

Peran *Barrier* Memoderasi Pengaruh Motivasi dan *Enabler* terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Pegawai

Ilafi Rani Yoasti¹⁾, Hedwigis Esti Riwayat²⁾, Ovalia³⁾, Muhammad Iqbal^{4*)}
^{1,2,3,4*)} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Perbanas Institute
Jl. Perbanas, Karet Kuningan, Setiabudi, Jakarta, 12940
E-mail: iqbal@perbanas.id^{4*)}

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi dan menganalisis pengaruh motivasi, *enabler*, terhadap perilaku berbagi pengetahuan di Kementerian Keuangan dengan variabel *barrier* sebagai variabel pemoderasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel sebanyak 100 pegawai Kementerian Keuangan. Pemilihan sampel menggunakan metode *simple random sampling*. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA). Dari hasil penelitian diketahui bahwa motivasi dan *enabler* berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai di Kementerian Keuangan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *barrier* tidak memoderasi pengaruh motivasi atau *enabler* terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kementerian Keuangan.

Kata kunci: Motivasi; *Enabler*; *Barrier*; Berbagi Pengetahuan

ABSTRACT

This study aims to investigate and analyze the effect of motivation, enabler and enabler on knowledge sharing behavior in Ministry of Finance with barrier as moderating variable. This study adopts a quantitative method with a sample of 100 employees of Ministry of Finance. The data employed are primary data derived from questionnaire. Moderated Regression Analysis (MRA) is used to analyse the data. From the results of the study, it was found that motivation and enabler had a significant and positive effect on the knowledge sharing behavior of Ministry of Finance employees. The results also showed that the barrier did not moderate the influence of motivation or enabler on the knowledge sharing behavior of MoF employees.

Keyword: Motivation; *Enabler*; *Barrier*; Knowledge Sharing

PENDAHULUAN

Di era ekonomi industri 4.0, organisasi dituntut untuk berusaha lebih dalam mengelola SDM-nya. Organisasi tidak cukup hanya dengan merekrut pegawai yang berkualitas kemudian menempatkannya di formasi yang ada. Setiap pegawai wajib memiliki pengetahuan yang memadai dan mutakhir serta kompetensi yang sesuai dengan tugasnya untuk mendukung pencapaian tujuan, visi, dan misi organisasi. Pengetahuan, yang dapat berupa *tacit* maupun eksplisit, merupakan aset tak berwujud yang sangat berharga bagi sebuah organisasi. Pengetahuan ini penting untuk dijaga dan dikembangkan dalam organisasi untuk memastikan organisasi dapat terus melakukan perbaikan berkelanjutan, tidak terkecuali di sektor publik.

Untuk memastikan bahwa pengetahuan tetap ada dalam organisasi, perlu adanya perilaku berbagi pengetahuan. Perilaku ini merupakan proses pertukaran pengetahuan dan informasi di antara pegawai, biasanya dari pegawai senior kepada pegawai junior. Menurut Yustina (2017), berbagi pengetahuan adalah dasar bagi organisasi yang ingin terus berkembang karena perilaku ini dapat mendorong kreativitas dan inovasi. Manajemen pengetahuan dan perilaku berbagi pengetahuan akan sangat bermanfaat bagi organisasi, khususnya di negara-negara berkembang yang memiliki sumber daya terbatas (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Di berbagai sektor, berbagi pengetahuan saat ini telah mendapat banyak sorotan seiring dengan meningkatnya kesadaran organisasi akan pentingnya manajemen pengetahuan. Namun, di sektor publik atau pemerintah, hal ini belum terlalu menjadi perhatian.

Kementerian Keuangan adalah salah satu instansi pemerintah yang telah menyadari pentingnya berbagi pengetahuan. Perilaku berbagi pengetahuan telah digalakkan sejak tahun 2013 seiring dengan terbitnya Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 127/KMK.01/2013 tentang Program Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan. Menurut KMK ini, Menteri Keuangan menetapkan budaya “Satu Informasi Setiap Hari” yang dimaksudkan untuk mendorong seluruh Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan mencari informasi yang positif dan membaginya dengan Pegawai Kementerian Keuangan lainnya untuk pengetahuan bersama. Sejak saat itu, masing-masing satker di Kementerian Keuangan juga telah menerapkan berbagai kegiatan dan sistem untuk membudayakan berbagi pengetahuan seperti *Knowledge Management System (KMS)*, Kementerian Keuangan Learning Center (KLC), *One Day One Information (ODOI)*, dan masih banyak lagi. Namun, masih terdapat keengganan pegawai untuk membagi pengetahuannya melalui sarana-sarana yang telah dianjurkan oleh organisasi.

Perlu dicermati bahwa 4.874 (6,2 persen) pegawai di Kementerian Keuangan per 1 Desember 2020 adalah *baby boomer* yang lahir antara 1959-1965. Dengan mengambil rata-rata usia pensiun pegawai Kementerian Keuangan adalah 58 tahun, dalam rentang waktu 2020-2023 terjadi pengurangan pegawai karena pensiun sebanyak 4.874 orang atau rata-rata 1.219 pegawai setiap tahunnya. Hal ini dapat berarti pada 2023, banyak pengetahuan *tacit* berharga yang diperoleh dari pengalaman selama kurang lebih 30 tahun bekerja akan hilang dari organisasi. Padahal, pengetahuan *tacit* tidak dapat diperoleh dari buku teks pelajaran ataupun buku panduan standar. Di sinilah berbagi pengetahuan antarpegawai menjadi penting untuk memastikan informasi tetap berada di dalam organisasi.

Penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan dan iklim yang sesuai agar perilaku berbagi pengetahuan dapat berkembang dengan baik. Lingkungan ini tidak dapat

dibentuk secara tiba-tiba, namun memerlukan pemahaman dan perhatian yang spesifik atas karakter organisasi itu sendiri (Amayah, 2013). Menurut Nonaka & Takeuchi dalam Yustina (2017) berbagi pengetahuan *tacit* antarpegawai dengan latar belakang, perspektif, dan motivasi adalah langkah kritis dalam pembentukan pengetahuan organisasi. Pemahaman atas emosi, perasaan, dan mental masing-masing individu harus menjadi perhatian untuk membangun rasa saling percaya dalam berbagi pengetahuan.

