

# **DISERTASI**

## **RELASI MODAL SOSIAL DENGAN *AWARENESS OF KNOWLEDGE SHARING* PASCA MERGER BANK SYARIAH INDONESIA DI SULAWESI SELATAN**

*THE RELATIONSHIP BETWEEN SOCIAL CAPITAL AND AWARENESS  
OF KNOWLEDGE SHARING POST MERGER OF BANK SYARIAH  
INDONESIA IN SOUTH SULAWESI*

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor

Disusun dan diajukan oleh

**DYAN FAUZIAH SURYADI  
A013191016**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# **DISERTASI**

**RELASI MODAL SOSIAL DENGAN *AWARENESS OF KNOWLEDGE*  
*SHARING* PASCA MERGER BANK SYARIAH INDONESIA  
DI SULAWESI SELATAN**

*THE RELATIONSHIP BETWEEN SOCIAL CAPITAL AND AWARENESS  
OF KNOWLEDGE SHARING POST MERGER OF BANK SYARIAH  
INDONESIA IN SOUTH SULAWESI*

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor

Disusun dan diajukan oleh

**DYAN FAUZIAH SURYADI  
A013191016**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

## DISERTASI

**RELASI MODAL SOSIAL DENGAN AWARENESS OF KNOWLEDGE  
SHARING PASCA MERGER BANK SYARIAH INDONESIA  
DI SULAWESI SELATAN**

*THE RELATIONSHIP BETWEEN SOCIAL CAPITAL AND AWARENESS  
OF KNOWLEDGE SHARING POST MERGER OF BANK SYARIAH  
INDONESIA IN SOUTH SULAWESI*

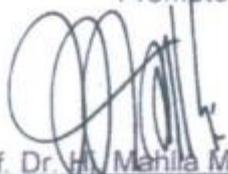
Disusun dan diajukan oleh

**DYAN FAUZIAH SURYADI**  
**A013191016**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, Juni 2023

Promotor



Prof. Dr. H. Mahrifa Muis, SE., M. Si  
NIP. 19660622 199303 2 003

Co. Promotor I



Prof. Dr. M Idrus Taba, SE., M. Si  
NIP. 19600431 198609 1 001

Co. Promotor II



Dr. Wardhani Hakim, SE., M. Si  
NIP. 19720525 199702 2 001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin



Dr. Madris, S.P.S., SE., M. Si  
NIP. 19601231 198811 1 002

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Dyan Fauziah Suryadi  
NIM : A013191016  
Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul

**RELASI MODAL SOSIAL DENGAN *AWARENESS OF KNOWLEDGE*  
SHARING PASCA MERGER BANK SYARIAH INDONESIA  
DI SULAWESI SELATAN**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Makassar, Juli 2023

Yang Membuat Pernyataan



Dyan Fauziah Suryadi

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Disertasi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Doktor (Dr.) pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesainya disertasi ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M. Si, Bapak Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M. Si, dan Ibu Dr. Wardhani Hakim, SE., M. Si sebagai tim promotor atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.

Ucapan terima kasih penulis tujukan kepada Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas kesempatan yang diberikan kepada peneliti untuk memperoleh pengetahuan, pengalaman, dan beberapa pelajaran hidup yang peneliti dapatkan selama menjadi mahasiswa. Ucapan terimakasih juga peneliti tujukan kepada seluruh civitas akademika Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, semoga kemudahan dan bantuan yang diberikan mendapatkan keberkahan dan balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Ucapan terima kasih penulis tujukan kepada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Pendidikan Ujung Pandang yang telah memberi tempat bagi penulis menyalurkan ilmu dan pengetahuan yang dimiliki, memberikan ruang untuk menambah kompetensi dan pengalaman, serta mengizinkan penulis untuk melanjutkan studi pada program doktoral.

Ucapan terima kasih penulis tujukan kepada orang tua yang senantiasa mendukung dan menjaga penulis dalam doanya, suami dan anak-anak yang telah meridhoi dan mendukung penulis untuk menempuh pendidikan doktor, keluarga besar dan sahabat-sahabat atas motivasi dan dukungan yang diberikan selama pendidikan dan penelitian disertasi ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-NYA atas bantuan yang diberikan hingga disertasi ini terselesaikan dengan baik.

Disertasi ini masih jauh dari sempurna, apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam disertasi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan disertasi ini.

Makassar, Juli 2023

Dyan Fauziah Suryadi

## ABSTRAK

DYAN FAUZIAH SURYADI. Relasi Modal Sosial dengan Awareness of Knowledge Sharing Pasca-Merge Bank Syariah Indonesia di Sulawesi Selatan (dibimbing oleh Mahlia Muis, Muh. IdrusTaba, Wardhani Hakim).

Penelitian ini bertujuan menelaah hubungan modal sosial dan awareness of knowledge sharing pascamerger Bank Syariah Indonesia. Penelitian ini dilaksanakan pada enam kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Selatan yang ditentukan dengan menggunakan purposive sampling dan proportionate stratified random sampling. Data yang digunakan adalah data primer dengan menebar kuesioner pada karyawan Bank Syariah Indonesia yang tersebar di enam kab/kota di Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling untuk menguji model dan hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa modal sosial struktural dan modal sosial relasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pascamerger Bank Syariah Indonesia, sementara modal sosial kognitif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia. Awareness of knowledge sharing mampu memediasi pengaruh modal sosial struktural, modal sosial relasional, dan modal sosial kognitif terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia. Awareness of knowledge sharing karyawan Bank Syariah Indonesia terlihat dari kerelaan karyawan dalam membagi, mengumpulkan, dan bertukar informasi, pengalaman, serta pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Kata kunci; modal sosial struktural, modal sosial relasional, modal sosial kognitif, awareness of knowledge sharing, kinerja karyawan



## **ABSTRACT**

DYAN FAUZIAH SURYADI. The Relationship between Social Capital/ and Awareness of Knowledge Sharing of Post-Merger of Bank Syariah Indonesia in South Su/awesi (supervised by Mahlia Muis, Muh Idrus Taba, and Wardhani Hakim)

This study aims at elaborating the relationship between the social capital and awareness of knowledge sharing after the merger of Bank Syariah Indonesia. The research was conducted in 6 regencies/cities in South Sulawesi Province, which were selected using the purposive sampling and proportionate stratified random sampling techniques. The data used were the primary data obtained by distributing the questionnaires to Bank Syariah Indonesia employees spread across 6 regencies/cities in South Sulawesi Province. The data were analysed using the Structural Equation Modelling (SEM) to examine the models and hypotheses proposed. The research result indicates that the structural social capital and relational social capital have the insignificant effect on the employees' performance of the post-merger of Bank Syariah Indonesia, while the cognitive social capital has the significant influence on the performance of Bank Syariah Indonesia employees. The awareness of knowledge sharing can mediate the influence of the structural social capital, relational social capital, and cognitive social capital on the performance of Bank Syariah Indonesia employees. The awareness of knowledge sharing among Bank Syariah Indonesia employees can be seen in their willingness to share, collect, and exchange information, experience, and knowledge related to their work.

Key words: structural social capital, relational social capital, cognitive social capital, awareness of knowledge sharing, employee performance.



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Kegunaan Penelitian.....	15
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>16</b>
2.1 Tinjauan Teori Dan Konsep.....	16
2.1.1 <i>Knowledge Based View</i> .....	16
2.1.2 Teori Modal Sosial.....	21
2.1.3 Modal Sosial Struktural.....	24
2.1.4 Modal Sosial Relasional.....	25
2.1.5 Modal Sosial Kognitif.....	26
2.1.6 <i>Awareness Knowledge Sharing</i> .....	28
2.1.7 Kinerja Karyawan.....	34
2.2 Tinjauan Empiris.....	40
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b> .....	<b>48</b>
3.1 Kerangka Konseptual.....	48
3.2 Hipotesis.....	51
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b> .....	<b>61</b>
4.1 Rancangan Penelitian.....	61
4.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	62
4.3 Populasi, Sampel Dan Teknik Pengambilan Sampel.....	62
4.4 Jenis Dan Sumber Data.....	64
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	65
4.6 Variabel Penelitian Dan Operasional.....	65
4.7 Teknik Analisis Data.....	69
<b>BAB V HASIL PENELITIAN</b> .....	<b>75</b>
5.1 Deskripsi Responden.....	75
5.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	78
5.3 Uji Kelayakan Model Penelitian.....	89
5.6 Uji Hipotesis.....	93

