

Pengaruh Finansial dan Non-Finansial *Reward* terhadap Niat dan Perilaku Karyawan dalam *Knowledge Sharing*

Setiawan Assegaff

Program Magister Sistem Informasi, STIKOM Dinamika Bangsa, Jambi

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana pengaruh reward yang ditawarkan oleh organisasi terhadap niat dan perilaku karyawan dalam melakukan *Knowledge Sharing* (KS). Duadimensi reward akan ditinjau hubungannya terhadap niat dan perilaku karyawan dalam KS, yaitu finansial dan non-finansial reward. *Theory Reason of Action* (TRA) dan *Theory Planed of Behavior* (TPB) menjadi basis untuk mengembangkan konseptual model pada penelitian ini, model yang dikembangkan memiliki tiga hipotesis yang menggambarkan hubungan antar konstruk finansial reward dan non-finansial reward terhadap niat dan perilaku karyawan dalam KS. Model dan hipotesis yang dikembangkan di validasi melalui sebuah survei yang melibatkan 216 orang responden dari tiga institusi perbankan di Indonesia. Data hasil survei dianalisis dengan metode *Structural Equation Model* (SEM) melalui software *Smart-PLS* versi 2. Penelitian ini menemukan bahwa niat dan perilaku para pekerja di sektor perbankan Indonesia secara signifikan dipengaruhi oleh finansial reward yang ditawarkan oleh organisasi mereka, namun penelitian ini tidak menemukan pengaruh antara nonfinansial reward dengan niat dan perilaku karyawan dalam KS.

Kata kunci: *Financial Reward, Non-Financial Reward, Knowledge Sharing, Niat, Perilaku.*

Abstract. The goal of this research is to investigate how reward that offer by organization influencing the employee KS intention and behaviour. The relationship between two dimension of reward such financial and non-financial reward and employee intention and behaviour in KS will be explore in this study. *Theory reason of Action* (TRA) and *Theory Planed of Behaviour* is applied as basis to develop the conceptual model for this research. The conceptual model consists of three hypotheses that explain the relationship between financial and non-financial reward constructs with employee intention and behaviour in KS. Model and hypotheses was validated by a survey, the survey participated by 216 respondents from three Bank Institution in Indonesia. Data from the survey was analysing by *Structural Equation Model* (SEM) using *Smarts PLS V2*. This study reveals that employee intention and behaviour in KS is influence by financial reward, however this study did not find any relationship between non-financial reward and employee intention and behaviour in KS.

Keywords: *Financial Reward, Non-Financial Reward, Knowledge Sharing, Intention, Behavior*

Received: 1 Oktober 2014, Revision: 26 November 2014, Accepted: 8 Desember 2014

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2014.13.3.4>

Copyright©2014. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

1. Pendahuluan

Saat ini perusahaan diberbagai negara menghadapi situasi yang tidak kondusif, pertumbuhan perekonomian yang melambat, krisis bahan bakar dan inflasi telah menjadi faktor yang mendorong turunnya daya beli konsumen dan berimbas kepada semakin ketatnya persaingan antar perusahaan untuk tetap dapat eksis. Dalam kondisi seperti ini perusahaan dituntut secara efektif untuk dapat mengembangkan strategi bisnis yang tepat agar perusahaan dapat memenangkan persaingan dan bertahan dipasar. Manajemen perusahaan sadar bahwa untuk dapat menang dipasar mereka harus mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang bertahan lama. Keunggulan kompetitif ini dapat berupa produk, layanan, ataupun *performance internal* organisasi yang unggul (Davenport and Prusak, 2000.; Easterby-Smith and Lyles, 2007).

Para akademisi dan praktisi percaya bahwa "*knowledge*" merupakan komponen utama bagi perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif tersebut (Davenport and Prusak, 2000.). Didasari oleh pemikiran tersebut *Knowledge Management* (KM) saat ini telah menjadi trend yang menarik hampir bagi seluruh perusahaan di dunia (*Chang et al., 2012*). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang fokus pada pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan mereka memiliki peluang lebih besar untuk membangun keunggulan kompetitif sehingga mereka lebih dapat eksis dibandingkan pada perusahaan yang tidak/ belum mengelola dan memanfaatkan pengetahuan (Gray, 2001).

Dalam inisiasi program KM terdapat elemen yang menjadi fundamental program ini yaitu *Knowledge Sharing* (KS). KS adalah sebuah proses bisnis yang dianggap sangat penting dalam sebuah organisasi. KS memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dapat berinteraksi satu dengan yang lainnya. Proses interaksi inilah yang menurut Nonaka menjadi kunci dalam mentransfer dan menciptakan *knowledge* yang baru (Nonaka, 1994).

Meskipun KS merupakan aktivitas vital dalam pelaksanaan program KM, fakta dilapangan menunjukkan bahwa banyak perusahaan tidak mampu memfasilitasi kegiatan KS dengan baik, sehingga KM tidak dapat mencapai misinya. Terdapat beberapa faktor yang seharusnya menjadi perhatian utama bagi perusahaan dalam menyukseskan KS. Kajian dibidang KM menunjukkan bahwa perusahaan sebaiknya *mendorong dan menciptakan/ mengembangkan kebijakan yang kondusif bagi karyawan agar KS dapat terlaksana sesuai dengan goal* perusahaan.

Beberapa strategi yang disarankan untuk membangun lingkungan yang kondusif bagi KS diantaranya adalah fokus pada pengembangan budaya, kebijakan dan mekanisme *reward* (Cabrera and Cabrera, 2002; Cabrera et al., 2006). *Reward* sebagai salah satu komponen yang terbukti sukses mendorong KS telah menjadi perhatian bagi para akademisi dibidang KM. Penelitian-penelitian yang berkaitan dengan KM dan *reward* diantaranya adalah Kankahali dkk (Kankanhalli et al., 2005) dan Bock dkk (Bock and Kim, 2002). *Reward* menjadi sangat penting karena *reward* berpotensi mendorong ataupun memajukan motivasi karyawan.