Amayah (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa mendorong perilaku berbagi pengetahuan yang efektif tidak mudah karena pegawai tidak bisa dipaksa untuk melakukannya. Untuk itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan pegawai untuk berbagi pengetahuan. Menurut Ardichvili (2008) terdapat (3) tiga faktor yang mempengaruhi keinginan pegawai untuk berbagi pengetahuan, yaitu faktor motivasi, *barrier* (hambatan), dan *enabler* (pemberdaya). Dalam penelitiannya, perilaku berbagi pengalaman dapat didorong tidak hanya dengan menghilangkan hambatan, tetapi juga dengan membuat atau menstimulasi *enabler*.

Dalam penelitiannya, Amayah (2013) menyebutkan bahwa kemauan untuk berbagi pengetahuan dapat didorong dengan beberapa *enabler*. Sebaliknya, adanya *barrier* yang dihadapi pegawai dalam organisasi dapat menghambat penyebaran pengetahuan. Selain itu, dalam penelitian Yustina (2017), disebutkan bahwa kepercayaan, sikap, dan norma subyektif berpengaruh pada niat untuk berbagi pengetahuan. Tetapi, berbeda dengan penelitian lainnya, ditemukan bahwa motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik tidak berpengaruh pada niat untuk berbagi pengetahuan.

Meskipun berbagi pengetahuan sudah menjadi kebiasaan, namun setiap bentuk interaksi pasti ada hambatannya, tidak selalu berjalan lancar (Maha, 2012). Selain itu, budaya organisasi, dukungan manajemen, dan hubungan baik antarpegawai juga dapat membentuk motivasi untuk berbagi pengetahuan (Michailova & Minbaeva, 2012). Kerelaan untuk berbagi pengetahuan dapat didorong dengan sejumlah *enabler*. *Enabler* ini antara lain adalah budaya organisasi, kepercayaan, dan *social capital*, seperti interaksi sosial dan hubungan timbal-balik (Amayah, 2013). Budaya dan iklim organisasi adalah asumsi dasar, norma, nilai, dan lingkungan psikologis yang tercermin dalam sikap dan persepsi yang dapat mendorong ataupun menghalangi berbagi pengetahuan (Yao dkk., 2015). Lekhawipat dkk. (2018), menyebutkan bahwa tipe budaya organisasi mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan *tacit*.

Faktor lain yang memberdayakan berbagi pengetahuan adalah kepercayaan. Kepercayaan interpersonal memainkan peran yang sangat penting dalam berbagi pengetahuan

(Aliakbar dkk., 2013). Menurut Anggrameini (2010), untuk mencapai perilaku berbagi pengetahuan dapat didekati dengan cara memperkuat rasa percaya di antara pegawai. Rasa percaya ini akan mendukung terjadinya interaksi sosial. Kedekatan yang terjadi akibat adanya interaksi sosial menimbulkan komitmen untuk berbagi pengetahuan. Di sisi lain, pemberian sistem penghargaan yang jelas dapat menumbuhkan rasa saling percaya dan menumbuhkan perilaku berbagi pengetahuan. Menurut Sandhu dkk. (2011), hambatan pribadi yang paling utama adalah kurangnya waktu, interaksi, dan kemampuan intrapersonal. Sementara itu, Seba dkk. (2012) menemukan bahwa struktur organisasi, kepemimpinan, alokasi waktu, dan kepercayaan menjadi *barrier* untuk berbagi pengetahuan di sektor publik. Ketika *barrier* dapat dihilangkan dan perilaku berbagi pengetahuan didorong, pegawai dapat mengelola dan menyebarkan pengetahuannya dengan lebih efektif. *Barrier* antara lain iklim dan struktur organisasi (Amayah, 2013). Padahal, menurut Lekhawipat, dkk. (2018), teknologi memberikan motivasi bagi pegawai untuk terlibat dalam kegiatan berbagi pengetahuan. Ajmal dkk. (2010) mengemukakan bahwa teknologi dapat mendorong kegiatan berbagi pengetahuan dengan membangun sistem untuk memungkinkan aliran pengetahuan, serta aliran komunikasi yang membantu dalam memaksimalkan nilai pengetahuan.

Pengetahuan adalah suatu konteks yang spesifik dan relasional, mempunyai arti, nilai, model mental, dan dapat dilakukan (Lekhawipat dkk. 2018). Pengetahuan dapat digolongkan menjadi *tacit* dan eksplisit. Pengetahuan eksplisit didefinisikan oleh Polanyi dalam Lekhawipat dkk. (2018). sebagai pengetahuan yang formal, sistematis, dan dapat dikodifikasikan dalam catatan atau basis data. Sedangkan pengetahuan *tacit* didefinisikan sebagai pengetahuan yang personal, tak berwujud, dan tertanam dalam pikiran kognitif seseorang. Pengetahuan *tacit* diperoleh melalui proses pembelajaran dan pengalaman (Lekhawipat dkk. 2018). Pengetahuan *tacit* lebih sulit dipertahankan dalam organisasi karena tak berwujud dan tidak ada dalam catatan.

Menurut Sandhu dkk. (2011), pengetahuan dianggap salah satu penggerak utama ekonomi masa kini dan masa yang akan datang. Pengetahuan akan terus dihasilkan dan diolah dalam organisasi. Untuk menjadi sukses dan tetap bersaing, organisasi harus memastikan bahwa pengetahuan yang ada di dalamnya dikelola dengan cara-cara yang efektif. Berbagi pengetahuan juga dapat diartikan sebagai penyediaan informasi tentang pekerjaan dan pengetahuan untuk membantu orang lain serta untuk berkolaborasi dengan orang lain dalam memecahkan masalah, membangun ide-ide baru, atau menerapkan kebijakan/prosedur (Wang & Noe, 2010). Berbagi pengetahuan menunjukkan sebuah usaha yang cerdas dalam rangka membangun kedekatan antarindividu dan membangun kompetensi diri (Maha, 2012).