<b>BAB VI PEMBAHASAN .....</b>	<b>99</b>
6.1 Pengaruh Langsung Modal Sosial Struktural Terhadap Kinerja Karyawan	99
6.2 Pengaruh Langsung Modal Sosial Relasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	102
6.3 Pengaruh Langsung Modal Sosial Kognitif Terhadap Kinerja Karyawan.	104
6.4 Pengaruh Langsung Modal Sosial Struktural Terhadap <i>Awareness of Knowledge Sharing</i> .....	107
6.5 Pengaruh Langsung Modal Sosial Relasional terhadap <i>Awareness of Knowledge Sharing</i> .....	109
6.6 Pengaruh Langsung Modal Sosial Kognitif Terhadap <i>Awareness of Knowledge Sharing</i> .....	113
6.7 Pengaruh Langsung <i>Awareness of Knowledge Sharing</i> Terhadap Kinerja Karyawan .....	116
6.8 Pengaruh Tidak Langsung Modal Sosial Struktural terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Awareness of Knowledge Sharing</i> Karyawan .....	120
6.9 Pengaruh Tidak Langsung Modal Sosial Relasional terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Awareness of Knowledge Sharing</i> Karyawan .....	123
6.10 Pengaruh Tidak Langsung Modal Sosial Kognitif terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Awareness of Knowledge Sharing</i> Karyawan .....	125
<b>BAB VII PENUTUP .....</b>	<b>128</b>
7.1 Kesimpulan .....	128
7.2 Implikasi .....	130
7.2.1 Implikasi Teoritis .....	130
7.2.2 Implikasi Praktis .....	131
7.3 Keterbatasan Peneitian .....	131
7.4 Saran .....	132
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>135</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>157</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris .....	40
Tabel 4.1 Jumlah Sampel Dengan Proportionate Stratified .....	64
Tabel 4.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	66
Tabel 4.3 Goodness of Fit Indices .....	73
Tabel 5.1 Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	75
Tabel 5.2 Responden berdasarkan Usia .....	76
Tabel 5.3 Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	77
Tabel 5.4 Responden berdasarkan Masa Kerja .....	77
Tabel 5.5 Responden berdasarkan Wilayah Kerja .....	78
Tabel 5.6 Jawaban Responden pada Variabel Modal Sosial Struktural .....	80
Tabel 5.7 Jawaban Responden pada Variabel Modal Sosial Relasional .....	82
Tabel 5.8 Jawaban Responden pada Variabel Modal Sosial Kognitif .....	84
Tabel 5.9 Jawaban Responden Variabel Awareness of Knowledge Sharing .....	87
Tabel 5.10 Jawaban Responden pada Variabel Kinerja Karyawan .....	89
Tabel 5.11 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices Overall Model .....	91
Tabel 5.12 Pengaruh Langsung Antar Variabel .....	93
Tabel 5.13 Pengaruh Tidak Langsung Modal Sosial Struktural, Modal Sosial Relasional, dan Modal Sosial Kognitif terhadap Kinerja Karyawan melalui Awareness of Knowledge Sharing .....	96

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Alur Pikir Sintesis Konsep Awareness of Knowledge Sharing .....	32
Gambar 3.1 Model Teoritikal Dasar .....	49
Gambar 3.2 Model Kerangka Empiris .....	51
Gambar 5.1 Model Keseluruhan Variabel Penelitian .....	90

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	157
Lampiran 2. Hasil Uji Statistik Karakteristik Responden .....	161
Lampiran 3. Mean, Median, Mode Variabel Penelitian .....	163
Lampiran 4. Frekuensi Jawaban Responden pada Setiap Item Indikator .....	164
Lampiran 5. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian.....	170
Lampiran 6. <i>Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)</i> .....	172
Lampiran 7. <i>Regression Weights: (Group number 1 - Default model)</i> .....	173
Lampiran 8. Hasil Uji <i>Goodness of Fit Indices Overall Model</i> .....	175
Lampiran 9. Uji Pengaruh Tidak Langsung menggunakan <i>Sobel Tes Online Calculator</i> .....	177

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Indonesia sebagai negara dengan 87% penduduk muslim, memiliki potensi industri keuangan syariah yang cukup menjanjikan di masa depan. Hal ini tentu saja bisa terjadi jika adanya sinergi antara pemegang kebijakan dan juga kesadaran masyarakat terhadap transaksi halal berbasis syariah yang terus ditegakkan dalam prinsip ekonomi. Adanya peningkatan yang signifikan beberapa tahun terakhir terhadap produk dan layanan berbasis syariah di Indonesia membuat pemerintah mencermati hal ini sebagai momen penting dalam tonggak perekonomian syariah di Indonesia. Hal ini menjadi optimisme pemerintah untuk menggabungkan 3 daftar bank Syariah besar besutan BUMN, yaitu PT Bank Syariah Mandiri Tbk, PT Bank Negara Syariah Indonesia Tbk, dan PT Bank Rakyat Indonesia Syariah Tbk menjadi intensitas baru yang diberi nama Bank Syariah Indonesia. Dalam proses penggabungan ini, PT Bank Syariah Mandiri Tbk menjadi bank pemegang saham tertinggi sebesar 51,2%, disusul oleh PT Bank Negara Indonesia Syariah Tbk sebesar 25%, dan PT Bank Rakyat Indonesia Syariah Tbk sebesar 17,4%, DPLK BRI-Saham Syariah sebesar 2%, dan Publik sebesar 4,4%.

Kegiatan merger dalam industri perbankan sering dipandang sebagai salah satu strategi untuk mendorong kinerja bank yang lebih baik melalui potensi keuntungan memiliki pangsa pasar yang lebih besar, kekuatan pasar yang lebih besar, stabilitas pendapatan yang lebih baik, dan skala ekonomi (Du & Sim, 2016). Merger Bank Syariah Indonesia merupakan upaya pemerintah untuk mendorong pertumbuhan perbankan syariah di tingkat nasional dan menjadi energi baru

ekonomi Indonesia melalui penguatan dan pengembangan ekosistem ekonomi syariah dan industri halal nasional, bersama-sama dengan institusi syariah lainnya, baik korporasi, perbankan, ritel, UMKM, koperasi, bahkan organisasi kemasyarakatan lainnya (Tunggadewi, 2021).

Merger Bank Syariah Indonesia merupakan gabungan 3 entitas BUMN yang awalnya saling bersaing, dimana setiap perusahaan membawa nilai, budaya, dan pengetahuan berbeda yang tertanam dalam diri individu. Masalah paling umum dalam merger menunjukkan pentingnya faktor sumber daya manusia termasuk interaksi sosial, jaringan kerja, manajemen sumber daya manusia, kepercayaan yang terjalin antar karyawan, kehilangan karyawan kunci, kesulitan memadukan budaya dan sistem, penurunan kualitas layanan, dan kehilangan fokus pada tujuan jangka panjang (Yaakov Weber, 1996)

Merger tidak dapat mewujudkan potensi penuh mereka tanpa masukan positif dari karyawan. Memperhatikan tingginya kompleksitas industri perbankan, persaingan yang sangat kuat dengan lingkungan yang bergejolak, adanya penggabungan organisasi melalui merger, perputaran karyawan, dan volatilitas yang tinggi pada industri perbankan, menjadikan peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu masalah terpenting. Namun, alih-alih mendorong karyawan untuk menjadi pekerja yang efektif dalam lingkungan yang penuh tekanan, manajer harus mempengaruhi mereka untuk mengadopsi perilaku kerja yang tepat yang akan memastikan pencapaian kinerja individu meningkat dalam kondisi merger.

Setiap jenis perubahan dalam organisasi bukanlah tugas yang mudah bagi perusahaan dan juga bagi karyawan. Awalnya resistensi karyawan merupakan faktor utama implementasi perubahan, dan jelas resistensi ini akan

berdampak pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan pada akhirnya adalah salah satu penyebab bagi kinerja organisasi yang lebih baik. Organisasi tidak dapat mengubah apapun tanpa keterlibatan karyawan. Kesiapan karyawan adalah kunci keberhasilan adaptasi perubahan organisasi untuk pertumbuhan organisasi yang efisien (Ali et al., 2022). Kinerja karyawan berkorelasi positif dengan perubahan struktur organisasi, teknologi, dan karyawan (Al-Jaradat et al., 2013). Ini mencakup hal-hal seperti jenis perubahan, struktur organisasi dan perubahan individu individu, serta perkembangan teknologi.

Studi menunjukkan bahwa keterlibatan sumber daya manusia adalah salah satu pendorong utama keberhasilan dari kesepakatan merger. Bahkan, 93% dari eksekutif perusahaan percaya bahwa masalah yang muncul setelah proses merger berhasil ditangani jika tim sumber daya manusia terlibat sedini mungkin (Vitkova, 2015). Kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Sebuah organisasi membutuhkan individu dengan kinerja tinggi untuk mencapai tujuan, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan daya saing. Kinerja yang lebih tinggi menyiratkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas kerja yang lebih tinggi. Campbell et al., (1990) mengungkapkan bahwa kinerja pekerjaan adalah perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Lebih lanjut, Green & Heywood, (2008) menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh dua aspek; kualitas pribadi individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kapasitas, dan motif; dan lingkungan kerja yang mencerminkan ekspektasi pekerjaan, umpan balik kinerja, ruang kerja, peralatan, dan insentif. Kinerja individu adalah produk dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan hubungan mereka tidak dapat

sepenuhnya dipahami tanpa mempertimbangkan konteks sosial yang lebih luas dari hubungan tempat kerja (Ren et al., 2019).

Pada proses merger, karyawan Bank Syariah Indonesia mengalami tantangan produktivitas. Hal ini terkait dengan adaptasi karyawan dengan core bisnis yang dijalankan oleh Bank Syariah Indonesia. Bank Syariah Mandiri sebagai pengakuisisi; Bank Negara Indonesia Syariah dan Bank Rakyat Indonesia Syariah sebagai organisasi yang diakuisisi, dituntut untuk cepat tanggap dan mampu beradaptasi dengan segala perubahan yang muncul akibat merger ini. Pengadopsian sistem operasional Bank Syariah Mandiri sebagai *core system* Bank Syariah Indonesia serta pengadopsian produk-produk unggulan dari setiap entitas, menjadi tantangan bagi karyawan untuk mampu menguasai semua sistem dan produk yang dijalankan sebagai upaya mempertahankan kinerja.

Modal sosial dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja individu, khususnya pada organisasi merger (Suchard et al., 2021; Tran, 2021). Nahapiet & Ghoshal (1998) mendefinisikan modal sosial sebagai jumlah sumber daya aktual dan potensial yang dapat diperoleh dari, atau berasal dari jaringan hubungan di mana individu atau unit sosial menjadi anggotanya. Modal sosial mencakup aspek struktural, relasional, dan kognitif termasuk hubungan sosial yang kuat, saling pengertian, nilai dan tujuan bersama, persahabatan dan kepercayaan yang bertindak sebagai kendaraan untuk memanfaatkan sumber daya berharga yang tertanam dalam ikatan relasional (Ganguly et al., 2019). Hal ini membangun pondasi sosial yang mendorong kecerdasan kolektif dan menciptakan rasa kohesi yang memelihara basis pengetahuan perusahaan dan membantu karyawan untuk memiliki akses ke pengetahuan yang berharga dan menjalankan tugas mereka dengan sukses (Allameh, 2018).

