di Jawa Barat adalah iklim organisasi. Hal ini selaras dengan temuan Lin (2007), Tohidinia & Mosakhani (2010), Chennamaneni (2006), dan Wu & Zhu (2012) yang mengidentifikasi arti penting dari iklim organisasi dalam mendorong tumbuhnya aktivitas *knowledge sharing*. Ketika pekerjaan dalam suatu organisasi dilakukan secara tim, maka aliran informasi atau pengetahuan yang lancar merupakan suatu keharusan. Hal yang sama juga terjadi ketika para kepala toko mendorong anak buah untuk saling berbagi, kondisi hubungan kerja antar karyawan minimarket yang erat seperti layaknya keluarga besar, adanya kesamaan visi di antara para karyawan minimarket, dan antar karyawan minimarket sudah saling memahami cara-cara yang digunakan dalam berkomunikasi.

Selanjutnya, karena karyawan minimarket tersebar di wilayah kota dan kabupaten serta memiliki tujuh jenis jabatan, maka peneliti akan membahas karakteristik tersebut direlasikan dengan perspektif penentu aktivitas *knowledge sharing*.

**Tabel 7. Karakteristik Berdasarkan Wilayah**

No.	Wilayah	Behavioral Determinants				Psycho-socio-technological Determinants								
		Knowledge Sharing Intention	Knowledge Sharing Attitude	Subjective Norm	Perceived Behavioral Control	Organizational Reward	Perceived reciprocal benefit	Self-image	Perceived enjoyment	Self efficacy	Trust	Organizational Climate	Pro-sharing norms	ICT-Usage
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Kabupaten	52%	56%	16%	45%	50%	60%	11%	44%	49%	27%	40%	29%	22%
2	Kota	62%	62%	32%	52%	52%	40%	38%	51%	34%	60%	47%	35%	32%

Sumber: hasil olah data, 2014

Teknik yang digunakan adalah dengan menghitung karyawan yang bekerja di minimarket yang berlokasi di kota/kabupaten, selanjutnya dihubungkan dengan empat variabel dari *behavioral determinants* dan sembilan variabel *psycho-socio-technological determinants*. Setelah diidentifikasi berapa jumlah karyawan minimarket kota/kabupaten, peneliti selanjutnya menghitung jumlah karyawan yang aktivitas *knowledge sharing*nya ditentukan oleh *knowledge sharing intention*, *knowledge sharing attitude*, dst. sampai *ICT-usage*. Hasilnya disajikan dalam bentuk persentase, yaitu: perbandingan antara jumlah yang karyawan yang aktivitas *knowledge sharing*nya ditentukan oleh *knowledge sharing intention* (misalnya) dibandingkan dengan jumlah total karyawan dari kota atau kabupaten tersebut. Misal: karyawan tempat kerjanya di kabupaten adalah 100 orang, sedangkan yang menjawab aktivitas *knowledge sharing*nya ditentukan oleh *self-image* adalah 20 orang, maka persentasenya adalah:  $(20/100) \times 100\% = 20\%$ . Hasil selengkapnya disajikan dalam Tabel 7.

Dengan menggunakan norma 50% sebagai *cut-out value* untuk menyatakan bahwa karyawan di kabupaten atau kota tersebut memiliki faktor penentu yang kuat untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing*, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan minimarket yang berlokasi di kota memiliki enam faktor penentu untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing*, yaitu: *knowledge sharing intention*, *knowledge sharing attitude*, dan *perceived behavioral control* (dilihat dari perspektif *behavioral determinants*), dan *organizational reward*, *perceived enjoyment*, serta *trust* (dilihat dari perspektif *psycho-socio-technological determinants*).

Sebaliknya, karyawan yang bekerja di kabupaten hanya memiliki dua variabel penentu yang kuat, dilihat dari aspek *behavioral determinants*, yaitu: *knowledge sharing intention* dan *knowledge sharing attitude*; serta dua variabel penentu dari aspek *psycho-socio-technological determinants*, yaitu: *organizational reward* dan *perceived reciprocal benefit*.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja di kota memiliki potensi yang lebih besar untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing* dibandingkan dengan rekannya yang dari kabupaten, dilihat dari aspek *behavioral* maupun *psycho-socio-technological*.