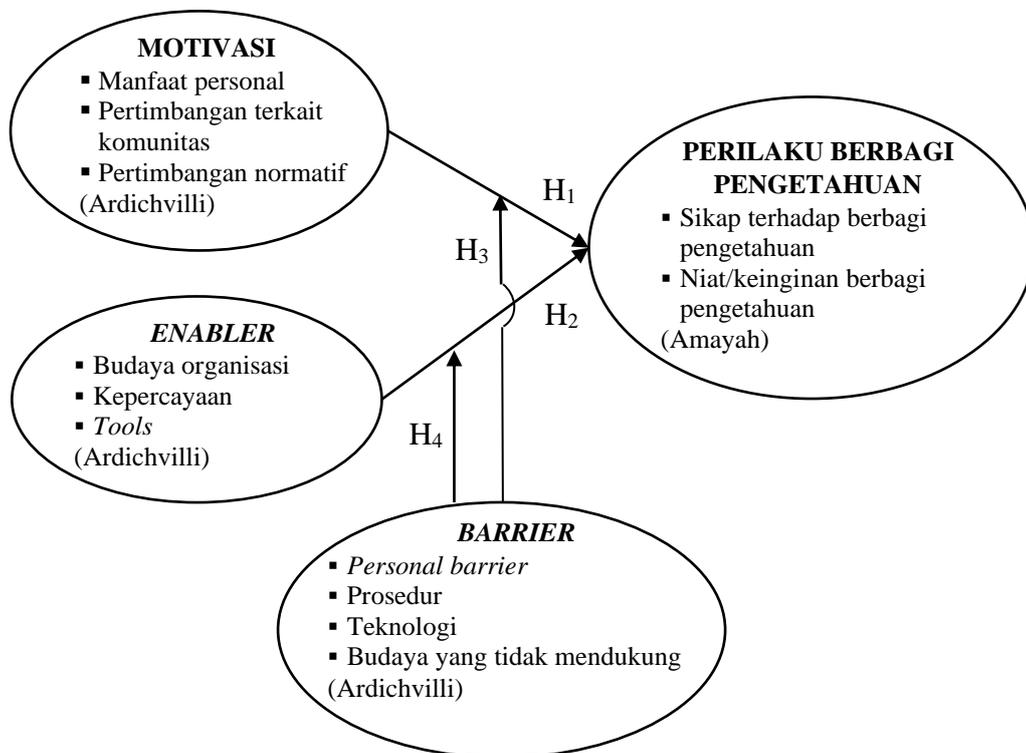
Menurut Amayah (2013), hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan dapat dibagikan tanpa disadari.

Hasil penelitian Amayah (2013) mengenai hal-hal yang mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan di sektor publik. Amayah (2013) menggunakan metode kuantitatif dengan motivasi sebagai variabel independen, *enabler* dan *barrier* sebagai variabel independen sekaligus antara, serta perilaku berbagi pengetahuan sebagai variabel dependen. Amayah (2013) menemukan bahwa motivasi yang paling berpengaruh adalah pertimbangan komunitas, pertimbangan normatif, dan manfaat personal. Selain itu, ditemukan bahwa *barrier* yang paling signifikan adalah tingkat keberanian dan empati, serta *enabler* yang paling signifikan adalah interaksi sosial, penghargaan, dan dukungan organisasi.

Hasil penelitian Anggrameini (2010) menunjukkan ada lima faktor yang mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan (dari yang paling berpengaruh) yaitu interaksi sosial, sistem penghargaan, budaya perusahaan, komitmen, dan rasa percaya. Maha (2012) melakukan penelitian tentang Berbagi Pengetahuan dan Menciptakan Inovasi di sektor publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesadaran peneliti dan interpretasi makna berbagi pengetahuan yang dilandasi oleh nilai, keyakinan, motivasi, dan norma mempengaruhi tindakan berbagi pengetahuan. Yustina (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik tidak berpengaruh pada niat untuk berbagi pengetahuan, motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik berpengaruh pada sikap dan kepercayaan, kepercayaan dan norma subyektif berpengaruh pada sikap, dan kepercayaan, sikap, dan norma subyektif berpengaruh pada niat untuk berbagi pengetahuan.

Perilaku berbagi pengetahuan dapat dipengaruhi oleh berbagai hal, di antaranya adalah motivasi. Motivasi dapat dibagi menjadi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Selain itu, motivasi berbagi pengetahuan juga dapat dibagi menjadi manfaat personal, pertimbangan komunitas, dan pertimbangan normatif. Berdasarkan hasil penelitian Amayah (2013), dan Maha (2012), ditemukan bahwa motivasi adalah salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Kerelaan untuk berbagi pengetahuan dapat didorong dengan sejumlah *enabler*. *Enabler* ini antara lain adalah budaya organisasi, kepercayaan, dan *social capital*, seperti interaksi sosial dan hubungan timbal-balik (Amayah, 2013). Kepercayaan merupakan salah satu hal yang paling mempengaruhi niat pegawai untuk berbagi pengetahuan (Yustina, 2017). Selain itu, terdapat *enabler* lain yang juga mampu meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan, seperti sistem penghargaan yang jelas (Anggrameini, 2010). Kemampuan *barrier* memoderasi pengaruh motivasi dan *enabler* terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kementerian Keuangan. *Barrier* bisa datang dari berbagai sumber,

diantaranya adalah dari dalam diri sendiri, prosedur, hambatan teknologi, maupun budaya yang tidak mendukung. Adanya hambatan-hambatan dalam organisasi tentunya dapat mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan pegawai. Meski sering dilakukan, perilaku berbagi pengetahuan sulit ditumbuhkan karena adanya berbagai penghalang. Maha (2012) menyebutkan bahwa terputusnya komunikasi interpersonal dapat menghalangi berbagi pengetahuan. Selain itu, *barrier* seperti rendahnya keberanian pegawai untuk berbicara juga mempengaruhi hubungan motivasi, khususnya pertimbangan normatif, dengan perilaku berbagi pengetahuan (Amayah, 2013). Menurut Amayah (2013), *barrier* seperti lingkungan kerja yang formal dan terpusat dapat mempengaruhi hubungan *enabler* terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Selain itu, Maha (2012) juga menemukan bahwa perbedaan usia juga berpengaruh negatif terhadap perilaku berbagi pengetahuan.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

H₁: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kementerian Keuangan.

H₂: *Enabler* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kementerian Keuangan.

H₃: *Barrier* mampu memperlemah pengaruh motivasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan

pegawai Kementerian Keuangan.