Modal struktural mengacu pada tingkat pemberdayaan yang diberikan kepada karyawan dari struktur organisasi, yang dengan sendirinya mengandung visi organisasi dan memungkinkan karyawan untuk berinteraksi satu sama lain (Shin et al., 2020). Sedangkan, modal relasional mencakup sumber daya yang tertanam dalam hubungan eksternal selain hubungan langsung antara organisasi, masyarakat, dan negara. Dengan kata lain, hubungan interpersonal bertindak sebagai modal berharga baik bagi individu maupun organisasi (Shin et al., 2020). Modal kognitif melibatkan sumber daya yang memberikan makna dan pemahaman bersama antara anggota jaringan (Lefebvre et al., 2016).

Tran (2021) menemukan bahwa modal sosial mendorong peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan Clausen et al., (2019) dan Santos et al., (2018) yang mengakui modal sosial sebagai keuntungan yang diperoleh individu karena kapasitas, akses, dan mobilisasi sumber daya yang memungkinkannya kembali dalam empat elemen: informasi, pengaruh, kredensial sosial, dan penguatan sosial. Anggota organisasi memiliki lebih banyak kesempatan untuk berbagi pengetahuan ketika mereka memiliki persepsi yang sama tentang bagaimana berinteraksi satu sama lain dan menghindari kemungkinan kesalahpahaman. Kehadiran sumber daya kognitif yang tersedia dalam hubungan profesional di lingkungan kerja dapat memfasilitasi berbagi pengetahuan dan pemecahan masalah yang mempengaruhi kinerja individu. Hubungan relasional berkontribusi pada pembentukan konstruksi modal sosial, kepercayaan diperlukan untuk kerja tim yang baik, karena kepercayaan menentukan bagaimana individu menempatkan diri dalam hubungan berbagi. Kepercayaan bertindak sebagai agen pengurangan konflik dan dapat

memfasilitasi komunikasi, berbagi pengetahuan, dan umpan balik dengan mendukung kinerja seseorang.

Di sisi lain, penelitian ini melemahkan hasil temuan Huang et al., (2021) dan D. Tran et al., (2020) yang mengemukakan bahwa modal sosial tidak memberi dampak terhadap kinerja karyawan. Huang et al., (2021) menemukan bahwa interaksi sosial antar karyawan tidak memainkan peran penting dalam kinerja, melainkan interaksi sosial dengan konsumen yang lebih mendukung kinerja individu. Hasil penelitian D. Tran et al., (2020) menunjukkan bahwa, ketika modal sosial rendah, peningkatan modal sosial akan secara signifikan mempengaruhi kinerja melalui mekanisme koordinasi, komunikasi dan integrasi. Namun, ketika modal sosial menjadi terlalu tinggi, pelaksanaan koordinasi dan integrasi akan berkurang secara signifikan. Pada titik ini, inovasi dan kemampuan perbaikan terus-menerus akan berkurang secara signifikan. Oleh karena itu, di luar tingkat tertentu, peningkatan modal sosial justru akan menurunkan kinerja individu.

Penelitian Cao et al., (2016) mengemukakan bahwa ikatan jaringan (modal sosial struktural) dan kepercayaan (modal sosial relasional) tidak memberikan dampak terhadap kinerja individu karena masih adanya ketergantungan dan ketidakpastiaan tugas karyawan yang disebabkan oleh tidak adanya dukungan organisasi, serta adanya kecemasan bahwa pihak lain akan bertindak oportunistik (Andres & Zmud, 2001; Wang, 2007).

Beberapa temuan menunjukkan bahwa terdapat perbedaan hasil penelitian terkait pengaruh modal sosial terhadap kinerja individu. Hal inilah yang menjadi *research gap* dalam penelitian ini, sehingga penelitian ini mengadopsi *knowledge-based view* dalam mengatasi kesenjangan ini. Dari pandangan berbasis pengetahuan, perusahaan adalah kumpulan sumber daya berbasis

pengetahuan (Kogut & Zander, 1992) . Pengetahuan dipegang oleh individu, juga diungkapkan dalam keteraturan dimana anggota bekerja sama dalam komunitas sosial yaitu, kelompok, organisasi, atau jaringan (Kogut & Zander, 1992). Tantangan selama integrasi pasca merger adalah kesulitan untuk mengintegrasikan keragaman sumber daya pengetahuan; tantangan kolaborasi dan berbagi pengetahuan akan muncul karena individu yang terlibat mematuhi aturan lokal, sosial, dan budaya yang berbeda. Sedangkan selama periode integrasi pasca merger, kebutuhan untuk berbagi pengetahuan yang efektif meningkat.

Merger dapat dilihat sebagai peristiwa pemicu yang memperkuat peluang perusahaan yang bergabung untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi pengetahuan satu sama lain (Capron et al., 1998; Zahra & George, 2002). Pertukaran pengetahuan di bidang apa pun seperti penelitian dan pengembangan, pasar, pemasaran, pengembangan produk, akuntansi, manajemen, dan lain-lain. Semua dapat digunakan untuk inovasi, ekspansi, dan penguatan umum perusahaan yang sebelumnya independen. Dalam pengaturan yang ideal, kumpulan pengetahuan yang baru digabungkan akan lebih besar daripada stok pengetahuan dari dua perusahaan secara independen. Pandangan merger dan akuisisi berbasis pengetahuan berpendapat bahwa peristiwa ini dapat membawa keuntungan substansial bagi pengakuisisi, asalkan pihak yang bergabung mampu mengeksplorasi dan mengeksploitasi pengetahuan.

Ada pandangan berbeda tentang status pengetahuan. Pertama, pandangan tentang pengetahuan sebagai objek menganggap pengetahuan sebagai semacam objek nyata yang dapat dikumpulkan, disimpan, dan dimanipulasi (Lincke et al., 1997; McQueen, 1998; Zack, 1999) Pandangan ini

berfokus pada bagaimana mengelola akuisisi pengetahuan dan membangun stok pengetahuan. Pandangan kedua, menganggap pengetahuan secara dinamis. Dengan kata lain, pengetahuan bukanlah suatu keadaan yang terpisah tetapi suatu proses penerapan keahlian. Perspektif ini lebih memperhatikan aliran pengetahuan dan setiap unit proses yang mengalir, mencoba memperluas dan memperdalam aliran itu untuk mewujudkan pemanfaatan pengetahuan organisasi yang dioptimalkan (Carlsson et al., 1996; McQueen, 1998; Zack, 1999). Ketiga, pengetahuan sebagai keadaan pikiran berfokus pada bagaimana mendorong dan memungkinkan transfer pengetahuan dari individu ke organisasi (Schubert et al., 1998). Yang menekankan pengetahuan disimpan dalam pikiran pribadi dan itu adalah keadaan mengetahui dan memahami sehingga organisasi harus memfasilitasi untuk memperluas pengetahuan dan kemampuan karyawan sebanyak mungkin. Pandangan keempat mengacu pada aksesibilitas pengetahuan dalam organisasi dan peran manajemen pengetahuan mencoba menyediakan alat pencarian dan pengambilan yang efektif untuk menemukan informasi terkait (McQueen, 1998).

Berangkat dari beberapa hasil penelitian yang berbeda dan adanya perbedaan pandangan mengenai pengetahuan, maka dalam penelitian ini mengajukan salah satu konsep *knowledge management*, yaitu *knowledge sharing*. Berraies et al., (2020) mengemukakan bahwa perusahaan yang paling sukses adalah mereka yang mampu meningkatkan *knowledge sharing* dalam organisasi dan menyerap pengetahuan berharga dari lingkungannya. Dengan meminjam satu konsep teori perubahan perilaku, penelitian ini menyajikan satu variabel baru sebagai sebuah kebaruan (*novelty*), yaitu *awareness of knowledge sharing*. *Awareness* adalah wawasan mengenai alasan-alasan dari tingkah laku sendiri

atau pemahaman diri sendiri. Kesadaran sebagai *the mother of change*, merupakan sesuatu yang dapat memungkinkan orang menempatkan diri atau kecerdasan dimana seseorang akan dapat menempatkan dirinya pada situasi dan kondisi tertentu. Mathis et al (2015) mengemukakan bahwa berhasil tidaknya suatu organisasi dalam pencapaian tujuan akan banyak ditentukan oleh kesadaran individu-individu dalam menjalankan tugas yang diembannya, sebab manusia merupakan pelaksana kegiatan dalam rangka pencapaian organisasi. *Awareness of knowledge sharing* tentunya harus tertanam dari diri sendiri, mengingat pentingnya hal tersebut untuk dilakukan. Dalam ruang lingkup organisasi, *knowledge sharing* sangat dibutuhkan agar para anggota saling berhubungan, berkomunikasi dan bertukar pengetahuan guna membangun kompetensi untuk mencapai tujuan.

Selama periode integrasi pasca merger, keinginan dan kebutuhan untuk berbagi pengetahuan yang efektif mungkin tinggi dan sangat menantang melintasi batas dua perusahaan yang baru bergabung karena kurangnya konteks bersama dan pengetahuan bersama (Heo & Yoo, 2002). Vermeulen & Barkema (2001) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan selama merger dapat merevitalisasi perusahaan melalui peningkatan kemampuan baru.

Bank Dunia telah mengidentifikasi beberapa faktor yang berdampak pada efektivitas *knowledge sharing*. Faktor pertama adalah sifat hubungan antara pengirim dan penerima pengetahuan itu. Yang kedua adalah kecenderungan penerima terhadap pembelajaran dan kemampuan pengirim dalam berbagi pengetahuan. Akhirnya, konteks atau lingkungan di mana berbagi pengetahuan terjadi juga penting (Cummings, 2004). Dalam konteks perbankan, lingkungan berbagi pengetahuan dalam organisasi perbankan akan memungkinkan manajer

untuk memilih informasi apa yang mereka anggap berharga sehingga mereka dapat membaginya dengan karyawan yang relevan dan memastikan bahwa karyawan tersebut mampu memahaminya. *Knowledge sharing* juga penting antara berbagai cabang dan divisi organisasi perbankan. Dengan jaringan cabang yang terhubung, ada ruang untuk transparansi yang lebih besar dalam berbagi pengetahuan, yang dapat mengarah pada efisiensi dan kepuasan pelanggan (Chatzoglou & Vraimaki, 2009).