Keberhasilan sebuah organisasi untuk dapat memotivasi karyawan melakukan sesuatu demi mencapai misi organisasi menjadi hal yang sangat penting. Hal ini dikarenakan karyawan adalah pilar utama yang akan membangun kerangka pengetahuan organisasi melalui kegiatan KS (Nonaka and Takeuchi, 1995). Perusahaan sebaiknya mampu menyediakan/ menawarkan beragam benefit yang menarik bagi karyawan sehingga mereka merasa termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam program KS. Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa banyak perusahaan saat ini tidak/ kurang berhasil memotivasi karyawan mereka untuk berpartisipasi dalam KS. Padahal jika perusahaan ingin kegiatan KM-nya sukses dan mencapai misinya, maka perusahaan dituntut untuk mengembangkan sistem *excellent reward* dalam memotivasi karyawannya melakukan KS.

Penelitian yang berhubungan dengan *reward* dan KS telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu, namun penelitian tersebut lebih banyak berorientasi kepada aspek finansial *reward* dan belum banyak yang meneliti pada aspek non-finansial *reward* dalam hubungannya dengan sikap dan perilaku pekerja dalam KS. Selain itu efektifitas keberhasilan *reward* baik finansial dan non-finansial *reward* dalam memotivasi karyawan akan sangat berhubungan budaya yang melekat kepada individu dan organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Karena itulah penelitian ini termotivasi untuk menyelidiki pengaruh *reward* baik finansial dan non-finansial pada organisasi di Indonesia.

Artikel ini disusun dengan sistematika sebagai berikut, bagian berikutnya dari artikel ini akan membahas pengembangan hipotesis yang akan menguraikan konsep, teori dan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan topik ini. Kemudian akan dibahas model dan hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini. Setelah itu akan dipaparkan metodologi yang diterapkan dalam menyelesaikan masalah penelitian, dilanjutkan dengan pembahasan dari hasil penelitian dan dilanjutkan dengan diskusi hasil penelitian. Artikel ini akan ditutup dengan kesimpulan.

2. Teori dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Knowledge Sharing (KS)

KS dianggap sebagai proses yang sangat vital dalam sebuah organisasi, hal ini dikarenakan KS adalah pondasi lahirnya ide-ide baru, wadah bagi berkembangnya inovasi bisnis serta tempat terselenggaranya proses pembelajaran bagi para pekerja (Chang and Chuang, 2011; Davenport and Prusak, 1998; Davenport and Prusak, 2000.; Nonaka, 1994; Nonaka and Takeuchi, 1995). Nonaka (1994) mendefinisikan KS sebagai sebuah aktifitas yang didesain untuk membantu orang bekerja bersama-sama, memfasilitasi pertukaran pengetahuan antar pekerja, meningkatkan kapasitas pembelajaran organisasi, sehingga meningkatkan

kemampuan orang dan organisasi dalam mencapai tujuannya. Lebih lanjut lagi KS diyakini dapat meningkatkan *value* organisasi dikarenakan disebarluaskannya pengetahuan antar karyawan (Davenport and Prusak, 2000.)

Contoh dari aktivitas KS yang paling sederhana adalah kesediaan seorang karyawan untuk membangun komunikasi dengan kolega kerjanya, dan secara aktif berkonsultasi untuk saling belajar dari mereka. KS dapat berlangsung baik di level individu atau organisasi. Ditingkat individu KS melalui dialog antar individu bertujuan untuk membuat pekerjaan karyawan menjadi lebih baik, lebih cepat dan lebih efisien. Sedangkan pada level organisasi, KS mengacu kepada bagaimana organisasi menangkap, mendokumentasikan, mengorganisasi, menggunakan kembali, dan mentransfer pengetahuan/pengalaman berdasarkan pengetahuan yang berada diorganisasi, dan membuat pengetahuan tersedia dan dapat diakses untuk semua anggota organisasi dalam perusahaan tersebut. Dikarenakan peran KS yang begitu penting dalam sebuah organisasi, organisasi berusaha agar KS dapat berjalan dengan baik. Penelitian terdahulu telah mengidentifikasi bahwa organisasi yang berhasil mempromosikan budaya KS tidak hanya karena organisasi berhasil mensinergikan pemanfaatan pengetahuan dalam strategi bisnisnya tetapi juga bagaimana organisasi mampu mengintervensi/mengubah sikap dan perilaku pekerja agar mau dan konsisten ikut berpartisipasi dalam kegiatan KS.

2.2. Finansial dan Non-Finansial Reward dalam Organisasi

Merujuk kepada teori ekspektasi, apabila seseorang menilai hasil dari suatu kegiatan lebih bernilai positif bagi dirinya maka orang tersebut akan cenderung melakukan aksi tersebut (Wigfield and Eccles, 2000). Penelitian berkaitan dengan teori motivasi menunjukkan bahwa motivasi mampu untuk mendorong seorang pekerja melakukan suatu aktivitas yang diinginkan perusahaan guna mencapai misi