H₄: *Barrier* mampu memperlemah pengaruh *enabler* terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kementerian Keuangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu variabel independen, moderasi, dan dependen. Variabel dependen adalah perilaku berbagi pengetahuan, sedangkan variabel independennya adalah motivasi dan *enabler*. Selain itu, *barrier* berlaku sebagai variabel moderasi. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik survei melalui kuesioner *online* kepada para responden untuk mengetahui persepsi responden mengenai perilaku berbagi pengetahuan. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai Kementerian Keuangan yang berjumlah 80.013 orang. Pemilihan sampel menggunakan metode *simple random sampling* atau sampel random sederhana, yaitu teknik pengambilan data secara acak tanpa memperhatikan strata. Cooper & Schindler (2018), mengemukakan bahwa *simple random sampling* merupakan bentuk paling murni dari *probability sampling*. Metode ini memungkinkan setiap elemen populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Rumus yang dipakai untuk mengetahui jumlah sampel dari suatu populasi menggunakan rumus slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel yang dicari

N = jumlah populasi

e = nilai kritis sebesar 90 persen atau e = 0,10.

Dengan rumus Slovin diperoleh sampel minimal dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$n = \frac{80.013}{1 + (80.013 \times 0,1^2)}$$

n = 99,875

Jumlah sampel minimal diperoleh sebanyak 100 responden. Kuesioner disebarikan melalui media elektronik berupa *Google Form* dan kemudian diolah dalam angka (kuantitatif). Hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner penelitian seperti terlihat pada Tabel 1 dan 2.

Tabel 1. Uji Validitas Kuesioner Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	r-hitung	Keterangan	
Motivasi	Manfaat personal	Kemajuan karir	0,570	Valid	
		Pertimbangan terkait komunitas	Reputasi	0,549	Valid
	Pertimbangan normatif	Peningkatan pengetahuan	0,754	Valid	
		Mempercepat hubungan	0,602	Valid	
		Meningkatkan kekompakan	0,728	Valid	
		Kesamaan visi dan misi	0,642	Valid	
	<i>Enabler</i>	Budaya Organisasi Kepercayaan	Konformitas	0,560	Valid
			Rasa saling berbagi	0,725	Valid
<i>Tools</i>		Terbuka	0,596	Valid	
		Suportif	0,757	Valid	
		Pimpinan yang mendukung	0,732	Valid	
		Antarindividu	0,680	Valid	
		Loyalitas	0,601	Valid	
		Sarana berbagi	0,605	Valid	
<i>Barrier</i>	<i>Personal barrier</i>	Komunitas	0,778	Valid	
		Aturan	0,521	Valid	
	Prosedur Teknologi	Takut dikritik	0,749	Valid	
		Takut menyesatkan	0,706	Valid	
		Ketidaktahuan cara berbagi	0,665	Valid	
		Budaya yang tidak mendukung	Ketidaktahuan informasi yg dibagi	0,697	Valid
			Kecakapan menggunakan teknologi	0,521	Valid
		Komunikasi digital	0,521	Valid	
Perilaku berbagi pengetahuan	Sikap terhadap berbagi pengetahuan	Sungkan	0,783	Valid	
		Menjaga jarak	0,603	Valid	
	Niat/keinginan berbagi pengetahuan	Berkelompok-kelompok	0,413	Valid	
		Senang	0,891	Valid	
pengetahuan	bersemangat	Bersemangat	0,939	Valid	
		Tanpa paksaan	0,948	Valid	
	Inisiatif	0,921	Valid		

Sumber: Hasil Olah Data (2021)

Tabel 2. Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Variabel	<i>Chronbach's Alpha</i>	Keterangan
Motivasi	0,790	Reliabel
<i>Enabler</i>	0,810	Reliabel
<i>Barrier</i>	0,784	Reliabel
Perilaku berbagi pengetahuan	0,794	Reliabel

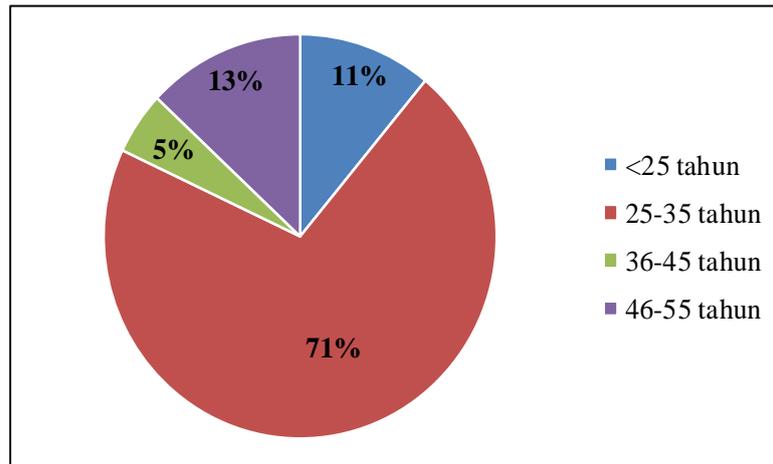
Sumber: Hasil Olah Data (2021)

Hasil uji validitas menggunakan *Pearson's correlation* yang mana nilai r-hitung setiap indikator yang digunakan pada kuesioner lebih besar dari r-tabel 0,361 ($n = 30$) (Kuncoro, 2013). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap indikator pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas menggunakan *Chronbach's Alpha* yang mana nilai setiap variabelnya lebih besar dari 0,6 (Kuncoro, 2013), sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur setiap variabel adalah reliabel.

Metode analisis menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Sebelum analisis menggunakan MRA dilakukan pengujian terhadap asumsi klasik antara lain uji linieritas, normalitas dan multikolinieritas. Adapun alat analisis data dengan bantuan aplikasi SPSS versi 25.