*Knowledge sharing* meningkatkan keterampilan individu dan organisasi serta memelihara modal intelektual organisasi (Allameh, 2018; Ramadan et al., 2017). Dengan demikian, manajer harus memotivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan karena karyawan mungkin merasa kehilangan beberapa kekuatan ketika mereka membagikan pengetahuan mereka yang unik (Berraies, 2019). *Knowledge sharing* mengacu pada perilaku individu tentang berbagi pengetahuan mereka dengan individu lain (Berraies et al., 2020). Bagi Al-Husseini & Elbeltagi, (2018), *knowledge sharing* adalah proses yang mengintegrasikan dua dimensi, yaitu pengumpulan dan sumbangan pengetahuan tacit dan eksplisit. Donasi pengetahuan mewujudkan proses dimana karyawan berbagi pengetahuan mereka dengan orang lain (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018). Sedangkan, pengumpulan pengetahuan didefinisikan sebagai proses dimana individu meminta dan menyerap pengetahuan baru dari orang lain (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018).

*Knowledge sharing* diakui sebagai aset sosial yang penting bagi organisasi yang meningkatkan kinerja individu dan meningkatkan keberhasilan organisasi (Masa'deh et al., 2016; Razmerita et al., 2016). Ketika pengetahuan dibagikan, karyawan yang tidak berpengalaman atau yang baru direkrut akan memiliki akses ke sumber daya intelektual dan mendapatkan pengetahuan terkait

pekerjaan, yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, proses berbagi pengetahuan menguntungkan organisasi dalam memperoleh keunggulan kompetitif karena pengetahuan yang tidak berwujud sulit untuk ditiru dan penciptaan kolaborasi sinergis antara karyawan yang mengembangkan kemampuan mereka dan mengarah pada ide, layanan, produk yang inovatif, dan teknologi (Fathi et al., 2011). Berbagi pengetahuan merangsang kekuatan kreativitas dan kinerja di antara karyawan (Alzghoul et al., 2018).

Pemahaman yang koheren tentang faktor-faktor yang mempengaruhi berbagi pengetahuan dalam hal hasil kinerja tingkat individu tampaknya kurang. Meskipun ada banyak penelitian yang membahas pendorong berbagi pengetahuan tingkat individu dalam organisasi (Chang & Chuang, 2011; Chow & Chan, 2008; Tohidinia & Mosakhani, 2010), tidak banyak bukti tentang bagaimana perilaku berbagi pengetahuan yang diaktualisasikan pada akhirnya mempengaruhi kinerja individu-individu yang berbagi pengetahuan. Kesenjangan ini juga disorot oleh (He & Wei, 2009), yang menyarankan bahwa penelitian sebelumnya cenderung mengabaikan hubungan antara sikap yang mengarah pada niat untuk berbagi pengetahuan dan perilaku berbagi pengetahuan yang sebenarnya. Studi-studi ini berhenti pada prediksi niat perilaku atau secara langsung memeriksa sekelompok faktor yang memengaruhi perilaku aktual. Dengan demikian ada kebutuhan untuk studi lebih lanjut untuk memberikan penjelasan yang lebih akurat tentang *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian ini mencoba memberikan sebuah kontribusi baru dalam variabel mediasi, yaitu *awareness of knowledge sharing*.

Selain itu, sebagian besar penelitian tentang berbagi pengetahuan berkonsentrasi pada perusahaan swasta, dengan studi empiris yang relatif sedikit

tentang berbagi pengetahuan di organisasi publik (Amayah, 2013; Sandhu et al., 2011; Willem & Buelens, 2007). Untuk mengatasi kesenjangan, penelitian ini meneliti apakah kesadaran berbagi pengetahuan tingkat individu mempengaruhi kinerja individu di organisasi sektor publik, yaitu PT Bank Syariah Indonesia, Tbk. Argumen yang diajukan menggeser perspektif dari tingkat organisasi ke tingkat individu yang menyumbangkan pengetahuan mereka dalam organisasi, pada tingkat yang lebih besar atau lebih kecil, menawarkan pendekatan analitis yang lebih halus dalam penciptaan nilai berbasis pengetahuan dalam organisasi (Foss et al., 2009). Meskipun pentingnya berbagi pengetahuan untuk kinerja organisasi secara keseluruhan tampaknya mapan dalam literatur (Du Plessis, 2007; Lee & Choi, 2003; Sáenz et al., 2009), ada kelangkaan studi menunjukkan hubungan tersebut pada tingkat individu, justru individu adalah mereka yang berbagi (atau menahan) pengetahuan satu sama lain dalam suatu organisasi.

Penelitian ini difokuskan pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk karena pengaruh modal sosial, *awareness of knowledge sharing*, dan kinerja karyawan pada Bank BUMN yang mengalami merger di Indonesia saat ini belum diketahui. Oleh karena itu, merupakan tantangan untuk mengidentifikasi mekanisme dimana modal sosial mempengaruhi *awareness of knowledge sharing* yang memberi dampak pada kinerja karyawan. Studi ini menggunakan pendekatan empiris untuk mengukur modal sosial dan *awareness of knowledge sharing* untuk memperjelas dan memperkuat konsep secara teoritis, dengan tujuan menerapkannya secara tepat dalam konteks spesifik Bank Syariah Indonesia yang mengalami merger.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah modal sosial struktural berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia, Tbk di Sulawesi Selatan?
2. Apakah modal sosial relasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia, Tbk di Sulawesi Selatan?
3. Apakah modal sosial kognitif berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia, Tbk di Sulawesi Selatan?
4. Apakah modal sosial struktural berpengaruh secara langsung terhadap *awareness of knowledge sharing* pada PT Bank Syariah Indonesia, Tbk di Sulawesi Selatan?
5. Apakah modal sosial relasional berpengaruh secara langsung terhadap *awareness of knowledge sharing* pada PT Bank Syariah Indonesia, Tbk di Sulawesi Selatan?
6. Apakah modal sosial kognitif berpengaruh secara langsung terhadap *awareness of knowledge sharing* pada PT Bank Syariah Indonesia, Tbk di Sulawesi Selatan?
7. Apakah *awareness of knowledge sharing* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia, Tbk di Sulawesi Selatan?
8. Apakah modal sosial struktural berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *awareness of knowledge sharing* pada PT Bank Syariah Indonesia, Tbk di Sulawesi Selatan?

9. Apakah modal sosial relasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *awareness of knowledge sharing* pada PT Bank Syariah Indonesia, Tbk di Sulawesi Selatan?
10. Apakah modal sosial kognitif berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *awareness of knowledge sharing* pada PT Bank Syariah Indonesia, Tbk di Sulawesi Selatan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah

1. Menguji dan menganalisis pengaruh modal sosial struktural, modal sosial relasional, dan modal sosial kognitif secara langsung terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia, Tbk di Sulawesi Selatan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh modal sosial struktural, modal sosial relasional, dan modal sosial kognitif secara langsung terhadap *awareness of knowledge sharing* PT Bank Syariah Indonesia, Tbk di Sulawesi Selatan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *awareness of knowledge sharing* secara langsung terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia, Tbk di Sulawesi Selatan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh modal sosial struktural, modal sosial relasional, dan modal sosial kognitif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *awareness of knowledge sharing* pada PT Bank Syariah Indonesia, Tbk di Sulawesi Selatan.

#### 1.4 Kegunaan Penelitian

Beberapa kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian memberikan gambaran dalam pengembangan konsep teori modal sosial dan pandangan berbasis pengetahuan sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan pada organisasi merger.
2. Hasil penelitian memberikan gambaran kondisi modal sosial, *awareness of knowledge sharing*, dan kinerja karyawan pada organisasi publik sektor perbankan berbasis syariah yang mengalami merger.
3. Hasil penelitian menjadi sumbangan informasi bagi PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk untuk mengenal modal sosial yang dimiliki dalam mendorong interaksi karyawan dalam melakukan *knowledge sharing* sebagai upaya untuk membangun sinergitas yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori Dan Konsep**

##### **2.1.1 *Knowledge Based View***

Perusahaan adalah lembaga yang kegiatan mendasarnya adalah menciptakan, memperoleh, menyimpan dan menyebarkan pengetahuan (Grant, 1996; Grant & Baden-Fuller, 1995). *Knowledge based view* dibangun di atas premis yang dikemukakan oleh Sir Francis Bacon bahwa pengetahuan adalah kekuatan. Dalam ekonomi baru, pengetahuan memiliki posisi strategis dalam menciptakan nilai perusahaan, ini mengasumsikan bahwa pengetahuan adalah sumber utama dari hasil perusahaan.

Pengetahuan, wawasan, pemahaman, dan pengetahuan praktis yang kita semua miliki adalah sumber daya mendasar yang memungkinkan kita berfungsi secara cerdas. Seiring waktu, pengetahuan yang cukup besar juga ditransformasikan ke manifestasi lain seperti buku, teknologi, praktik, dan tradisi dalam semua jenis organisasi dan di masyarakat pada umumnya. Transformasi ini menghasilkan keahlian yang terakumulasi dan bila digunakan dengan tepat, meningkatkan efektivitas (Kimiz Dalkir, 2011).

Pengetahuan dapat dilihat dari sikap subjektif atau objektif. Pandangan subjektif mewakili pengetahuan menggunakan dua kemungkinan perspektif: pengetahuan sebagai keadaan pikiran atau sebagai praktik. Di sisi lain, pandangan objektif mewakili pengetahuan dalam tiga kemungkinan perspektif: sebagai objek, sebagai akses ke informasi, atau sebagai kemampuan (Becerra-Fernandez et al., 2015).