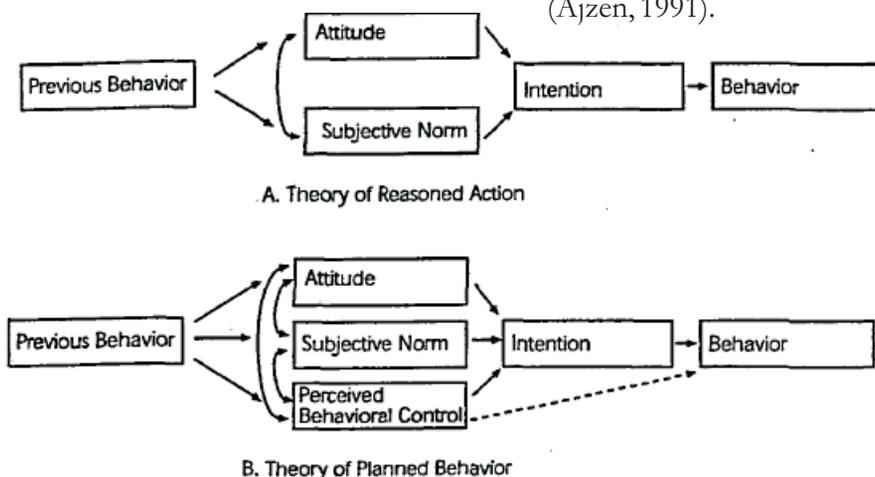
perusahaan tersebut (Ferris, 1977; Hsiu-Li et al., 2011; Isaac et al., 2001). Merujuk kepada *agency theory* (Eisenhardt, 1989), maka *reward* dapat digunakan untuk mendorong/memotivasi pekerja melakukan aktivitas demi organisasinya. Teori klasik ekonomi secara umum percaya bahwa seorang pekerja secara rasional akan terpengaruh untuk meningkatkan performan pekerjaannya jika dimotivasi dengan finansial *reward*. *Reward* terbukti secara efektif dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan performan karyawan. Namun perlu diingat bahwa karyawan dengan orientasi kultur dan kepercayaan yang berbeda kemungkinan akan termotivasi oleh cara yang berbeda (Chiang and Birtch, 2012). Karena itulah saat ini organisasi banyak yang telah mengembangkan sistem *reward* yang bervariasi untuk mengantisipasi terpenuhinya kebutuhan karyawan yang beragam.

Saat ini, sistem *reward* dalam organisasi modern umumnya terbagi atas dua kategori, finansial dan non-finansial *reward* (Armstrong and Murlis, 2005; Liu and Tang, 2011). Finansial *reward* dapat terdiri atas (sesuatu yang sudah fix) seperti gaji atau (sesuai dengan kinerja) berupa tunjangan (Armstrong and Murlis, 2005). Walaupun finansial *reward* selama bertahun-tahun telah terbukti sukses mempengaruhi perilaku positif karyawan, tetapi karena banyak alasan (menghilangkan biaya tinggi) maka perusahaan berusaha mengembangkan-

alternatif *reward* yang tidak berorientasi pada uang, misalnya penghargaan, pengaturan waktu kerja, kesempatan memperoleh pendidikan, pelatihan, jabatan dan lain sebagainya (Chiang and Brith, 2012). Finansial *reward* dapat berupa: gaji, tunjangan dan bonus sedangkan non-finansial *reward* dapat berupa: training/pendidikan, *recognition* dan promosi pekerjaan/jabatan.

2.3. Theory Reason of Action dan Theory Planed of Behavior

Theory Reason of Action (TRA) digagas oleh Ijek dan Fisben pada tahun 1975 (Ajzen and Fishbein, 1980). Teori ini menjelaskan tentang alasan mengapa seseorang memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan sebuah kegiatan. TRA secara umum terdiri atas tiga konstruk, sikap seseorang, niat seseorang dan norma subjektif. Dalam TRA niat berperilaku seseorang akan tergantung kepada sikap dan norma subjektif yang diyakini oleh orang tersebut. Sejalan berkembangnya waktu, maka TRA telah mengalami perbaikan dan penyempurnaan. Hal ini berkaitan dengan hasil-hasil kajian para peneliti yang menemukan bahwa terdapat beberapa limitasi dari pemanfaatan teori ini (Sheppard et al., 1988). Salah satu limitasi dari teori ini yang mendapat perhatian banyak oleh para akademisi dan peneliti adalah berkaitan dengan apakah ketika seseorang yang berniat melakukan sebuah aksi/ tindakan maka ia akan secara bebas dapat mengeksekusi tindakan tersebut tanpa terhalang oleh apapun juga? (Ajzen, 1991).



Gambar 1. TRA dan TPB

Pertanyaan yang mendasar tentang teori ini kemudian ditanggapi oleh Ajzen dengan mempertimbangkan limitasi ini dalam pengembangan teori ini selanjutnya (Ajzen, 1991). Perbaikan dalam teori ini dilakukan sendiri oleh Ajzen (1991) dengan menambahkan sebuah konstruk utama lain yang diberi nama persepsi kontrol. Penjelasan dari persepsi kontrol adalah sebagai berikut, seseorang mungkin saja sudah berniat untuk mengambil sebuah tindakan tertentu tetapi dikarenakan terdapat sebuah kondisi diluar kontrolnya sehingga ia tidak dapat mengaktualisasikan niatnya tersebut.

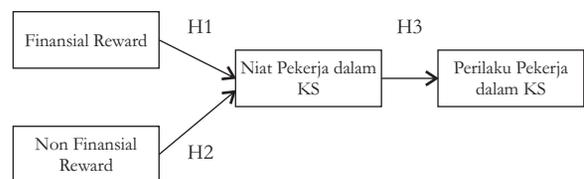
Penelitian-penelitian yang mengaplikasikan teori ini telah membuktikan bahwa teori ini mampu untuk menjelaskan dan memprediksi dengan baik niat berperilaku maupun perilaku aktual dari seseorang. Para peneliti pada umumnya mengkolaborasikan teori ini dengan teori lain atau menambahkan faktor lain yang relevan untuk diekplorasi dalam keterkaitan dengan teori ini dapat memberikan penjelasan yang lebih baik mengenai perilaku manusia. Jiang (2009) melakukan kajian terhadap adopsi teknologi *mobile internet* sebagai sarana melakukan pembayaran online. Jiang (2009) mengkolaborasi TRA dengan tiga teori adopsi lainnya yaitu *Innovation and Diffusion Theory* (IDT), *Technology Acceptance Model* (TAM), dan *Theory of Innovation Adoption* (TIA). Penelitian ini menemukan bahwa konstruk *belief* and *quality perception* menjadi faktor utama yang mempengaruhi orang menggunakan teknologi *mobile internet*.