Analog dengan teknik sebelumnya, hal yang sama juga dilakukan untuk melihat karakteristik karyawan dilihat dari jabatannya. Hasilnya disajikan dalam Tabel 8.

Penelitian ini mengidentifikasi tujuh jenis jabatan yang ada di minimarket, mulai dari pramuniaga sampai dengan kepala toko. Dilihat aspek *behavioral*, asisten kepala toko merupakan jenis jabatan yang memiliki semua alasan untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing*, yaitu: *knowledge sharing intention*, *knowledge sharing attitude*, *subjective norm*, dan *perceived behavioral control*. Sebaliknya, staf bagian gudang merupakan karyawan yang hanya memiliki satu alasan yang kuat untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing*, yaitu: *knowledge sharing attitude*.

Berikutnya, dilihat dari persepektif *psycho-socio-technological determinants*, jabatan asisten kepala toko serta kepala toko memiliki semua alasan yang kuat (sembilan variabel atau penentu) untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing*; sebaliknya staf bagian gudang tidak memiliki satu alasanpun untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing*.

Dengan demikian, asisten kepala toko merupakan jabatan yang berpotensi untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing* dan staf bagian gudang merupakan jabatan yang paling berpotensi untuk tidak melakukan aktivitas *knowledge sharing*. Hal ini mungkin bisa terjadi karena asisten kepala toko merupakan jembatan antara kepala toko dengan staf, sehingga mereka memiliki kesempatan yang besar untuk melakukan koordinasi dengan pimpinan dan bawahan.

Tabel 8. Karakteristik Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Behavioral Determinants				Psycho-socio-technological Determinants								
		Knowledge sharing intention	Knowledge sharing attitude	Subjective norm	Perceived behavioral control	Perceived enjoyment	Perceived reciprocal benefit	Self efficacy	Trust	Pro-sharing norms	Self-image	Organizational reward	ICT usage	Organizational climate
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Asisten Kepala Toko	83%	67%	54%	71%	75%	58%	50%	75%	67%	46%	71%	67%	59%
2	Gudang	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	13%
3	Kasir	55%	59%	21%	55%	55%	52%	34%	55%	28%	26%	59%	21%	42%
4	Kepala Gudang	67%	67%	33%	50%	67%	67%	100%	67%	33%	50%	67%	67%	71%
5	Kepala Toko	61%	89%	44%	67%	56%	56%	56%	78%	78%	72%	78%	56%	76%
6	Merchandiser	27%	73%	13%	16%	7%	7%	11%	15%	4%	7%	16%	11%	14%
7	Pramuniaga	60%	68%	21%	48%	48%	42%	45%	32%	32%	21%	52%	13%	43%

Sumber: hasil olah data, 2014

Temuan awal dari penelitian ini selanjutnya bisa ditindaklanjuti dengan penelitian kuantitatif untuk bisa memverifikasi apakah karakteristik kota/kabupaten dan jabatan di minimarket merupakan variabel kontrol dalam penelitian yang mendeteksi penentu dari aktivitas *knowledge sharing* di minimarket maupun di industri yang lainnya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Para karyawan minimarket memutuskan untuk melakukan kegiatan *knowledge sharing* bukannya tanpa alasan. Penelitian eksploratori ini berhasil mengidentifikasi dua penentu utama aktivitas *knowledge sharing* yaitu: *behavioral* dan *psycho-socio-technological*.

Selaras dengan teori TRA & TPB, niat untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing* ditentukan oleh *attitude*, *subjective norm*, dan *perceived behavioral control*; semuanya dapat digolongkan sebagai *behavioral determinants*. Sedangkan *psycho-socio-technological determinants* dibentuk oleh sembilan variabel, yaitu: *enjoyment in helping other*, *reciprocity*, *self efficacy*, *trust*, *self image*, *organizational reward*, *ICT usage*, dan *organizational climate*.