Menurut pandangan subjektif, realitas dikonstruksi secara sosial melalui interaksi dengan individu (Schultze, 1999). Pengetahuan dipandang sebagai pencapaian berkelanjutan yang terus menerus mempengaruhi dan dipengaruhi oleh praktik sosial (Boland & Tenkasi, 1995). Akibatnya, pengetahuan tidak dapat ditempatkan di satu lokasi, karena tidak memiliki eksistensi yang terlepas dari praktik sosial dan pengalaman manusia. Menurut pandangan subjektif, pengetahuan dapat dilihat dari dua perspektif, baik sebagai keadaan pikiran atau sebagai praktik. Pengetahuan sebagai keadaan pikiran menganggap pengetahuan sebagai keadaan pikiran individu, dimana individu memiliki pengalaman dan latar belakang yang berbeda, keyakinan dan pengetahuan mereka dapat berbeda satu sama lain. Akibatnya, fokus di sini adapada kemungkinan individu untuk meningkatkan bidang pengetahuan pribadi mereka sehingga mereka dapat menerapkannya untuk mengejar tujuan organisasi (Alavi & Leidner, 2001). Pengetahuan sebagai praktek, menurut perspektif ini, pengetahuan dipandang sebagai sesuatu yang dimiliki oleh kelompok dan tidak terurai menjadi unsur-unsur yang dimiliki oleh individu. Jadi, dari perspektif ini, pengetahuan tidak dimiliki oleh satu agen, juga tidak terkandung dalam satu repositori (Schultze, 1999). Selain itu, pengetahuan tidak berada di kepala siapa pun tetapi dalam praktik, pengetahuan lebih tercermin dalam kegiatan organisasi daripada di benak individu organisasi. Dilihat dari perspektif ini, pengetahuan adalah sesuatu yang secara inheren tak tentu dan terus muncul (Tsoukas, 1996).

Menurut pandangan objektif, realitas tidak tergantung pada persepsi manusia dan dapat disusun berdasarkan kategori dan konsep apriori (Schultze, 1999). Akibatnya, pengetahuan dapat ditemukan dalam bentuk objek atau kemampuan yang dapat ditemukan atau ditingkatkan oleh manusia. Pandangan

objektif mempertimbangkan pengetahuan dari tiga kemungkinan perspektif. Pengetahuan sebagai objek, perspektif ini menganggap pengetahuan sebagai sesuatu yang dapat disimpan, ditransfer, dan dimanipulasi; Pengetahuan sebagai akses informasi, perspektif ini memandang pengetahuan sebagai sesuatu yang memungkinkan akses dan pemanfaatan informasi, menekankan aksesibilitas objek pengetahuan; Pengetahuan sebagai kemampuan, perspektif ini fokus pada cara di mana pengetahuan dapat diterapkan untuk mempengaruhi tindakan, menekankan pengetahuan sebagai kemampuan strategis yang berpotensi diterapkan untuk mencari keunggulan kompetitif .

Lima perspektif yang dibahas di atas berbeda dalam fokus mereka dalam melihat pengetahuan, tetapi semua konsisten dalam melihat pengetahuan sebagai seperangkat keyakinan tentang hubungan. Perspektif pertama, pengetahuan sebagai keadaan pikiran, berfokus pada keyakinan dalam pikiran manusia; sedangkan perspektif kedua, pengetahuan sebagai praktik, berfokus pada keyakinan yang tersirat pada tindakan atau praktik. Dalam kedua kasus, keyakinan, dan pengetahuan yang mereka miliki, dianggap subjektif. Sebaliknya, tiga perspektif terakhir (pengetahuan sebagai objek, pengetahuan sebagai akses ke informasi, dan pengetahuan sebagai kemampuan) memandang pengetahuan sebagai tujuan, berfokus pada keyakinan sebagai objek untuk disimpan dan dikelola, sebagai kondisi akses informasi, dan sebagai kemampuan yang mempengaruhi tindakan (Becerra-Fernandez et al., 2015).

Pengetahuan diklasifikasikan sebagai tacit dan eksplisit (Nonaka & Lewin, 1994). Pengetahuan eksplisit biasanya mengacu pada pengetahuan yang telah diungkapkan ke dalam kata-kata dan angka. Pengetahuan tersebut dapat dibagi secara formal dan sistematis dalam bentuk data, spesifikasi, manual, gambar,

audio dan videotape, program komputer, paten, dan sejenisnya. Misalnya, prinsip dasar analisis pasar saham yang dimuat dalam buku atau manual dianggap sebagai pengetahuan eksplisit. Pengetahuan ini dapat digunakan oleh investor untuk mengambil keputusan dalam membeli atau menjual saham. Pengetahuan tacit mencakup wawasan, intuisi, dan pengalaman yang sulit untuk diungkapkan dan diformalkan, dan karena itu sulit untuk dibagikan. Pengetahuan tacit lebih cenderung bersifat pribadi dan didasarkan pada pengalaman dan aktivitas individu. Misalnya, selama bertahun-tahun mengamati industri tertentu, seorang analis pasar saham mungkin memperoleh pengetahuan yang membantunya membuat rekomendasi kepada investor di pasar saham mengenai kemungkinan tren pasar jangka pendek dan jangka panjang untuk saham perusahaan dalam industri itu. Pengetahuan seperti itu akan dianggap tacit, kecuali jika analis dapat mengungkapkannya dalam bentuk dokumen yang dapat digunakan dan dipelajari oleh orang lain. Pengetahuan tacit juga dapat mencakup keahlian yang sangat spesifik sehingga mungkin terlalu mahal untuk membuatnya menjadi eksplisit (Becerra-Fernandez et al., 2015)

Bentuk pengetahuan eksplisit dan tacit cukup berbeda. Namun, adalah mungkin untuk mengubah pengetahuan eksplisit menjadi tacit, misalnya, ketika seorang individu membaca buku dan belajar darinya, sehingga mengubah pengetahuan eksplisit yang terkandung dalam buku menjadi pengetahuan tacit dalam pikiran individu. Demikian pula, pengetahuan tacit kadang-kadang dapat diubah menjadi pengetahuan eksplisit, seperti yang terjadi ketika seorang individu dengan pengetahuan tacit yang cukup besar tentang suatu topik menulis buku atau manual yang memformalkan pengetahuan itu (Becerra-Fernandez et al., 2015)

Beberapa peneliti (Grant, 1996; Grant & Baden-Fuller, 1995) mengidentifikasi empat asumsi utama pengetahuan dalam *knowledge-based view*: pertama, dari prospektif nilai tambah, pengetahuan adalah sumber daya produktif utama perusahaan dalam hal kontribusi terhadap nilai tambah dan signifikansi strategis; Kedua, dari prospektif berbagai jenis, pengetahuan terdiri dari informasi, teknologi, pengetahuan, dan keterampilan. Berbagai jenis pengetahuan bervariasi dalam transferabilitasnya. Mentransfer pengetahuan tacit dibandingkan dengan mentransfer pengetahuan eksplisit mahal dan lambat; Ketiga, dari subjek ke skala ekonomi dan ruang lingkup, pengetahuan tunduk pada skala dan cakupan ekonomi: penciptaan awal pengetahuan lebih mahal daripada replikasi berikutnya; Keempat, dari prospektif kognisi, pengetahuan diciptakan, diperoleh, dan disimpan oleh individu. Karena keterbatasan kognitif dan waktu manusia, individu harus mengkhuskan diri dalam kemampuan mereka untuk menciptakan, memperoleh, dan menyimpan lebih banyak pengetahuan.

*Knowledge based view* menunjukkan bahwa organisasi paling baik dilihat sebagai komunitas sosial yang mengkhuskan diri dalam kecepatan dan efisiensi dalam penciptaan dan berbagi pengetahuan (Kogut & Zander, 1996). Oleh karena itu, modal sosial yang melekat dalam hubungan sosial dalam suatu organisasi dapat dianggap sebagai aset yang berpotensi kritis dalam memaksimalkan keuntungan organisasi. Dimana, tingkat kolaborasi dan niat baik yang tinggi di antara anggota organisasi akan meningkatkan pengetahuan dan merangsang peningkatan kinerja (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Perry-Smith & Shalley, 2003).

### 2.1.2 Teori Modal Sosial

Gagasan utama dalam teori modal sosial adalah orang memperoleh sumber daya berwujud dan tidak berwujud pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi melalui interaksi sosial dan hubungan dengan orang lain (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988a; R. Putnam, 2000). Fokus utama dalam teori ini adalah bahwa sumber daya modal sosial tertanam di dalam, tersedia melalui, dan berasal dari jaringan sosial individu, kelompok, atau organisasi yang saling berhubungan (Bolino et al., 2002; Inkpen & Tsang, 2005)

Hanifan (1916) sebagai yang pertama menggunakan istilah modal sosial dan menggambarkannya sebagai niat baik, persahabatan, simpati dan hubungan sosial antara individu dan keluarga yang membentuk suatu unit sosial. Konsep modal sosial awalnya muncul dalam karya yang mengkaji pentingnya membangun keluarga dan komunitas lokal yang kuat untuk keberlangsungan hidup dan bagaimana memberdayakan lingkungan sekitar melalui jaringan yang kuat, hubungan personal yang berkembang dari waktu ke waktu sehingga membentuk kepercayaan, kerjasama, dan tindakan kolektif dalam komunitas tersebut.

Konsep modal sosial telah banyak diterapkan sejak awal munculnya untuk menjelaskan berbagai fenomena sosial, namun dalam keberlanjutannya para peneliti semakin fokus pada peran modal sosial sebagai faktor yang tidak hanya mempengaruhi dalam pengembangan modal sumber daya manusia (Coleman, 1988a), tetapi juga keterkaitannya terhadap kinerja ekonomi perusahaan, wilayah geografi (Putnam, 1993) dan negara (Fukuyama, 1995).