Khalifa dan Shen (2008) memanfaatkan TPB dan TAM untuk melakukan kajian dalam bidang adopsi teknologi *mobile commerce*. Dalam penelitian ini model yang dikembangkan mampu memprediksi niat adopsi dari pengguna *mobile commerce* sebesar 67%. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sunanonpaibon dan Pearson (2008) juga memanfaatkan TRA yang dikolaborasikan bersama TAM dan konstruk *perception strategic value*, menyelidiki bagaimana adopsi orang terhadap teknologi *e-commerce*.

Penelitian ini menemukan bahwa model yang dikembangkan dengan TRA dan TAM dapat menjelaskan perilaku orang dalam mengadopsi *e-commerce* dengan baik. Berkaitan dengan hal tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa dengan mengkolaborasikan TRA ataupun TPB maka akan diperoleh pemahaman yang lebih mendalam terhadap perilaku orang dalam memutuskan untuk mengambil tindakan tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti tertarik untuk mengeksplorasi bagaimana hubungan antara konstruk *reward* yang diberikan oleh organisasi terhadap niat dan perilaku karyawan dalam kegiatan KS. Dengan mengkolaborasi TRA dan TPB dan mengintegrasikan prespektif motivasi, penelitian ini mengembangkan sebuah konseptual model dan tiga hipotesis.

2.4. Model dan Hipotesis Penelitian

Penelitian ini kemudian merumuskan hubungan antar elemen tersebut dalam sebuah hipotesis dan digambarkan dalam sebuah model penelitian, sebagai berikut:



Gambar 2. Konseptual Model

2.5.1. Finansial Reward

Para peneliti dibidang motivasi pekerja sepakat bahwa *reward* dalam sebuah organisasi menjadi elemen terpenting dalam membangkitkan motivasi para pekerja dalam melaksanakan sebuah aktivitas. Salah satu *reward* yang terbukti cukup efektif untuk merangsang pekerja adalah finansial *reward*. Finansial *reward* dapat terdiri dari peningkatan gaji karyawan (Kankanhalli et al., 2005), pemberian bonus (Kankanhalli et al., 2005), pemberian insentif dan hal yang berkaitan dengan keuangan. Dalam konteks penelitian ini kami berargumen bahwa:

H1: *Finansial Reward berpengaruh terhadap niat seorang pekerja dalam K*

2.5.2. Non-Finansial Reward

Dalam organisasi modern beragam jenis *reward* di kembangkan dan diciptakan untuk dapat terus secara konsisten dapat menjadi elemen yang memotivasi karyawan untuk melaksanakan berbagai aktivitas yang dianggap dapat menguntungkan perusahaan (Chiang and Birtch, 2012). Saat ini selain *reward* yang bersifat finansial ternyata *reward* yang tidak berbentuk materi juga cukup ampuh sebagai elemen motivasi karyawan. Peneliti terdahulu telah berargumen bahwa non-finansial *reward* dapat berperan untuk motivasi karyawan. Dalam penelitian ini kami berpendapat bahwa: *H2: Non-finansial reward mempengaruhi niat seorang pekerja dalam KS*

2.5.1. Niat Pekerja dalam KS

Di dalam TRA dan TPB, sikap adalah atribut teori yang telah di tes dan menunjukkan bahwa atribut ini secara signifikan mempengaruhi perilaku orang dalam melaksanakan sebuah tindakan. Beberapa peneliti terdahulu menemukan bahwa niat adalah elemen paling penting yang memiliki dampak langsung terhadap perilaku orang dalam KS. Pada konteks penelitian ini kami berargumen bahwa: *H3: Niat seorang pekerja dalam KS mempengaruhi perilaku mereka dalam KS*

3. Metodologi Penelitian

3.1. Sample

Penelitian ini fokus untuk menjelaskan niat dan perilaku individu sebagai karyawan pada sebuah organisasi. Sehingga unit analisisnya adalah individu pada organisasi tersebut. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* untuk memilih respondennya.

Teknik ini dipilih dengan tujuan agar responden yang dipilih sesuai dengan karakteristik pekerja yang diharapkan. Untuk itu ditentukan dua parameter utama yang akan menjadi panduan dalam menentukan calon responden. Parameter yang pertama berkaitan dengan karakteristik organisasi yang akan diundang untuk ikut berpartisipasi dalam penelitian ini.

Organisasi yang diundang adalah organisasi perbankan yang berlokasi di Indonesia, telah memulai inisiasi KM-nya minimal satu tahun. Sedangkan karakteristik yang kedua adalah karakteristik yang ditetapkan untuk calon responden individu atau karyawan diorganisasi yang dipilih. Parameter yang pertama adalah calon responden ikut serta berpartisipasi dalam kegiatan KS baik secara *virtual* ataupun lewat aktivitas KS secara *face to face* lainnya. Peneliti mencantumkan pertanyaan pada bagian awal dari kuesioner penelitian untuk memvalidasi apakah calon responden benar-benar telah terlibat dalam kegiatan KS dengan peran sebagai *knowledge seeker* (pencari pengetahuan) ataupun *knowledge contributor* (penyumbang pengetahuan). Dua ratus enam belas pekerja dipilih sebagai responden yang berasal dari tiga institusi perbankan di Indonesia. Para responden diminta untuk mengisi kuesioner yang telah dirancang untuk penelitian ini.