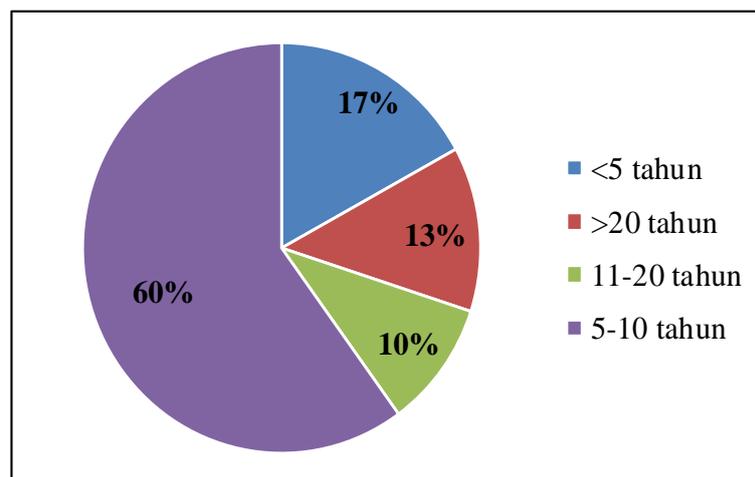
HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang dilakukan, informasi karakteristik responden meliputi usia, masa kerja, dan jabatan. Hasil ketiga karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada Gambar 2. Diketahui bahwa mayoritas responden berusia 25-35 tahun dan kelompok usia 36-45 tahun merupakan kelompok usia terdikit. Hasil ini mengindikasikan bahwa lebih dari 80% responden merupakan kelompok *millennial* dan *post millennial*, sedangkan sisanya adalah *baby boomer*. Artinya hasil penelitian ini cukup merepresentasikan kondisi saat ini dan beberapa tahun mendatang.

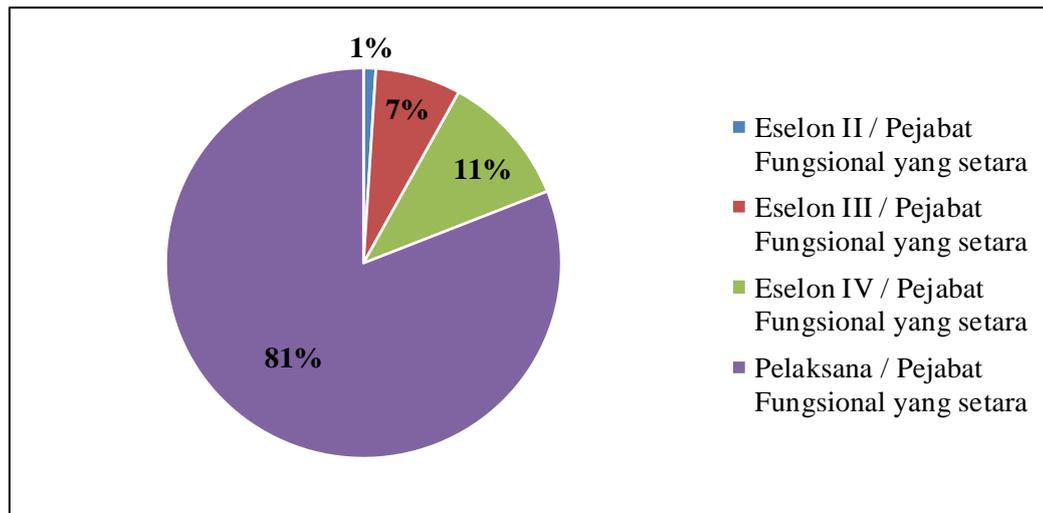


Gambar 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Gambar 3, dapat dilihat bahwa mayoritas responden (80% lebih) telah bekerja lebih dari 5 tahun di Kementerian Keuangan. Artinya sebagian besar responden sudah mengenal dengan baik pekerjaannya. Bahkan hampir seperempatnya memiliki pengalaman bekerja lebih dari 10 tahun. Gambar 4 menjelaskan karakteristik responden berdasarkan jabatannya. Mayoritas responden merupakan Pelaksana/Pejabat fungsional yang setara, yaitu sebanyak 81%. Selanjutnya, responden yang merupakan pejabat eselon IV/pejabat fungsional setara sebanyak 11 persen, pejabat eselon III/pejabat fungsional setara sebanyak 7 persen, dan pejabat eselon II/pejabat fungsional setara sebanyak 1 persen.



Gambar 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja



Gambar 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Selain karakteristik responden, disampaikan pula hasil pengukuran setiap pertanyaan/ Pernyataan yang merupakan representasi indikator variabel penelitian. Adapun hasil pengukurannya disajikan pada Tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3, terlihat bahwa skor rata-rata motivasi responden masuk dalam kategori sangat tinggi. Skor ini sama dengan skor rata-rata yang dimiliki oleh variabel perilaku berbagi pengetahuan. Bahkan skor rata-rata berbagi pengetahuan masih jauh lebih tinggi dibandingkan skor rata-rata motivasi. Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki motivasi yang sangat kuat dalam bekerja. Selain itu, mereka juga memiliki perilaku yang sangat baik dalam hal berbagi pengetahuan. Artinya secara umum tidak ditemukan adanya indikasi di Kementerian Keuangan motivasi yang lemah dan perilaku berbagi pengetahuan yang buruk. Semua indikator pada variabel perilaku berbagai pengetahuan memiliki kategori sangat tinggi, sedangkan pada variabel motivasi ada satu indikator yang nilainya paling kecil yaitu kesamaan visi dan misi. Hal ini menunjukkan bahwa adanya rasa kesamaan visi dan misi yang belum pada level yang diinginkan dari para pegawai. Sedangkan untuk indikator lainnya pembentuk variabel motivasi relatif sangat baik.

Tidak sama dengan variabel motivasi dan perilaku berbagi pengetahuan, variabel *enabler* memiliki skor rata-rata yang masuk dalam kategori tinggi. Indikator tertinggi disumbangkan oleh pimpinan yang mendukung adanya budaya berbagi pengetahuan dan indikator lingkungan kerja yang suportif dalam berbagi pengetahuan. Sedangkan indikator terendah disumbangkan oleh peraturan terkait berbagi pengetahuan di kantor.