Bourdieu (1986) mendefinisikan modal sosial sebagai agregat sumber daya aktual atau potensial yang terkait dengan kepemilikan jaringan dari hubungan yang kurang lebih dilembagakan dari kenalan atau pengakuan timbal balik.

Sebagian besar dari modal ini tertanam dalam jejaring kenalan yang diakui. Sebagai contoh Bourdieu (1986), mengidentifikasi bahwa komitmen jangka panjang dapat meningkat melalui perasaan bersyukur, saling menghormati, dan pertemanan atau melalui hak-hak yang dijamin secara institusional yang berasal dari keanggotaan dalam keluarga, kelas, atau sekolah.

Sumber daya lainnya tersedia melalui koneksi atau kontak yang dibawa oleh jaringan. Premis dasarnya mengatakan bahwa jaringan memberikan nilai kepada anggotanya dengan memungkinkan mereka mengakses sumber daya sosial yang tertanam dalam jaringan (Lubatkin et al., 2003). Jejaring sosial ini perlu dikembangkan melalui strategi investasi yang berorientasi pada pelembagaan hubungan kelompok, yang merupakan sumber manfaat yang dapat diandalkan (Portes, 1998). Secara umum, modal sosial dapat dipecah menjadi dua elemen: (a) hubungan sosial itu sendiri, yang memungkinkan individu untuk mengklaim akses ke sumber daya yang dimiliki oleh rekan mereka, dan (b) jumlah dan kualitas sumber daya tersebut (Portes, 1998).

Modal sosial diperkenalkan ke dalam studi manajemen dan organisasi oleh Nahapiet & Ghoshal (1998) yang mendefinisikan modal sosial sebagai jumlah dari sumber daya aktual dan potensial yang tertanam di dalamnya, tersedia melalui dan berasal dari jaringan hubungan yang dimiliki oleh individu atau unit sosial. Mereka selanjutnya mengkategorikan modal sosial ke dalam tiga dimensi yang berbeda – dimensi struktural, relasional dan kognitif (Nahapiet & Ghoshal, 1998a). Dimensi struktural mengacu pada jaringan dan pola keseluruhan hubungan antara anggota unit sosial. Dimensi relasional mengacu pada aset yang dibuat dan dimanfaatkan setelah koneksi struktural dibuat. Aset ini mungkin termasuk norma dan sanksi, kepercayaan dan keterpercayaan, identitas dan identifikasi dan

kewajiban dan harapan (Nahapiet & Ghoshal, 1998a). Dimensi kognitif mengacu pada sumber daya yang menyediakan representasi bersama, interpretasi, dan sistem makna di antara pihak-pihak (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Modal sosial dianggap sebagai sumber daya atau modal yang memungkinkan individu atau organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif atas orang lain berdasarkan posisi strategis yang dimiliki dalam jaringan hubungan di mana mereka tertanam. Modal sosial juga berperan dalam mempengaruhi kinerja individu dan organisasi melalui kerjasama, berbagi pengetahuan, dan membangun hubungan dan jaringan. Hubungan dan jaringan ini berfungsi sebagai sumber daya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif bagi individu dan organisasi pada umumnya.

Para peneliti telah menggambarkan konsep modal sosial dari perspektif yang beragam, tetapi pada saat yang sama mereka bertemu pada premis bahwa modal sosial adalah metafora tentang keuntungan. Jika masyarakat dipandang sebagai pasar di mana individu bertukar ide dan pengetahuan dalam mengejar kepentingan mereka, ditemukan bahwa tidak semua kepentingan individu terpenuhi (Basu et al., 2017). Perspektif modal sosial menjelaskan perbedaan ini dengan menunjukkan bahwa orang yang berbuat lebih baik, entah bagaimana terhubung dengan lebih baik. Dengan demikian, cara individu diposisikan dalam struktur sosial dapat menjadi aset itu sendiri, dan modal sosial dikonseptualisasikan sebagai aset itu.

Konsep tentang modal sosial mengatakan bahwa organisasi yang memiliki lebih banyak modal sosial memperoleh keunggulan kompetitif lebih dari pesaing mereka melalui produktivitas yang lebih tinggi dan kinerja karyawannya (Basu et al., 2017). Modal sosial memiliki manfaat yang berbeda yang membuat

akses ke sumber informasi yang lebih luas menjadi mudah dalam membantu hasil kinerja individu dan organisasi pada umumnya. Seperti yang diusulkan oleh Nahapiet & Ghoshal (1998), modal sosial membantu dalam penciptaan dan pembaruan modal intelektual yang merupakan penentu utama kinerja organisasi dan individu. Modal sosial telah menguntungkan organisasi dalam beberapa cara, yaitu dengan berbagi pengetahuan yang lebih baik karena hubungan kepercayaan yang mapan, kerangka acuan umum dan tujuan bersama; biaya transaksi yang lebih rendah karena tingkat kepercayaan yang tinggi dan semangat kerja sama (baik di dalam organisasi maupun antara organisasi dengan pelanggan dan mitranya); tingkat turnover yang lebih rendah, mengurangi biaya pesangon, biaya perekrutan dan pelatihan (Cohen & Prusak, 2001). Modal sosial selanjutnya dapat menghindari diskontinuitas karena perubahan personel yang jarang sehingga mempertahankan pengetahuan organisasi yang berharga (Basu et al., 2017).

### **2.1.3 Modal Sosial Struktural**

Modal sosial struktural mengacu pada karakteristik sistem sosial dan struktur jaringan sosial secara keseluruhan yang memberikan kesempatan bagi orang untuk berinteraksi satu sama lain (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Ini mewujudkan kekuatan hubungan sosial, frekuensi dan intensitas komunikasi dengan individu lain (Chiu et al., 2006; Prieto-Pastor et al., 2018). Dimensi modal sosial ini dibangun di atas keakraban antara individu, hubungan formal dan informal yang solid dan organisasi jaringan (Berraies et al., 2020).

Ikatan jaringan merupakan saluran untuk informasi dan aliran sumber daya, yang mempengaruhi akses ke pihak-pihak untuk bertukar pengetahuan danantisipasi nilai melalui pertukaran tersebut (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Pertama, ikatan jaringan memfasilitasi interaksi sosial antar anggota dan mengurangi jumlah

waktu dan upaya yang diperlukan untuk mengakses sumber pengetahuan, sehingga mengarah pada intensitas, frekuensi, dan luasnya pertukaran pengetahuan yang lebih besar. Kedua, mengenai harapan timbal balik, individu yang telah membangun ikatan jaringan yang kuat akan secara aktif terlibat dalam kegiatan kontribusi dan pertukaran pengetahuan (Chow & Chan, 2008). Mengingat bahwa hubungan pribadi yang intim akan menghasilkan tindakan yang menguntungkan dan memastikan keandalan dan kekayaan pengetahuan, orang lebih cenderung untuk bertukar ide dan sumber daya dengan mereka yang memiliki hubungan dekat. Penelitian sebelumnya telah mengungkapkan bahwa ikatan jaringan secara positif terkait dengan kuantitas dan kualitas berbagi pengetahuan (Chiu et al., 2006).

#### **2.1.4 Modal Sosial Relasional**

Modal sosial relasional mewakili jenis hubungan yang dikembangkan pihak-pihak satu sama lain dari waktu ke waktu, berdasarkan mekanisme tata kelola seperti rasa hormat, persahabatan, kepercayaan, dan norma timbal balik (Fukuyama, 1995; Tsai & Ghoshal, 1998a). Hubungan ini membentuk konteks sosial di mana semua tindakan ekonomi perusahaan berlangsung (Granovetter, 1985) dan dipengaruhi oleh dua modal sosial lainnya (Preston et al., 2016). Misalnya, budaya dan identitas yang berbeda dapat menciptakan ketegangan dalam hubungan dan jaringan yang tumpang tindih secara struktural. Peningkatan modal relasional dalam jaringan atau hubungan dapat menghasilkan pengurangan biaya produksi, peningkatan kecepatan dan fleksibilitas, serta peningkatan efisiensi operasional (Krause et al., 2007).

Modal sosial relasional berfokus pada kualitas hubungan yang dikembangkan dari waktu ke waktu (Aklamanu et al., 2016). Misalnya, apakah

orang-orang yang bekerja di perusahaan itu saling mengenal, dan apakah mereka berbaur, berbicara, dan bertukar pikiran? Teori jaringan sosial (Hansen, 1999; Zaheer & Bell, 2005) menunjukkan bahwa komponen struktural modal sosial membentuk sumber manfaat penting yang diperoleh dari: (a) mencapai akses ke informasi penting dan arus pengetahuan; (b) waktu – yaitu kemampuan kontak pribadi untuk memberikan informasi lebih cepat daripada yang tersedia bagi orang-orang tanpa kontak semacam itu (Nahapiet & Ghoshal, 1998); dan (c) rujukan yang memberikan informasi tentang peluang yang tersedia bagi orang atau aktor dalam jaringan, sehingga memengaruhi peluang untuk menggabungkan dan bertukar pengetahuan (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Dalam konteks antarorganisasi, interaksi berulang antara perusahaan dari waktu ke waktu dipandang sebagai bagian integral dari pengembangan modal relasional (Cousins et al., 2006; Hartmann & Herb, 2014; Kale et al., 2000), kelekatan hubungan yang berlebihan dapat menyebabkan ikatan modal sosial yang kuat (Adler & Kwon, 2002). Ikatan ini penting untuk membangun nilai dan norma bersama tetapi juga dapat mengakibatkan konsekuensi yang tidak diinginkan. Misalnya, dapat menghasilkan kesesuaian budaya dan kepatuhan di antara kelompok-kelompok yang menciptakan jaringan yang homogen, sehingga menghalangi anggota jaringan untuk merangkul inovasi ketika menghadapi perubahan signifikan dari norma-norma yang telah ditetapkan (Ansari et al., 2012; Edelman et al., 2004).