3.2. Instrumen Penelitian

Penelitian ini mengembangkan sebuah instrumen berdasarkan model penelitian yang telah dibuat. Untuk mengukur setiap konstruk pada model penelitian ini maka dikembangkanlah alat ukur yang tergambar pada setiap indikator pada setiap konstruk yang ada.

Tabel 1. Konstruk dalam Model Penelitian

Konstruk	Definsi	Sumber
Finansial Reward	Penghargaan dari organisasi kepada karyawan dengan kriteria tertentu yang berbentuk materi (uang).	Kankanhali dkk, 2005
Non-Finansial Reward	Perhargaan dari organisasi kepada karyawan dengan kriteria tertentu yang berbentuk non-materi.	Kankanhali dkk, 2005
Niat Karyawan dalam KS	Pernyataan positif atau negatif seseorang berkaitan dengan perilaku yang akan dieksekusi.	Ajzen and Fishbein, 1975
Perilaku Karyawan dalam KS	Perilaku yang dieksekusi seseorang.	Ajzen and Fishbein, 1975

Pada penelitian ini indikator yang digunakan adalah indikator yang di adopsi dari penelitian sebelumnya (Ajzen and Fishbein, 1980; Kankanhalli et al., 2005) (lihat tabel 1). Dimana indikator tersebut dimodifikasi sesuai dengan konteks penelitian dalam hal ini digunakan sebagai alat ukur sikap dan perilaku karyawan dalam *knowledge sharing*.

Semua konstruk yang terdapat pada model penelitian diukur dengan sejumlah indikator. Semua indikator diukur dengan menggunakan tipe pengukuran tujuh poin *skala Likert*, dimulai dari 1= sangat tidak setuju sampai ke poin 5= sangat setuju. Indikator yang digunakan pada penelitian ini digambarkan pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Konstruk dan Indikator

Konstruk	Indikator	Sumber
Finansial reward	F1: Saya akan mendapatkan gaji yang lebih besar jika saya terlibat aktif di KS	Kankanhalli (2005), Carbera (2006) dkk
	F2: Saya akan mendapatkan tunjangan yang lebih baik dari perusahaan jika saya terlibat aktif di KS	Kankanhalli (2005), Carbera dkk (2006) dkk
	F3: Saya akan mendapatkan bonus dari perusahaan jika saya terlibat aktif di KS	Kankanhalli (2005), Carbera (2006) dkk
Non-finansial reward	N1: Saya akan mendapatka diberikan kesempatan memperoleh pendidikan/pelatihan/training jika berpartisipasi aktif di KS	Kankanhalli (2005) dkk
	N2: Saya akan mendapatkankan penghargaan jika berpartisipasi secara aktif di KS	Kankanhalli (2005) dkk
	N3: Kenaikan akan mendapatkan kenaikan pangkat jika berpartisipasi aktif di KS	Kankanhalli (2005) dkk
Niat Karyawan	S1: Mencari pengetahuan di perusahaan adalah pengalaman yang menyenangkan	Fishbein and Ajzen (1975)
	S2: Mencari pengetahuan diperusahaan akan menambah value bagi saya	Fishbein and Ajzen (1975)
	S3: Mencari pengetahuan adalah kegiatan yang baik untuk saya	Fishbein and Ajzen (1975)
Perilaku Karyawan	P1: Saya akan terlibat aktif mengakses pengetahuan didatabase perusahaan	Fishbein and Ajzen (1975)
	P2: Saya akan terlibat aktif dalam forum diskusi di perusahaan	Fishbein and Ajzen (1975)
	P3: Saya akan terlibat aktif dalam kegiatan pelatihan diperusahaan	Fishbein and Ajzen (1975)

3.3. Data Analisis

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) untuk menvalidasi model penelitian. SEM digunakan dalam penelitian ini karena kemampuannya untuk mengetes hubungan kasual antar konstruk yang memiliki sejumlah indikator. Pada SEM terdapat dua langkah untuk menganalisis data, yang pertama

melakukan tes pada *measurement model* dan kemudian melakukan test pada *structural model*. Untuk memastikan bahwa konstruk dan item memenuhi kriteria yang baik maka dilakukan tes validitas dan reliabilitas pada *measurement model*. Kemudian diadakan validasi *structural model* untuk mengetes hipotesis yang telah dikembangkan pada model penelitian.

4. Hasil

Model penelitian dianalisis dengan metode SEM menggunakan Smart PLS v2 (Ringle et al., 2005). Didalam metode SEM terdapat dua langkah utama dalam menganalisis data. Langkah yang pertama adalah mengevaluasi *measurement* model dan kedua adalah mengevaluasi *structural* model. Data yang digunakan untuk analisis berasal dari karyawan pada tiga instansi Bank yang ada di Indonesia.

Tabel 3 berikut menggambarkan profile dari responden yang ikut serta dalam penelitian ini. Responden berasal dari tiga Bank yang ada di Indonesia. Pengambilan data dilakukan dengan menyebar kuesioner ke tiga Bank, dimana pada setiap Bank di sebar 150 buah kuesioner. Sebanyak 230 buah kuesioner dikembalikan dan sebanyak 216 buah kuesioner dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 3. Profil Responden

Karakteristik Demografi	Jumlah responden	Persentase
Nama Organisasi		
A	95	44%
B	83	38%
C	38	8%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	96	44%
Perempuan	120	56%
Umur		
25 tahun kebawah	95	44%
25-35 tahun	87	40%
35 tahun keatas	34	16%
Tingkat Pendidikan		
SMA atau dibawahnya	79	37%
Sarjana	132	61%
Master atau diatasnya	5	2%
Pengalaman Kerja		
0-5 tahun	175	81%
5-15 tahun	32	15%
15 tahun keatas	9	4%