Terakhir, karyawan yang bekerja di kota memiliki potensi yang lebih besar untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing* dibandingkan dengan rekannya yang dari kabupaten, dilihat dari aspek *behavioral* maupun *psycho-socio-technological*. Selain itu, asisten kepala toko merupakan jabatan yang berpotensi kuat untuk melakukan aktivitas *knowledge sharing* dibandingkan dengan jabatan yang lainnya, dilihat dari persepektif *behavioral* maupun *psycho-socio-technological determinants*.

### **Saran**

Kajian yang ada dalam paper ini berhasil menunjukkan adanya dua penentu utama dari aktivitas *knowledge sharing* yang dilakukan oleh para karyawan yang bekerja di minimarket yang beroperasi di Jawa Barat. Oleh karena itu para akademisi dan praktisi perlu melakukan kajian ulang untuk memverifikasi apakah dua penentu utama tersebut juga berlaku untuk konteks yang lebih luas, misalnya: untuk semua minimarket yang ada di Indonesia maupun untuk organisasi bisnis yang tergolong dalam bisnis eceran berskala UKM.

Teknik wawancara mendalam maupun *focus group* juga perlu digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik terhadap faktor-faktor penentu *knowledge sharing* di bisnis eceran berformat minimarket.

Selain itu, hasil penelitian yang bersifat eksploratori ini perlu ditindaklanjuti dengan mengembangkan “*item pooling*” untuk menghasilkan sebuah alat ukur yang valid dan reliabel dalam mengukur *determinant* dari *knowledge sharing*. Untuk itu, teknik analisis faktor eksploratori dan konfirmatori dapat dipergunakan untuk memenuhi tujuan tersebut.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Ajzen, I & Fishbein, M. 1980. *Understanding the attitudes and predicting social behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

- Ajzen, I. 1987. "Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology". In L. Berkowitz. 1987. *Advances in Experimental Social Psychology*, No. 20. San Diego: Academic Press.
- Ajzen, I. 1991. "The theory of planned behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, pp. 179-211.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. 2005. "The influence of attitude on behavior". In Albarracín, D.; Johnson, B.T.; & Zanna, M.P. (Eds.). 2005. *The Handbook of Attitudes*. Mahwah, NJ.: Erlbaum, pp. 173-221.
- Alam, Syed Shah; Abdullah, Zaini; Ishak, Noormala Amir; & Zain, Zahariah Mohd. 2009. "Assessing knowledge sharing behaviour among employees in SMEs: An empirical study". *International Business Research*, Vol. 2, No. 2, April, pp. 115-122,
- Anantatmula, V. & Kanungo, S. 2008. "Role of IT and KM in improving project management performance". *The VINE: Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 38, No. 3, pp. 357-369.
- Ardiansyah, Arief ; Anastasia Lilin Y.; Adisti Dini I.; Narita I.; & Sofyan Nur H. 2013b. *Pemain Bertambah, Bisnis Ritel Tetap Renyah*. Kontan, 4-10 Maret, hal. 4-5.
- Ardiansyah, Arief; Anastasia Lilin Y.; Adisti Dini I.; & Sofyan Nur H. 2013a. *Asing Dekap Ritel Kita: Serbuan Peritel dan Investor Asing ke Tanah Air Semakin Deras*. Kontan, 4-10 Maret, hal 3.
- Aulawi, Hilmi; Sudirman, Iman; Suryadi; Kadarsah; & Govindaraju, Rajesri. 2009. "Knowledge sharing behavior, antecedent and their impact on the individual innovation capability". *Journal of Applied Sciences Research*, Vol. 5, No. 12, pp. 2238-2246.
- Badaraco, J. L. 1991. *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bandura, A. 1982. "Self-efficacy mechanism in human agency". *American Psychologist*, Vol. 37, pp. 122-147.
- Bock, G.W.; Zmud, R.W.; Kim, Y.G.; & Lee, J.N. 2005. "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate". *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 87-112.
- Bock, G. W. & Kim, Y. G. 2002. "Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing". *Information Resources Management Journal*, Vol. 14, pp. 14-21.
- Bouncken, R. 2002. "Knowledge management for quality improvements in hotels". *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 3, 3/4, pp. 25-59.
- Chang, M. K. 1998. "Predicting unethical behavior: A comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior". *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, no. 16, pp. 1825-1834.
- Chennamaneni, Anitha. 2006. *Determinants of knowledge sharing behaviors: developing and testing an integrated theoretical model*. A dissertation for the Faculty of the Graduate School of the University of Texas at Arlington, December.
- Ching-Lin, T. 2003. *A dynamic view of knowledge sharing behavior in collaborative virtual team*. In Program for Promoting University Academic