Tabel 3. Pengukuran Pertanyaan/Pernyataan dari setiap Indikator Variabel Penelitian

Indikator	Skor Rata-rata	Keterangan
Saya merasa kemajuan karir penting bagi saya	4,48	sangat tinggi
Reputasi di lingkungan kerja adalah hal yg penting bagi saya	4,35	sangat tinggi
Saya senang meningkatkan pengetahuan yg dapat bermanfaat di kantor	4,61	sangat tinggi
Saya senang mempererat hubungan dengan rekan kerja saya di kantor	4,54	sangat tinggi
Saya senang meningkatkan kekompakan tim/unit kerja saya	4,50	sangat tinggi
Seluruh pegawai di kantor saya memiliki kesamaan visi & misi	3,50	tinggi
Saya merasa bahwa berperilaku sesuai dengan standar & kebiasaan yg diterima orang sekitar adalah hal yg penting	4,04	tinggi
Pegawai di kantor saya memiliki rasa saling berbagi	3,98	tinggi
Rata-rata Skor Motivasi	4,25	sangat tinggi
Lingkungan kerja saya terbuka terhadap informasi/gagasan baru	4,21	sangat tinggi
Lingkungan kerja saya suportif terhadap pegawai yg berbagi pengetahuan	4,33	sangat tinggi
Pimpinan di kantor saya mendorong budaya berbagi pengetahuan	4,34	sangat tinggi
Saya memiliki kepercayaan yg baik dengan rekan kerja saya	4,24	sangat tinggi
Saya memiliki loyalitas yg tinggi terhadap organisasi	4,12	tinggi
Kantor saya memiliki sarana berbagi pengetahuan yg memadai & dimanfaatkan secara baik	4,13	tinggi
Di kantor saya terdapat komunitas berbagi pengetahuan	3,81	tinggi
Terdapat peraturan terkait berbagi pengetahuan di kantor saya	3,73	tinggi
Rata-rata Skor Enabler	4,11	tinggi
Saya merasa takut dikritik	2,42	rendah
Saya merasa takut memberikan informasi yg menyesatkan kepada rekan kerja	3,56	tinggi
Saya tidak tahu cara berbagi pengetahuan kepada rekan kerja saya	2,57	rendah
Saya tidak tahu informasi atau pengetahuan apa yg dapat saya bagikan kepada rekan kerja	2,51	rendah
Saya merasa kesulitan menggunakan teknologi	1,68	sangat rendah
Saya kesulitan berkomunikasi secara digital	1,73	sangat rendah
Saya merasa sungkan untuk berbagi informasi dengan rekan kerja saya	1,96	rendah
Saya menjaga jarak dengan rekan kerja saya	1,77	sangat rendah
Di kantor saya, pegawai cenderung tidak membaur/berkelompok-kelompok	2,19	rendah
Rata-rata Skor Barrier	2,27	rendah
Saya senang berbagi pengetahuan	4,51	sangat tinggi
Saya bersemangat untuk berbagi pengetahuan yg saya miliki	4,32	sangat tinggi
Saya berbagi pengetahuan tanpa paksaan dari pihak manapun	4,41	sangat tinggi
Saya memiliki keinginan berbagi pengetahuan atas inisiatif sendiri	4,31	sangat tinggi
Rata-rata Skor Perilaku berbagi pengetahuan	4,39	sangat tinggi

Sumber: Hasil Olah Data (2021)

Masih berdasarkan Tabel 3, terlihat bahwa variabel *barrier* memiliki skor rata-rata yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, tidak ditemukan adanya *barrier* (penghalang) yang dirasakan oleh karyawan dalam rangka proses berbagai pengetahuan. Tetapi meskipun demikian, ada beberapa indikator yang mengindikasikan adanya *barrier*, seperti pada indikator adanya rasa takut memberikan informasi yg menyesatkan kepada rekan kerja. Sebenarnya indikator ini menunjukkan adanya kewaspadaan dalam berbagi pengetahuan, hanya saja dalam rangka proses berbagai pengetahuan hal ini dapat menjadi

penghalang yang berarti. Sedangkan indikator terkuat yang menunjukkan tidak adanya *barrier* dalam proses berbagi pengetahuan ditemukan pada indikator komunikasi digital. Hal ini sangatlah wajar mengingat responden didominasi oleh kaum millennial yang akrab dengan komunikasi digital.

Setelah mendeskripsikan karakteristik responden dan hasil pengukuran setiap variabel penelitian, tahap selanjutnya adalah pembahasan hasil MRA. Hasil analisis data dengan pendekatan MRA merupakan pengembangan regresi linear berganda yang dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen, yaitu motivasi dan *enabler* serta interaksi keduanya dengan variabel *barrier* terhadap variabel perilaku berbagi pengetahuan. Sebelum melakukan analisis terhadap hasil MRA, dilakukan pengujian terhadap pemenuhan asumsi klasik. Adapun hasil pengujian terhadap pemenuhan asumsi klasik yang meliputi uji linieritas, normalitas dan multikolinieritas terlihat pada Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 4, dapat dilihat bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai *sig. linearity* < 0,05. Hal ini membuktikan bahwa variabel memenuhi syarat linearitas, yaitu variabel independen linear dengan variabel dependen dan dapat digunakan untuk uji regresi. Sedangkan dari hasil uji normalitas terlihat bahwa *p-value* dari *test statistics* nilainya > 0,05 yang artinya residual data yang dihasilkan dari regresi linier terdistribusi normal dan hal ini menandakan bahwa asumsi normalitas telah dipenuhi. Uji terakhir adalah multikolinieritas yang mana nilai VIF dari semua variabel bebas tidak ada yang lebih dari 10. Hal ini mengindikasikan bahwa model MRA yang dihasilkan telah terbebas dari multikolinieritas, dan artinya asumsi klasik terpenuhi.

Tabel 4. Uji Asumsi Klasik (Linieritas, Normalitas, Multikolinieritas)

Nama Uji	Metode (Indikator Penilaian)	Hasil	Keterangan
Linieritas	Regresi antar variabel (<i>sig. linearity</i>)		
	<i>p-value</i> (Perilaku berbagi pengetahuan *Motivasi)	0,000	Linier
	<i>p-value</i> (Perilaku berbagi pengetahuan* <i>Enabler</i>)	0,000	Linier
	<i>p-value</i> (Perilaku berbagi pengetahuan* <i>Barrier</i>)	0,009	Linier
Normalitas	<i>Kolmogorov-Smirnov Test</i>		
	<i>p-value</i> (t-Statistik)	0,200	Residual terdistribusi Normal
Multikolinieritas	Variance Inflation Factors (VIF)		
	VIF Motivasi	1,884	Tidak ada multikolinieritas
	VIF <i>Enabler</i>	2,059	Tidak ada multikolinieritas
	VIF <i>Barrier</i>	1,201	Tidak ada multikolinieritas