4.1. Evaluasi Measurement Model

Evaluasi ini ditujukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk beserta indikator yang digunakan untuk mengukurnya terbukti reliabel dan valid. Untuk memastikan tercapainya kedua standar tersebut maka penelitian ini melakukan dua buah pengujian, yaitu uji reliabilitas dan uji validitas. Uji reliabilitas dilakukan dengan mengadakan

pengecekan terhadap *internal reliability* dari indikator, hal ini dilakukan dengan melihat nilai *cronbach alfa*. Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* setiap konstruk berada diatas nilai 0.8 (Chin, 1998, 2010) yang mengindikasikan adanya tingkat reliabilitas yang cukup baik. Tabel 4 dibawah menunjukkan informasi yang berkaitan dengan tes reliabilitas dan validitas instrumen.

Tabel 4. Tes Reabilitas dan Validitas

	AVE	CR	R Square	Cronbach's Alpha	Communality	Redundancy
Niat	0.818	0.931	0.2809	0.8896	0.8186	0.2022
Perilaku	0.643	0.842	0.2699	0.7207	0.643	0.172
Finansial Reward	0.723	0.886	0	0.8088	0.7237	0
Non-Finansial Reward	0.755	0.902	0	0.8366	0.7553	0

Kemudian *confirmatory factor analysis* dilakukan digunakan untuk mengetes kecukupan validitas, hal ini dilakukan dengan mengecek *convergent validity* dan juga *discriminant validity*. Langkah pertama adalah memastikan *convergent validity* yang memenuhi standar, yaitu apabila jika nilai *loading factor* pada setiap indikator pada konstruk adalah diatas 0.6 (Chin, 1998, 2010). Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai indikator terendah dari setiap indikator konstruk adalah 0.7 sehingga semua indikator pada penelitian ini telah memenuhi kriteria yang ditentukan.

Langkah berikutnya adalah memastikan bahwa nilai *reliability* dari setiap konstruk baik, hal ini dapat dipastikan dengan melihat pada nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Average Variance Extrac* (AVE). Nilai CR dan AVE dianggap memenuhi syarat jika CR diatas 0.7 dan AVE diatas 0.5. Tabel 5 dibawah ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai CR diatas 0.8 dan nilai AVE (tabel 4) diatas 0.6 artinya semua konstruk telah memenuhi kriteria yang ditentukan.

Tabel 5. *Loading Factor* and *Composite Realiability*

Konstruk/indikator	Faktor Loading	Composite Reliability
Finansial Reward		0.888
F1	0.803	
F2	0.9059	
F3	0.84	
Non-Finansial Reward		0.902
N1	0.8629	
N2	0.9249	
N3	0.8158	
Niat dalam KS		0.931
S1	0.9189	
S2	0.9199	
S3	0.8748	
Perilaku Aktual dalam KS		0.842
P1:	0.7066	
P2:	0.8353	
P3:	0.8555	

Tabel 6. *Cross Loading Factor*

	Int	B	Fin	Non
I1	0.9189	0.4473	0.4324	0.3014
I2	0.9199	0.4351	0.4057	0.2484
I3	0.8748	0.5154	0.5206	0.2938
B1	0.3523	0.7066	0.4078	0.1989
B2	0.47	0.8353	0.7226	0.2157
B3	0.4161	0.8555	0.8061	0.2745
F1	0.4714	0.759	0.803	0.2337
F2	0.43	0.7097	0.9059	0.3108
F3	0.3771	0.6031	0.84	0.2893
N1	0.2478	0.2451	0.2878	0.8629
N2	0.2975	0.2989	0.331	0.9249
N3	0.2668	0.1975	0.2252	0.8158

I: *Intention* (Niat)
 B: *Behavior* (Perilaku)
 F: *Finansial Reward*
 N: *Non-Finansial Reward*

Kemudian berikutnya dilakukan pengecekan terhadap kelayakan *discriminant validity*, untuk memastikan setiap konstruk memenuhi kriteria, maka nilai AVE setiap konstruk harus lebih besar dari nilai varian konstruk yang ada. Table 7 dibawah menggambarkan nilai AVE,

dari tabel 7 dibawah terlihat bahwa nilai AVE setiap konstruk pada model penelitian memiliki nilai yang lebih tinggi dari nilai varian konstruk yang di ada. Sehingga nilai AVE telah memenuhi kriteria.

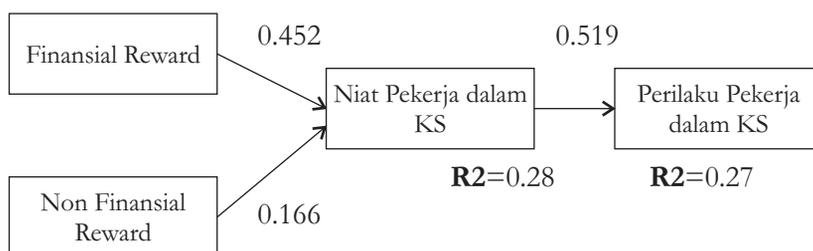
Tabel 7. Nilai AVE

	AVE	Niat	Perilaku	Fin	Non Fin
Niat	0.8186	0.9047			
Perilaku	0.643	0.5195	0.8018		
Finansial Reward	0.7237	0.5064	0.8208	0.8507	
Non-Finansial Reward	0.7553	0.3128	0.2864	0.3253	0.8960

4.2. Evaluasi Struktural Model

Untuk mengetahui untuk mengetahui hubungan setiap konstruk dalam model penelitian maka dilakukanlah kegiatan evaluasi terhadap *structural* model. Hasil dari evaluasi terhadap *structural* model menggunakan Smart-PLS V2 terlihat pada gambar 3 dibawah ini. Terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi *structural* model dalam SEM. Kriteria pertama yang digunakan untuk mengevaluasi *structural* model adalah nilai “coofecient determinant atau nilai R2 (Chin, 1998, 2010). Dari gambar 2 dibawah dapat diketahui bahwa nilai R2 untuk konstruk “Niat” adalah 0.28, sedangkan nilai R2 untuk konstruk “Perilaku” adalah 0.27. Chin (1998) mengkategorikan nilai R2 yang berada pada area 0.2 sampai dengan 0.3 sebagai tingkatan moderat. Dapat diartikan bahwa model secara keseluruhan dapat memprediksi perilaku karyawan dalam KS sebesar 27%.