- Excellence Annual Prospectus Report for Year 2003 – An Integrated Study on Knowledge Economy and Electronic Commerce, National Sun Yat-Sen University & National Central University, Guangzhou.
- Civi, Emin. 2000. “Knowledge management as a competitive asset: A review”. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 1, No. 4, pp. 166-174.
- Cohen, D. 1998. “Towards a knowledge context: Report on the first annual University of California Berkeley forum on knowledge and the firm”. *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 22-39.
- Connolly, C.E. & Kelloway, E.K. 2003. “Predictors of employees’ perception of knowledge sharing cultures”. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 24, pp. 294-301.
- Constant, D.; Kiesler, S.; & Sproull, L. 1994. “What’s mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing”. *Information System Research*, Vol. 5, pp. 400-421.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. 1988. *Working knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davison, Robert M. & Ou, Carol X.J. 2007. *Sharing knowledge in China: Experiences in an SME*. 11th Pacific-Asia Conference on Information Systems, 3-6 July, Langham Hotel, Auckland, New Zealand.
- Delahaye, Brian. 2005. “Knowledge management in an SME”. *International Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, No. 3, pp. 604-614.
- DeTienne, Kristen & Jackson, Lisa Ann. 2001. “Knowledge management: Understanding theory and development strategy”. *Competitive Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 1-11.
- Droege, Scott B. & Hoobler, Jenny M. 2003. “Employee turnover and tacit knowledge diffusion: A network perspective”. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XV, No. 1, Spring, pp. 50-64.
- East, Robert. 1997. *Consumer behaviour: Advances and applications in marketing*, London: Prentice Hall.
- Egbu, O.C; Hari, S.; & Renukappa, H.S. 2005. “Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices”. *Structural Survey*, Vol. 23, No. 1, pp. 7-21.
- Eze, Uchenna Cyril. 2013. “Perspectives of SME on knowledge sharing”. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 43, No. 2, pp. 210-236.
- Fishbein, M. & Middlestadt, S. 1997. “A striking lack of evidence for nonbelief-based attitude formation and change: A response to five commentaries”. *Journal of Consumers Psychology*, Vol. 6, No. 2, pp. 107-115.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. 1975. *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fortin, D. R. 2000. “Clipping coupons in cyberspace: A proposed model of behavior for deal-prone consumers”. *Psychology and Marketing*, Vol. 17, pp. 515-534.
- Gilmour, David. 2003. “How to fix knowledge management: Companies should stop trying to capture knowledge and instead help employees truly connect”. *Harvard Business Review*, October, pp. 16-17.
- Gurteen, D. 1999. *Creating a Knowledge Sharing Culture*. Diambil tanggal 13 Juli, 2012; dari