Sumber: Hasil Olah Data (2021)

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi dengan Variabel Moderasi

Variabel	Koefisien Regresi	beta	t-hitung	Sig.
Konstanta	18,9800	0,0510	3,2301	0,2046
Motivasi	0,4310	0,0115	7,1072	0,0000
<i>Enabler</i>	0,3510	1,4952	7,4433	0,0000
Motivasi* <i>Barrier</i>	0,0201	1,3443	1,3615	0,0961
<i>Enabler</i> * <i>Barrier</i>	-0,0041	0,2194	-0,3872	0,7700

R square = 0,3681
 F-hitung = 50,5052
 Sig. (F-hitung) = 0,0000

Sumber: Hasil Olah Data (2021)

Hasil lengkap MRA tersaji pada Tabel 5. Hasil uji kelayakan model dalam penelitian dapat dilihat pada uji-F. Diketahui bahwa nilai F-hitung adalah 50,505 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,10$. Hal ini membuktikan bahwa model yang dipergunakan layak untuk menjelaskan perilaku berbagi pengetahuan yang dipengaruhi motivasi dan *enabler* dimoderasi *barrier*. Perilaku berbagi pengetahuan merupakan hal yang penting untuk dimiliki pegawai dalam suatu organisasi, khususnya yang mengarah ke-*knowledge-based organization*. Dalam penelitian ini, telah diuji variabel-variabel yang mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kementerian Keuangan, yaitu motivasi, *enabler*, dan *barrier*. Hasil uji kelayakan model (uji F) menyatakan bahwa variabel independen penelitian ini berupa motivasi, *enabler*, dan *barrier* (selaku variabel moderasi) layak untuk menjelaskan variabel dependen yaitu perilaku berbagi pengetahuan.

Nilai t-hitung pengaruh motivasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan sebesar 7,107 dengan nilai probabilitas sebesar $0,0000 < 0,10$. Maka dapat dikatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa H_1 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai Kementerian Keuangan setuju bahwa mereka memiliki motivasi dalam bekerja. Salah satu faktor motivasi yang paling tinggi adalah manfaat personal, yaitu peningkatan pengetahuan. Sedangkan faktor motivasi yang cenderung lemah adalah kesamaan visi dan misi. Motivasi yang dipengaruhi manfaat personal, pertimbangan terkait komunitas, dan pertimbangan normative mampu meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kementerian Keuangan. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi pegawai, semakin baik pula perilaku berbagi pengetahuan mereka. Hasil ini didukung oleh

teori Ardichvili dan Amayah (2013) yang menyatakan bahwa motivasi mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan. Nilai t-hitung pengaruh *enabler* terhadap perilaku berbagi pengetahuan sebesar 7,443 dengan nilai probabilitas sebesar $0,0000 < 0,10$ sehingga dapat dikatakan bahwa *enabler* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Hasil ini menunjukkan bahwa H₂ diterima.

Penelitian ini menemukan bahwa pegawai Kementerian Keuangan setuju bahwa terdapat *enabler* di kantor yang mendorong untuk berbagi pengetahuan. Salah satu *enabler* yang paling kuat adalah adanya dukungan dari pimpinan. Sedangkan *enabler* yang skornya paling rendah adalah adanya peraturan mengenai berbagi pengetahuan. *Enabler* yang dipengaruhi budaya organisasi, kepercayaan, dan tools mampu meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kementerian Keuangan. Hal ini menunjukkan semakin banyak dan efektif *enabler* yang ada, semakin baik pula perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kementerian Keuangan. Hasil ini didukung oleh teori Ardichvili dan Amayah (2013) yang menyebutkan bahwa *enabler* mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Maha (2012) yang menyebutkan bahwa *enabler*, diantaranya saling percaya antar individu, membuat tindakan berbagi pengetahuan terwujud.

Hasil pengujian pengaruh motivasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan dimoderasi *barrier* diperoleh nilai t-hitung sebesar 1,344 dengan probabilitas sebesar $0,096 < 0,10$. Maka *barrier* mampu memoderasi pengaruh motivasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Namun pengaruh ini tidak sekuat pengaruh langsung motivasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa H₃ diterima, yang menyatakan bahwa *barrier* mampu memperlemah pengaruh motivasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kementerian Keuangan.

Secara umum, *barrier* yang dihadapi oleh pegawai Kementerian Keuangan cukup rendah dan sebagian besar pegawai tidak setuju mengenai adanya *barrier* berbagi pengetahuan di kantor. Salah satu *barrier* yang paling besar adalah hambatan interpersonal di mana pegawai takut memberikan informasi yang salah kepada rekan kerja ketika berbagi pengetahuan. Selain itu, sebagian besar pegawai tidak setuju bahwa teknologi merupakan *barrier* bagi mereka. *Barrier* tidak mampu memperlemah pengaruh motivasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Hal ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Amayah (2013) yang menemukan bahwa *barrier* memoderasi pengaruh motivasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan secara negatif. Hasil yang tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya adalah jumlah sampel yang kecil dibandingkan dengan keseluruhan populasi dan *barrier* yang memang sangat rendah di Kementerian

Keuangan. Selain itu, mayoritas pegawai Kementerian Keuangan merupakan generasi X dan Y yang telah cakap menggunakan teknologi sehingga *barrier* tidak cukup untuk memperlemah pengaruh motivasi dalam penelitian ini.

Nilai t-hitung pengaruh *enabler* terhadap perilaku berbagi pengetahuan dimoderasi *barrier* sebesar -0,387 dengan probabilitas sebesar $0,700 > 0,05$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *barrier* tidak memperlemah pengaruh *enabler* terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa H_4 ditolak, karena hasil penelitian menyatakan bahwa *barrier* tidak memperlemah pengaruh *enabler* terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kementerian Keuangan.