Kegiatan evaluasi *structural* model selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap nilai “*path coefecient*” dari setiap hubungan konstruk yang ada pada model penelitian. Penelitian terdahulu menyarankan nilai dari “*path coefecient*” dari setiap hubungan konstruk sebaiknya berada diatas 0.1 (Urbach and Ahlemann, 2010). Merujuk kepada hasil analisis data maka nilai “*path coefecient*” antara konstruk “Finansial Reward” dan “Niat Pekerja” adalah 0.452, sedangkan nilai “*path coefecient*” antara konstruk “Non-Finansial Reward” dengan “Niat Pekerja” adalah 0.166, dan nilai “*path coefecient*” antara konstruk “Niat Pekerja” dan “Perilaku Pekerja” adalah 0.519. Ketiga nilai “*path coefecient*” dari model penelitian ini berada diatas 0.1 hal ini menunjukkan bahwa model telah memenuhi kriteria yang baik.



Gambar 3. Hasil Evaluasi Struktural Model

Langkah berikutnya adalah melakukan tes terhadap hipotesis yang telah dibangun pada penelitian ini (hasil dapat dilihat pada tabel 8). Untuk melakukan tes terhadap hipotesis digunakan 2 kriteria yaitu nilai *path coefficient* dan nilai *T statistic*. Hipotesis yang pertama menyatakan, terdapat pengaruh antara finansial *reward* terhadap niat pekerja dalam KS.

Tabel 8. Hasil Tes Hipotesis

Hypotheses	Path coefficient	T Statistic	P Value DF=212	Hasil
H1	0.452	4.939	0.0001*	Supported
H2	0.166	1.898	0.0591**	Not Supported
H3	0.519	7.750	0.0001*	Supported

DF=N-K (216-4=212), N=jumlah sampel K=jumlah variable (konstruk)

**Signifikan pada level 5%.

*Signifikan pada level 1%

Hipotesis yang kedua menyatakan terdapat pengaruh antara non-finansial *reward* terhadap niat pekerja dalam KS. Setelah dianalisis maka hubungan ini tidak didukung (dimana nilai "*path coefficient*"-nya adalah 0.166, nilai "*T statistic*" adalah 1.898 dengan "*P value*" adalah 0.0591) dengan terbukti secara statistik tidak signifikan dengan level signifikan pada 5%. Hipotesis yang ketiga menyatakan terdapat pengaruh antara niat pekerja dalam KS terhadap perilaku pekerja dalam KS. Setelah dianalisis maka hubungan ini didukung (dimana nilai "*path coefficient*"-nya adalah 0.519, nilai "*T statistic*" adalah 7.750 dengan "*P value*" adalah 0.0001) dengan terbukti secara statistik sangat signifikan dengan level signifikan pada 1%.

5. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana hubungan antara finansial dan non-finansial *reward* yang diberikan oleh organisasi dan pengaruhnya terhadap niat dan perilaku pekerja dalam berpartisipasi pada kegiatan "*Knowledge Sharing*" di organisasinya. Penelitian ini mengembangkan model dan instrument penelitian berdasarkan teori TRA (*Theory Reason of Action*)(Ajzen and Fishbein, 1980) dan TPB (*Theory Plan of Behavior*) dengan mengakomodasi prepektif *reward* sebagai motivasi karyawan dalam berperilaku.

Setelah dianalisis maka hubungan ini didukung (dimana nilai "*path coefficient*"-nya adalah 0.452, nilai "*T statistic*" adalah 4.939 dengan "*P value*" adalah 0.0001) dengan terbukti secara statistik signifikan dengan level signifikan pada 1%.

Melalui survei yang dilakukan terhadap 216 orang karyawan pada tiga institusi perbankan di Indonesia. Penelitian ini menemukan bahwa finansial dan terbukti berpengaruh terhadap niat dan perilaku orang dalam melakukan KS. Artinya karyawan Bank di Indonesia memiliki kepercayaan bahwa *reward* yang berbentuk materi (uang) seperti gaji, tunjangan ataupun bonus merupakan pilihan utama mereka untuk dapat termotivasi melakukan kegiatan KS didalam organisasinya.

Merujuk kepada hasil penelitian ini, maka perusahaan bank di Indonesia yang sedang mengembangkan KM dapat fokus mengembangkan strategi pemberian finansial *reward* ini untuk dapat merangsang para karyawan agar dapat berperan aktif dalam kegiatan KS. Penemuan ini juga relevan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh kankahali dkk (Kankanhalli et al., 2005) pada penelitian ini kankahali dkk menyelidiki *reward* yang diberikan organisasi sebagai bagian dari motivasi ekstrinsik dalam penggunaan *knowledge repository* oleh penyumbang pengetahuan. Mereka menemukan bahwa *reward* dari organisasi berpengaruh secara moderat terhadap seseorang dalam KS. Tetapi penelitian ini tidak menemukan hubungan antara non-finansial *reward* dengan niat dan perilaku karyawan dalam KS.