- <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/0/FD35AF9606901C42802567C70068CBF5/>.
- Hadiyati, Ernani. 2011. "Kreativitas dan inovasi berpengaruh terhadap kewirausahaan usaha kecil". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 13, No. 1, Maret, hal. 8-16.
- Handzic, Meliha. 2004. "Knowledge management in SMEs". *CACCI Journal*, Vol. 1, Jan-Feb, pp. 21-34.
- Hardjana, Andre. 2006. "Iklim organisasi: lingkungan kerja manusiawi". *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Volume 3, No. 1, Juni, hal. 1-36.
- Heeseok, Lee & Byounggu, Choi. 2003. "Knowledge management enablers, processess, and organizational performance: An integrative view and empirical examination". *Journal of Management Informations System*, Summer, Vol. 20, No. 1, pp. 179-228.
- House, Thomas & Bell, Arthur H. 2001. *Measuring and managing knowledge*. Boston: MacGraw-Hill.
- Hu, Meng-Lei Monica. 2009. "Knowledge sharing and innovative service behavior relationship: Guanxi as mediator". *Social Behavior and Personality*, Vol 37, No. 7, pp. 977-992.
- Hu, Monica Meng-Lei; Ou, Tsung-Lin; & Lin, Lee-Cheng. 2012. "Effects of social exchange and trust on knowledge sharing and service innovation". *Social Behavior and Personality*, Vol. 40, No. 5, pp. 783-800.
- Huang, J. C. & Newell, S. 2003. "Knowledge integration process and dynamics within the context of cross-functional projects". *International Journal of Project Management*, Vol. 21, pp. 167-176.
- Huysman, M. & Wulf, V. 2006. "IT to support knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis". *Journal of Information Technology*, Vol. 21, pp. 40-51.
- Islam, Z.; Ahmad, Z. A.; & Mahtab, H. 2010. "The Mediating effects of socialization on organizational contexts and knowledge sharing". *Journal of Knowledge Global*, Vol. 3, No. 1, pp. 31-48.
- Izaskun, Alvares Meaza; Ernesto, Cilleruelo Carrasco; Ibon, Zamanillo Elguezabal; & Enara, Zarrabeitia Bilbao. 2012. *Knowledge management practice in SME, case studi in Basque Country SME*. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Vigo, July 18-20.
- Jarvenpaa, S. L. & Staples, D. S. 2001. "Exploring perceptions of organizational ownership of informartion and expertise". *Journal of Management Information System*, Vol. 18, No. 1, pp. 151-183.
- Jarvenpaa, S.L. & Staples, D.S. 2000. "The use of collaboration electronics media for information sharing: an exploratory study of determinants". *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, pp. 129-154.
- Jennex, Murray E. 2008. *The need for knowledge management*. Dalam Jennex, Murray E. 2008. *Current Issues in Knowledge Management*. Hershey: Information Science Reference.
- Jewell, L.N. & Siegall, Marc. 1998. *Psikologi industri/organisasi modern*. Jakarta: Arcan. Diterjemahkan oleh A. Hadyana Pudjaatmaka dan Meitasari.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee. 2001. *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Kolb, D.A. & Rubin, I.M. 1984. *Organizational psychology: an experiential approach to organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kumar, Naresh & Rose, Raduan Che. 2012. "The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability". *Cross Cultural Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 142-165.
- Lee, Cynthia Chin Tian; Egbu, Charles; Boyd, David; Xiao, Hong; & Chinyo, Ezekiel. 2005. *Knowledge management for small medium enterprise: Capturing and communicationg learning and experiences*. CIB W99 Working Commision 4th Triennial International Conference Rethinking and Revitalizing Construction, Safety, Health, Environment and Quality, Port Elizabet-South Africa, 17-20 May, pp. 808-820.
- Liao, S. H.; Fei, W. C.; & Chen, C. C. 2007. "Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwans knowledge-intensive industries". *Journal of Information Science*, Vol. 20, No. 10, pp. 1-20.
- Liebowitz, J. 2001. "Knowledge management and its link to artificial intelligence". *Expert Systems with Application*, Vol. 20, pp. 1-6.
- Liebowitz, J. 2002. "Facilitating innovation through knowledge sharing: A look at the US Naval Surface Warfare Center-Carderock Division". *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 42, No. 5, pp. 1-6.
- Lin, F. H. 2007. "Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study". *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 3/4, pp. 315-332.
- Ling, C. W.; Sandhu, M. S.; & Jain, K. K. 2009. "Knowledge sharing in an american multinational company based in malaysia". *Journal Workplace Learning*, Vol. 21, No. 2, pp. 125-142.
- Lubit, Roy. 2001. "Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage". *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, pp. 164-178.
- Lumsdaine, E. & Lumsdaine, M. 1995. *Creative problem solving*. New York: McGraw Hill.
- MacDermott, R. & O'Dell, C. 2001. "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, pp. 76-85.
- Marquardt, Michael J. 2002. *Building the learning organization*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Mason, D. & Pauleen, D. J. 2003. "Perceptions of knowledge management: A qualitative analysis". *Journal of Knowledge Management*, Vol 7, No. 4, pp. 34-48.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. 1998. *Personnel/human resource management*. St. Paul: West Publishing Co.
- Maxwell, Joseph A. 1996. *Qualitative research design: an interactive approach*. Thousahd Oaks, California: Sage.
- McAdam, Rodney & Reid, Renee. 2001. "SME and large organization perceptions of knowledge management: Comparison and contrasts". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 231-241.
- Megdadi, Younes; Al-Sukhar, Ahmad S. M.; & Hammouri, Mohammed A. J. 2012. "Factors and benefits of knowledge management practices by SMEs in Irbed District of Jordan: An empirical study". *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 16, August, pp. 325-331.