Barrier juga ditemukan tidak mampu memperlemah pengaruh *enabler* terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Amayah (2013) yang menemukan bahwa *barrier*, khususnya lingkungan kerja yang formal dan terpusat, dapat memperlemah hubungan *enabler* terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Hasil yang tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya ini dapat diakibatkan jumlah sampel penelitian yang terlalu kecil dibandingkan dengan keseluruhan populasi serta *barrier* yang memang sangat rendah di Kementerian Keuangan. Selain itu, mayoritas pegawai Kementerian Keuangan merupakan generasi X dan Y yang telah cakap menggunakan teknologi sehingga *barrier* tidak cukup untuk memperlemah pengaruh *enabler* dalam penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagian besar pegawai Kemenkeu memiliki motivasi untuk berbagi pengetahuan. Motivasi tertinggi pegawai diantaranya adalah manfaat personal dan pertimbangan terkait komunitas. Motivasi pegawai ini berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kemenkeu. Hal ini berarti organisasi dapat meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan pegawai dengan meningkatkan motivasi. Sebagian besar pegawai Kemenkeu setuju bahwa terdapat *enabler* yang mendorong mereka untuk berbagi pengetahuan. *Enabler* yang paling dapat mendorong pegawai untuk berbagi pengetahuan di antaranya adalah budaya organisasi yang mendukung. *Enabler* yang ada di kantor ini berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kemenkeu. Hal ini berarti organisasi dapat menciptakan *enabler* yang efektif, seperti lingkungan kerja yang terbuka dan suportif, untuk mendorong perilaku berbagi pengetahuan pegawai.

Barrier berbagi pengetahuan di Kemenkeu relatif rendah. Meski tidak signifikan, *barrier* yang paling dirasakan adalah rasa takut memberikan informasi yang salah kepada

rekan kerja. *Barrier* tidak memperlemah pengaruh motivasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kemenkeu. *Barrier* juga tidak memperlemah pengaruh *enabler* terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kemenkeu. Meski kemampuan moderasi *barrier* tidak signifikan, organisasi perlu tetap berusaha untuk menghilangkan *barrier* yang ada agar perilaku berbagi pengetahuan dapat terjaga.

Melihat pengaruh positif motivasi dan *enabler* dalam meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan pegawai Kemenkeu, penting bagi Kemenkeu untuk terus menumbuhkan motivasi dan menyediakan *enabler* yang diperlukan. Hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi pegawai antara lain: memberikan *benefit* bagi pegawai yang berbagi pengetahuan, meningkatkan kekompakan antarpegawai, menyamakan visi misi, serta meningkatkan rasa saling berbagi di antara rekan kerja. Kemenkeu juga dapat mendorong perilaku berbagi pengetahuan dengan berbagai *enabler* seperti menciptakan budaya organisasi yang suportif dan terbuka, memupuk kepercayaan antarindividu dan loyalitas terhadap organisasi, serta meningkatkan kualitas sarana berbagi pengetahuan yang telah ada. Selain itu, meski *barrier* yang ada di Kemenkeu relatif rendah, tidak ada salahnya untuk menghilangkan halangan-halangan berbagi pengetahuan yang ada seperti kesungkapan/rasa takut dalam berbagi ataupun hambatan prosedur dalam berbagi pengetahuan. Dengan melakukan hal-hal tersebut, Kemenkeu dapat mendorong para pegawai untuk senantiasa berbagi pengetahuan dan menjaga *tacit knowledge* yang berharga untuk tetap ada dan berkembang dalam organisasi.

Peneliti selanjutnya agar dapat menambah jumlah sampel yang digunakan dan juga menggunakan variabel yang lebih spesifik dalam penelitian. Variabel *barrier* dapat juga digunakan sebagai variabel independen untuk melihat langsung pengaruhnya terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Selain itu, peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian di instansi lain yang memiliki budaya berbeda dengan Kemenkeu untuk memberikan pandangan lebih luas mengenai perilaku berbagi pengetahuan di sektor publik Indonesia mengingat masih sedikitnya penelitian mengenai hal ini.

REFERENSI

- Ajmal, M., Helo, P. & Keka le, T. (2010). Critical Factors for Knowledge Management in Project Business. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 156-168. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011015633>
- Aliakbar, E., Yussoff, R., & Moghaddam, F. M. (2013). A Review of Factors Influencing Knowledge Sharing Behavior among Virtual Communities. *International Journal Of Business And Marketing*, 1(1), 1-17.
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of Knowledge Sharing in a Public Sector Organization.

- Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>
- Anggrameini, S. (2010). Identifikasi Faktor yang Berpengaruh terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan di PT XYZ. Tesis Pascasarjana. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Ardichvili, A. (2008). Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: motivators, barrier, and enabler. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541-554. <https://doi.org/10.1177%2F1523422308319536>
- Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2019). Komposisi Pegawai Kementerian Keuangan. Diperoleh dari <http://www.sdm.kemenkeu.go.id>
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2018). *Business Research Methods* (13th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi Edisi 4*. Jakarta: Erlangga.
- Lekhawipat W., Wei Y. H., & Lin C. (2018). How Internal Attributions Affect Knowledge Sharing Behavior. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 867-886, <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2017-0081>
- Liebowitz, J. & Chen, Y. (2003). Knowledge-Sharing Proficiencies: The Key to Knowledge Management. *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*, 409-424. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-24746-3_21
- Maha, R. N. (2012). Berbagi Pengetahuan dan Menciptakan Inovasi di LIPI. Tesis Pascasarjana. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Michailova, S. & Minbaeva, D.B. (2012). Organizational Values and Knowledge Sharing in Multinational Corporations: The Danisco case. *International Business Review*, 21(1), 59-70. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.11.006>
- Sandhu, M. S., Jain, K. K., & Ahmad, U. K. (2011). Knowledge Sharing among Public Sector Employees: Evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206-226. <https://doi.org/10.1108/09513551111121347>
- Seba, I., Rowley, J. & Delbridge, R. (2012). Knowledge Sharing in The Dubai Police Force. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 114-128. <https://doi.org/10.1108/13673271211198972>
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing: a Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Yao, C.Y., Tsai, C.C. & Fang, Y.C. (2015). Understanding Social Capital, Team Learning, Members' E-Loyalty and Knowledge Sharing in Virtual Communities. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 26(5-6), 619-631. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.865918>
- Yustina, T. & Harsono, M. (2017). Keterkaitan antara Motivasi, Kepercayaan, Norma Subyektif, Sikap, dan Niat untuk Berbagi Pengetahuan. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 17(1), 63-80. <https://doi.org/10.20961/jbm.v17i1.12306>