#### **2.1.5 Modal Sosial Kognitif**

Modal sosial kognitif adalah sumber daya yang menyediakan representasi bersama, interpretasi, dan sistem makna di antara pihak-pihak (Cicourel, 1974). Modal sosial kognitif mengacu pada tujuan bersama, visi dan

budaya, pengetahuan umum dan kode yang dapat membantu mengembangkan dan memperkuat rasa saling pengertian dan pertukaran ide antara karyawan (Chiu et al., 2006; Inkpen & Tsang, 2005; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Hal ini memungkinkan individu untuk membangun perspektif, pemahaman, dan interpretasi yang sama (X. Zhang et al., 2017). Perusahaan yang memiliki sarana komunikasi yang sama, umumnya memiliki posisi yang lebih baik untuk menjadi mitra strategis dan memiliki pertukaran informasi yang lebih luas dan mendalam sebagai hasil dari pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan bisnis satu sama lain (Tsai & Ghoshal, 1998).

Nahapiet & Ghoshal (1998) menjelaskan bahwa ketika manusia berinteraksi satu sama lain sebagai bagian dari kelompok, mereka mampu mengembangkan seperangkat tujuan dan visi bersama untuk organisasi. Selain itu, Coleman (1990) telah menegaskan bahwa visi dan tujuan bersama, dan nilai-nilai yang dipegang secara kolektif membantu mempromosikan integrasi dan menciptakan rasa tanggung jawab dan tindakan bersama.

Visi bersama berarti konsepsi seseorang melihat dia sebagai salah satu individu dalam kelompok (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Tsai & Ghoshal (1998) mencatat bahwa visi bersama mewujudkan tujuan kolektif (Naghavi et al., 2011) dan aspirasi anggota organisasi dengan cara yang tepat untuk bertindak dalam sistem sosial. Karyawan memandang diri mereka sebagai mitra dalam memetakan arah organisasi dan pencapaian masa depan (Chen et al., 2008). Ketika anggota organisasi memiliki persepsi yang sama tentang bagaimana berinteraksi satu sama lain, mereka dapat menghindari kemungkinan kesalahpahaman dalam komunikasi mereka dan memiliki lebih banyak kesempatan untuk bertukar ide, informasi, atau sumber daya mereka secara bebas. Anggota organisasi yang

memiliki visi yang sama akan lebih mungkin menjadi mitra—berbagi, bertukar, mengintegrasikan, dan menyisir sumber daya (Hassan & Rama, 2010), membantu orang lain memecahkan masalah profesional mereka dan menyediakan cara yang lebih baik untuk memenuhi misi dan tujuan organisasi (Chiu et al., 2006).

Tujuan bersama adalah sejauh mana anggota tim berbagi pemahaman yang sama tentang pencapaian tugas dan hasil kelompok (Inkpen & Tsang, 2005). Dengan tujuan bersama, individu kemudian bekerja sama sebagai sebuah tim, mendukung dan mendorong satu sama lain dalam tindakan yang ditujukan untuk tujuan bersama dan keuntungan akhir organisasi (Cohen & Prusak, 2001). Dengan tujuan bersama, anggota organisasi cenderung percaya bahwa kepentingan pribadi karyawan lain tidak akan mempengaruhi mereka secara negatif dan mereka semua menyumbangkan upaya mereka untuk membantu mencapai tujuan bersama mereka (Chow & Chan, 2008).

#### **2.1.6 *Awareness Knowledge Sharing***

Dalam ekonomi berbasis pengetahuan, kemampuan organisasi adalah menciptakan, mentransfer dan mengadopsi pengetahuan, mengefisiensi pengalokasian, dan menentukan kinerja jangka panjang mereka (Prahalad & Hamel, 1999). Oleh karena itu, semakin banyak organisasi yang berupaya menyiapkan sistem dan praktik manajemen pengetahuan untuk berbagi dan menggunakan pengetahuan yang mereka miliki secara lebih efektif. Manajemen pengetahuan adalah koordinasi yang disengaja dan sistematis dari orang-orang organisasi, teknologi, proses, dan struktur organisasi untuk menambah nilai melalui penggunaan kembali dan inovasi. Hal ini dicapai melalui promosi menciptakan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan serta melalui pemberian pelajaran berharga dan praktik terbaik ke dalam memori perusahaan untuk

mendorong pembelajaran organisasi yang berkelanjutan (Kimiz Dalkir, 2011). Proses manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi terdiri dari akuisisi, penyimpanan, berbagi, dan penerapan pengetahuan (Nonaka & Takeuchi, 1995; Rowley, 2000) untuk mencapai tujuan organisasi.

Kegiatan manajemen pengetahuan memungkinkan individu untuk berbagi dan menyebarkan pengalaman yang relevan di tempat kerja. Ada dua perspektif dalam mendefinisikan manajemen pengetahuan, yaitu *just in time* dan *process* (Afrazeah, 2019). Dari perspektif *just in time*, manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai strategi untuk memberikan pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat dan dalam format yang tepat (Ergazakis et al., 2004). Dari perspektif proses, manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai proses sistematis untuk memperoleh, mengatur, mempertahankan, menerapkan, berbagi, dan memperbarui semua bentuk pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan nilai (Evans et al., 2014).

Manajemen pengetahuan perlu melihat pengetahuan sebagai sesuatu yang secara aktif dibangun dalam lingkungan sosial (Mcdermott & O'Dell, 2001). Anggota kelompok menghasilkan pengetahuan dengan interaksi mereka dan memori kelompok dibuat. Konstruktivisme sosial memandang pengetahuan bukan sebagai entitas objektif tetapi sebagai artefak sosial subjektif. Konstruktivis sosial berpendapat bahwa pengetahuan dihasilkan melalui pemahaman bersama yang muncul melalui interaksi sosial. Ketika individu dan kelompok orang berkomunikasi, mereka saling mempengaruhi pandangan satu sama lain dan menciptakan atau mengubah konstruksi realitas bersama (Klimecki & Lassleben, 1999). Perspektif konstruktivis sosial memandang pengetahuan sebagai sesuatu

yang bergantung pada konteks yang tidak dapat sepenuhnya dipisahkan dari "yang mengetahui" (Lave & Wenger, 1991).

Huysman & Wit (2002) menggambarkan penerimaan kolektif dari pengetahuan bersama sebagai metode kunci untuk menghasilkan nilai bagi organisasi. Sampai pengetahuan diterima secara kolektif dan dilembagakan di seluruh organisasi, pembelajaran tingkat organisasi tidak dapat terjadi dan memori organisasi tidak dapat dikembangkan. Karena memori individu terbatas, kita perlu menanamkan pengetahuan ini dalam bentuk yang berguna dan lebih permanen seperti dokumen, email, dan sebagainya. Pengetahuan yang dilembagakan ini kemudian menjadi warisan organisasi yang tetap berada dalam memori perusahaan untuk dipelajari oleh generasi berikutnya. Apa yang penting untuk diingat adalah bahwa konteks setiap item pengetahuan juga harus ditangkap: kapan itu terjadi, siapa yang mengetahuinya, yang mana yang menyerahkannya, dan seterusnya. Tanpa konteks ini, produk pengetahuan tidak lengkap dan tidak dapat berhasil digunakan, diterapkan, atau bahkan dipahami. Ortenblad (2002) menjelaskan bahwa tidak seperti paradigma fungsionalis di mana pembelajaran dimulai pada individu, paradigma interpretif menunjukkan bahwa pembelajaran dimulai dalam hubungan antar individu, ketika komunitas tumbuh dan basis pengetahuannya dibagikan secara lebih luas di seluruh organisasi.

*Knowledge sharing* mengacu pada perilaku individu tentang berbagi pengetahuan mereka dengan individu lain (Berraies et al., 2020). *Knowledge sharing* dilihat sebagai interaksi sosial, yang mengarahkan karyawan untuk bertukar pengalaman dan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan dengan rekan kerja (Lin, 2007) dan untuk merangsang pemikiran kritis dan kreativitas, sehingga memelihara penciptaan pengetahuan baru (Nonaka, 1994).

Pada tingkat individu, *knowledge sharing* tercermin melalui mendengarkan dan berbicara dengan orang lain, berbagi solusi, memberi contoh (pengetahuan tacit), dan pada saat yang sama, belajar dari pengalaman orang lain dan mengembangkan ide-ide baru (Cummings, 2004). Interaksi sehari-hari menciptakan pengetahuan baru melalui proses pertukaran pengetahuan, donasi dan pengumpulan.

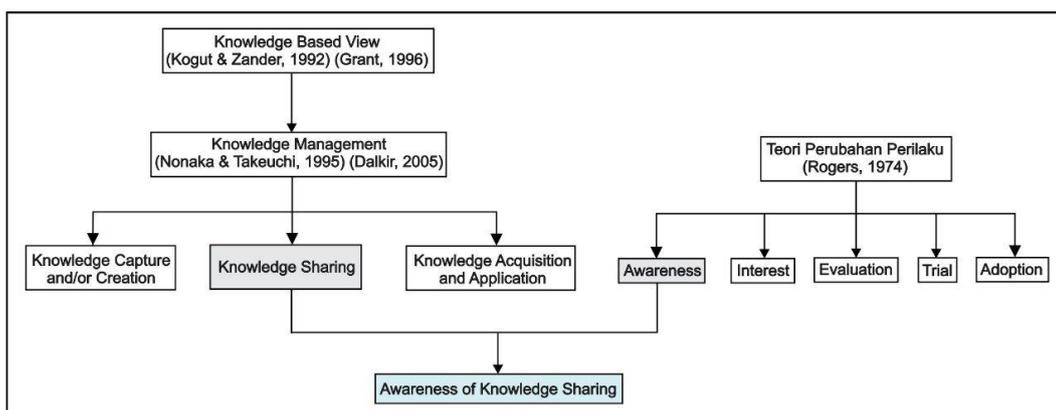
Al-Husseini & Elbeltagi (2018), *knowledge sharing* adalah proses yang mengintegrasikan dua dimensi, yaitu *collecting* dan *donating* pengetahuan tacit dan eksplisit. Donasi pengetahuan mengacu pada proses pertukaran dan mengkomunikasikan kepada orang lain apa yang menjadi modal intelektual pribadi seseorang. Ini mewakili kemauan individu dalam organisasi untuk memberi dan berbagi pengetahuan mereka dengan orang lain (Hooff & Weenen, 2004). Donasi pengetahuan adalah motivasi dan kemampuan karyawan untuk mewariskan atau memberikan pengalaman, keterampilan kerja, ide dan modal intelektual kepada karyawan lain (Arakelian et al., 2013; Hooff & Weenen, 2004; Kim & Lee, 2013; H. F. Lin, 2007). Donasi pengetahuan mengacu pada pemilik pengetahuan, dan termasuk mendengarkan, berbicara dengan orang lain dan memberi mereka informasi sehingga membantu mereka mengembangkan pengetahuan diri mereka dan memecahkan masalah lebih cepat (Krogh et al., 2012). Donasi pengetahuan mewujudkan proses dimana karyawan berbagi pengetahuan mereka dengan orang lain (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018).