- Mentzas, G. 2004. "A Strategic Management framework for leveraging knowledge asset". *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 1, No. 2, pp. 115-142.
- Meso, Peter & Smith, Robert. 2000. "A Resource-based view of organizational knowledge management systems". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 224-234.
- Nonaka, I. 1994. *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science, Vol. 5, pp. 14-37.
- Noordin, Fauziah; Omar, Saifah; Sehan, Syakirarohan; & Idrus, Shukriah. 2010. "Organizational climate and its influence of organizational commitment". *International Business & Economics Research Journal*, February, Vol. 9, No. 2, pp. 1-9.
- O'Neil, Bonnie & Adya, Monica. 2007. "Knowledge sharing and the psychological contract: Managing knowledge workers across different stages of employment". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 4.
- Osterloh, M. & Frey, B.S. 2000. "Motivation, knowledge transfer, and organizational forms". *Organization Science*, Vol. 11, No. 5, pp. 538-550.
- Parasuraman, A. & Grewal, D. 2000. "The Impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 168-174.
- Pham, Quoc Trung. 2010. "Measuring the ICT maturity of SMEs". *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 11, No. 1, March, pp. 1-14.
- Raharso, Sri & Amalia, Sholihati. 2010. "Tim dan organisasi pembelajar". *Jurnal Sistem Informasi*, Vol. 5, No. 1, Maret, hal. 37 – 49.
- Raharso, Sri & Amalia, Sholihati. 2011. "Pekerja pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif". *Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia*, Vol 40, No. 5, September-Oktober, hal. 564-580.
- Raharso, Sri. 2004. *Competence-based organization: Penyelenggaraan antara Kompetensi Individu dengan Core-Competence Organisasi*. Manajemen Usahawan Indonesia, No. 10, Tahun ke 33, Oktober, hal. 3-10.
- Raharso, Sri. 2006. "Inovasi di industri eceran: Mampukan berperan sebagai mediator antara orientasi pasar dan kinerja organisasi". *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 15, No. 1, Juli, hal. 70-83.
- Raharso, Sri. 2009a. *Knowledge based organization: Kunci untuk membuat kompetisi menjadi tidak relevan*. Manajemen Usahawan Indonesia, No. 2, Tahun ke-38, hal., 41-51.
- Raharso, Sri. 2009b. *Orientasi pasar, inovasi, dan kinerja organisasi ritel*. Manajemen Usahawan Indonesia, No. 3, Tahun ke 38, hal. 20-29.
- Raharso, Sri. 2010. *Kepemimpinan pengetahuan (knowledge leadership) dalam manajemen pengetahuan*. Manajemen Usahawan Indonesia, No. 1, Tahun ke 39, hal. 15 – 26.
- Raharso, Sri. 2011a. "Mengelola pekerja pengetahuan". *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 7, No. 1, Maret, hal. 34-44.
- Raharso, Sri. 2011b. "Pekerja pengetahuan (*knowledge worker*): Konsepsi dan tantangan pengelolaan". *Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia*, Vol. 40, No. 1, Februari, hal. 58-74.