Hal ini dapat diinterprestasikan bahwa karyawan di sektor perbankan Indonesia tidak menganggap pemberian *reward* seperti pendidikan, hari libur ataupun *reward* non-finansial lainnya sebagai bentuk penghargaan yang dapat memotivasi mereka dalam berpartisipasi di kegiatan KS. Merujuk kepada hasil temuan ini kami menyarankan agar manajemen perbankan Indonesia untuk tidak secara masif mengembangkan strategi ini untuk merangsang karyawannya untuk aktif di KS. Hasil ini penelitian ini serupa dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Bock dkk (Bock and Kim, 2002). Mereka dalam penelitiannya juga tidak menemukan hubungan yang positif antara *reward* yang diberikan oleh organisasi terhadap niat dan perilaku orang dalam kegiatan KS. Untuk menjelaskan fenomena ini, maka peneliti berargumen bahwa *reward* yang diberikan organisasi dapat sangat bervariasi pengaruhnya terhadap perilaku karyawan.

Pada situasi tertentu skema *reward* akan sukses digunakan sebagai alat untuk memotivasi karyawan untuk bertindak, tetapi pada kondisi yang lain tidak. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian oleh para peneliti dibidang motivasi (Chiang and Birtch, 2007; Chiang and Birtch, 2006, 2011) yang menyatakan bahwa keberhasilan *reward* akan sangat dipengaruhi salah satunya oleh kultur. Peneliti meyakini bahwa kultur di organisasi perbankan terutama di Indonesia merupakan salah satu faktor yang mendorong para pekerja di Indonesia memiliki niat dan perilaku yang secara positif dapat dipengaruhi oleh finansial *reward* yang di berikan oleh organisasi dan tidak terpengaruh oleh non-finansial *reward*. Tetapi tentu saja perlu dilakukan studi lainnya apakah pada organisasi yang berbeda misalnya pada sektor yang lain seperti sektor pendidikan dan pemerintahan akan ditemukan fakta yang sama.

6. Kesimpulan

Penelitian ini diharapkan akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap pengaruh finansial dan non-finansial *reward* terhadap niat dan perilaku pekerja dalam sektor

perbankan di Indonesia dalam berpartisipasi pada kegiatan *knowledge sharing*. Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh antara finansial *reward* dengan niat dan perilaku karyawan dalam KS. Tetapi penelitian ini tidak menemukan pengaruh antara non-finansial *reward* dengan niat dan perilaku karyawan dalam KS. Secara teori, penelitian ini memperkuat teori-teori sebelumnya yang berkaitan dengan penerimaan *reward* dan motivasi manusia dalam berpartisipasi dalam kegiatan *knowledge sharing*. Secara praktikal hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai input bagi organisasi yang membutuhkan untuk dapat mengembangkan strategi dan kebijakan yang mendukung terciptanya lingkungan yang kondusif bagi pekerja untuk menyukseskan kegiatan *knowledge sharing*.

Daftar Pustaka

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2005). *Handbook of reward management: remuneration strategy and practice*: Crest Publishing House.
- Bock, G. W., & Kim, Y.-G. (2002). Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15(2), 14-21.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). *Knowledge-sharing dilemmas*. *Organization studies*, 23(5), 687-710.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Chang, C. W., Chan, M. L., & Tseng, C. P. (2012). Human factors of knowledge-sharing intention among taiwanese enterprises: A model of hypotheses. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 22(4), 362-371.

- Chang, H. H., & Chuang, S.-S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management*, 48(1), 9-18.
- Chiang, F. F., & Birtch, T. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60(9), 1293-1330.
- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2006). An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review*, 46(5), 573-596.
- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2011). Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes. *International Journal of hospitality management*, 30(1), 3-9.
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: *An Asian Nordic Comparison*. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570.
- Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach for structural equation modeling*. In Modern methods for business research (pp. 295-336). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chin, W. W. (2010). *How to Write Up and Report PLS Analyses*. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler and H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655-690): Springer Berlin Heidelberg.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: Managing what your organization knows*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* (Paperback). In (pp. 224 pages).
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2007). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. from http://www.blackwellreference.com/subscribe/book?id=g9780631226727_9780631226727
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Ferris, K. R. (1977). A test of the expectancy theory of motivation in an accounting environment. *Accounting review*, 605-615.
- Gray, P. H. (2001). *The impact of knowledge repositories on power and control in the workplace*. *Information Technology & People*, 14(4), 368-384.
- Hsiu-Li, L., Su-Houn, L. I. U., & Shih-Ming, P. I. (2011). Modeling Motivations for Blogging : An Expectancy Theory Analysis. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 39(2), 251-264.
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J., & Pitt, D. C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*, 212-226.
- Jiang, P. (2009). Consumer adoption of mobile internet services: An exploratory study. *Journal of Promotion Management*, 15(3), 418-454.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K.-K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *Mis Quarterly*, 113-143.
- Khalifa, M., & Shen, K. N. (2008). Explaining the adoption of transactional B2C mobile commerce. *Journal of enterprise information management*, 21(2), 110-124.
- Liu, B. C., & Tang, T. L. P. (2011). Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718-727.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*: Oxford University Press, USA.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS—Version 2.0*. Universität Hamburg, Hamburg.

- 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*, 325-343.
- Straub, D., Gefen, D., & Boudreau, M.-C. (2004). Validation guidelines for IS positivist research. *Communications of the Association for Information Systems*, 13(24), 380-427.
- Sutanonpaiboon, J., & Pearson, A. M. (2006). E-commerce adoption: perceptions of managers/owners of small-and medium-sized enterprises (SMEs) in Thailand. *Journal of Internet Commerce*, 5(3), 53-82.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5-40.
- Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000). Expectancy-value theory of achievement motivation. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 68-81.