- Raharso, Sri; Suhaeni, Tintin; & Amalia, Sholihati. 2008. "Menjadi nasabah bank syariah: Aplikasi *theory of planned behavior* di kalangan pengusaha kecil di kota Bandung". *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol 8, No. 1, Mei, hal. 59-70.
- Rastogi, P.N. 2000. "Knowledge management today: Challenges and opportunities". *Information System Management, Spring*, pp. 32-37.
- Refiana, Laila. 2002. "Analisis *behavioral intention*: Kasus pelaksanaan hak cipta software komputer". *Jurnal Manajemen Indonesia*, Vol. 1, hal. 19-27.
- Reid, F. 2003. "Creating a knowledge –sharing culture among diverse business units". *Employment Relations Today*, Vol. 30, No. 3, pp. 43-49.
- Robertson, S. 2002. "A tale of two knowledge-sharing systems". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 295-308.
- Ruggles, R. 1998. "The state of notion: Knowledge management in practice". *California Management Review*, Vol. 49, No. 3, pp. 80-89.
- Ryu, Seewon; Ho, Seung Hee; & Han, Ingoo. 2003. "Knowledge sharing behavior of physicians in hospital". *Expert Systems with Applications*, Vol. 25, pp. 113-122.
- Saenz, Josune; Aramburu, Nekane; Blanco, Carlos E. 2012. "Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, Iss. 6, pp. 919-933.
- Samitowska, Wioleta. 2011. "Barriers to the development of entrepreneurship demonstrated by micro, small, and medium enterprises in Poland". *Economics and Sociology*, Vol. 4, No. 2, pp. 42-49.
- Sarosa, Samiaji. 2012. *Penelitian kualitatif: dasar-dasar*. Jakarta: Indeks.
- Sawyer, Keith & Gammack, John. 2008. *Developing and analysing core competencies for alignment with strategy*, pp. 149-162; dalam Jennex, Murray E. 2008. *Current issues in knowledge management*. Hershey: Information Science Reference.
- Sharp, Duane. 2003. "Knowledge management today: Challenges and opportunities". *Informations Systems Management, Spring*, pp. 32-37.
- Sheppard, B.H.; Hartwick, J.; & Warshaw, P. R. 1988. "The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research". *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, No. 3, pp. 325-343.
- Staplehurst, Jonathan & Ragsdell, Gillian. 2010. "Knowledge sharing di SMEs: A comparison of two case study organizations". *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 11, No. 1, March. Pp. 1-17.
- Staples, D. Sandy; Greenaway, Kathleen; & McKeen, James D. 2001. "Opportunities for research about managing the knowledge-based enterprise". *International Journal of Management Review*, Vol 3, Issues 1, pp. 1-20.
- Stel, Carree & Thurik, Zoetermeer. 2004. "The effect of entrepreneurship on national economic growth: An analysis using GEM Database". *SCALES paper* No. 320.
- Sun, P.Y.T. & Scott, J.L. 2005. "An investigation of barriers to knowledge transfer". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 75-90.
- Supyuenyong, V.; Islam, N.; & Kulkarni, U. 2009. "Influence of SME characteristics on knowledge management processes: The case study of enterprise resource planning service provider". *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 22, No.1-2, pp. 63-80.

- Tapscott, Don. 1996. *Digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: MacGraw-Hill.
- Tohidinia, Zahra & Mosakhani, Mohammad. 2010. "Knowledge sharing behaviour and its predictors". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110, No. 4, pp. 611-631.
- Tseng, Chien-Chi. 2011. "An examination of learning organization practices for small enterprises in Taiwan: Their Effects on Organizational Commitment". *USASBE Proceeding*, 2011, pp. 160-183.
- Tsui, E. 2005. "The role of IT in KM: where are we now and where are we heading?" *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 3-9.
- Tsui, A. S. 2006. "Contextualisation in Chinese management research". *Management and Organization Review*, Vol. 2, pp. 1-13.
- Van den Hoof, Bart & Ridder, Jan A. 2004. "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, pp. 117-130.
- Van den Hooff, Bart & van Weenen, F.D.L. 2004. "Committed to share: Commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing". *Knowledge and Process Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 13-24.
- Wang, C. C. & Yang, Y. J. 2007. "Personality and intention to share knowledge: An empirical study of scientists in an R&D laboratory". *Social Behavior and Personality, an International Journal*, Vol. 35, No. 10, pp. 1427-1436.
- Wong, Kuan Yew & Aspinwall, Elaine. 2005. "An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 64-82.
- Wu, Yong & Zhu, Weidong. 2012. "An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviours". *Kybernetes*, Vol. 41, No. 10, pp. 1462-1482.
- Zikmund, William G. & Babin, Barry, J. 2010. *Menjelajah Riset Pemasaran*. Edisi 10. Buku 1. Diterjemahkan oleh Hirson Kurnia. Jakarta: SalembaEmpat.