Pengumpulan pengetahuan didefinisikan sebagai proses dimana individu meminta dan menyerap pengetahuan baru dari orang lain (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018). Pengumpulan pengetahuan mengacu pada kemampuan karyawan untuk memperoleh pengetahuan dari karyawan lain melalui konsultasi, mengundang dan

meminta orang lain untuk bersedia berbagi pengetahuan (Hooff & Weenen, 2004; Kim & Lee, 2013). Pengumpulan pengetahuan terjadi ketika anggota organisasi mau belajar dari orang lain. Ini adalah aspek kunci keberhasilan organisasi karena organisasi dengan kecakapan dalam mengumpulkan pengetahuan lebih mungkin untuk menjadi unik (Al-Husseini & Elbeltagi, 2015).

Penelitian tentang *knowledge sharing* telah banyak disajikan dalam berbagai literatur sehingga penelitian ini mengadopsi salah satu konsep pada teori perubahan perilaku tentang kesadaran. Pemetaan konsep *awareness of knowledge sharing* merupakan derivasi dari Teori Berbasis Pengetahuan dan Teori Perubahan Perilaku yang memiliki unsur *awareness, interest, evaluation, trial, dan adoption*. Gambar 2.1 mengilustrasikan alur pemikiran bagaimana konsep *awareness of knowledge sharing* diturunkan.

**Gambar 2.1 Alur Pikir Sintesis Konsep *Awareness of Knowledge Sharing***



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian disertasi (2022)

*Awareness* adalah kondisi dimana individu memahami stimulus yang hadir; kondisi dimana seorang individu memiliki kendali penuh terhadap stimulus internal maupun stimulus eksternal. *Awareness of knowledge sharing* adalah kondisi dimana karyawan mengetahui dan memahami pentingnya perilaku berbagi pengetahuan bagi pengembangan diri dan pengembangan organisasi secara

menyeluruh. Dessler (2014) mengemukakan arti penting sumber daya manusia terhadap organisasi terletak pada kesadaran diri manusia untuk bereaksi positif terhadap sasaran pekerjaan atau kegiatan yang mengarah pada pencapaian organisasi.

*Awareness of knowledge sharing* diukur dengan menggunakan tiga dimensi, yaitu *knowledge donating*, *knowledge collecting*, dan *knowledge exchange*. Dimensi *knowledge donating* adalah perilaku menyalurkan atau memberikan pengetahuan yang dimiliki kepada orang lain. Perilaku *knowledge donating* diukur menggunakan indikator kesadaran dan kerelaan membagi pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh individu. Dimensi *knowledge collecting* adalah perilaku mencari dan mengumpulkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang lain. Perilaku *knowledge collecting* diukur menggunakan indikator kesadaran dan kerelaan mencari dan mengumpulkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh rekan kerja. Dimensi *knowledge exchange* adalah proses dua arah dimana karyawan bertukar pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Dimensi ini diukur menggunakan indikator kerelaan berkolaborasi, yaitu sikap karyawan yang rela menggabungkan ide dan pengalaman yang dimiliki. Indikator kerelaan berbagi pengetahuan, yaitu sikap karyawan yang rela berbagi pengetahuan dan menggabungkan ide serta pengetahuan dengan rekan kerja. Indikator kesadaran, yaitu perilaku karyawan yang paham akan manfaat berbagi pengetahuan dan menggabungkannya untuk mendapat inisiatif baru yang dapat memajukan perusahaan lebih cepat daripada bekerja sendiri.

### 2.1.7 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil atau kuantitas dan kualitas pekerjaan seorang karyawan yang menentukan keberhasilan bisnis perusahaan secara menyeluruh (Mondy & Martocchio, 2016). Untuk memanfaatkan sumber daya manusia sepenuhnya dan meningkatkan keberhasilan organisasi, sistem manajemen kinerja karyawan yang efektif sangat penting untuk organisasi bisnis. Tujuan yang didorong oleh kinerja diharapkan dapat selaras dengan kebijakan organisasi sehingga seluruh proses beralih dari yang digerakkan oleh peristiwa menjadi lebih strategis dan perspektif yang berpusat pada orang (Pradhan & Jena, 2017)

Kinerja karyawan menandakan pencapaian kerja individu setelah mengerahkan upaya yang diperlukan pada suatu pekerjaan (Karakas, 2010). Manajer harus mengukur kinerja karyawan untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja yang dicapai dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan (Boxall & Purcell, 2022). Pengukuran kinerja sebagai proses kuantifikasi kinerja individu merupakan dasar untuk memberi penghargaan kepada karyawan, tetapi juga merupakan alat untuk mengantisipasi kinerja masa depan (Neely, 2005) dan mengarahkan *individual work performance*.

Campbell et al., (1990) mendefinisikan *individual work performance* sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Definisi ini memberi arti bahwa: (1) kinerja individu harus didefinisikan dalam hal perilaku daripada hasil, (2) kinerja individu hanya mencakup perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, dan (3) kinerja individu bersifat multidimensi. Karena membedakan antara perilaku dan hasil bisa jadi sulit, orang lain telah memasukkan hasil dalam definisi kinerja mereka. Misalnya, Viswesvaran & Ones

(2000) mendefinisikan kinerja kerja sebagai tindakan, perilaku, dan hasil terukur yang dilakukan atau dihasilkan oleh karyawan yang terkait dengan dan berkontribusi pada tujuan organisasi

Secara tradisional, fokus utama dari dimensi *individual work performance* adalah *task performance*, yang dapat didefinisikan sebagai kecakapan individu dalam melakukan tugas-tugas substantif atau teknis yang menjadi pusat pekerjaannya (Campbell et al., 1990). Borman & Motowidlo (1997) mendefinisikan kinerja individu dalam konteks *task performance* sebagai efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan dalam upaya mewujudkan visi organisasi, seraya memberikan penghargaan kepada individu dan organisasi secara proporsional.

Dalam konteks organisasi, *task performance* adalah pemahaman kontraktual antara manajer dan bawahan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. *Task performance* dibagi menjadi dua segmen: kinerja tugas teknis-administratif dan kinerja tugas kepemimpinan. Kinerja pekerjaan yang diharapkan terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengadministrasian pekerjaan sehari-hari melalui kemampuan teknis seseorang, penilaian bisnis dan sebagainya disebut kinerja tugas teknis-administrasi. Kinerja tugas kepemimpinan diberi label melalui penetapan tujuan strategis, menegakkan standar kinerja yang diperlukan, memotivasi dan mengarahkan bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan melalui dorongan, pengakuan, dan kritik konstruktif (Borman & Motowidlo, 1997; Pradhan & Jena, 2017).

Kinerja dalam bentuk *task performance* terdiri dari perilaku eksplisit pekerjaan yang mencakup tanggung jawab pekerjaan mendasar yang ditetapkan sebagai bagian dari deskripsi pekerjaan. *Task performance* membutuhkan lebih

banyak kemampuan kognitif dan difasilitasi melalui: pengetahuan akan tugas, yaitu pengetahuan atau prinsip teknis, serta kemampuan untuk menyelesaikan banyak tugas); keterampilan berupa penerapan pengetahuan teknis untuk menyelesaikan tugas dengan sukses tanpa banyak pengawasan; dan kebiasaan, yaitu kemampuan bawaan untuk menanggapi pekerjaan yang ditugaskan (Pradhan & Jena, 2017). Indikator yang digunakan untuk menggambarkan *task performance* mencakup kuantitas dan kualitas kerja, keterampilan kerja, dan pengetahuan kerja (Campbell et al., 1990).

Seiring perkembangan penelitian, selain *task performance*, dimensi *individual work performance* terdiri dari *contextual performance* and *counterproductive performance* (Rotundo & Sackett, 2002; Viswesvaran & Ones, 2000). *Contextual performance* dapat didefinisikan sebagai perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana inti teknis harus berfungsi (Borman & Motowidlo, 1997). Perilaku yang digunakan untuk menggambarkan kinerja kontekstual termasuk, misalnya menunjukkan usaha, memfasilitasi kinerja rekan dan tim, bekerja sama, dan berkomunikasi (Rotundo & Sackett, 2002). *Counterproductive performance* dapat didefinisikan sebagai perilaku yang merugikan kesejahteraan organisasi (Rotundo & Sackett, 2002), terdiri dari: ketidakhadiran, perilaku di luar tugas, pencurian, dan penyalahgunaan zat (Koopmans et al., 2011).

*Contextual performance* dapat didefinisikan sebagai perilaku dan tindakan ekstra di luar tugas utama yang mendukung organisasi termasuk keterampilan untuk melakukan tugas ekstra, memiliki inisiatif, mengambil tugas yang menantang, mengembangkan pengetahuan, dan keterampilan (Koopmans et al., 2011). *Contextual performance* berbeda dengan *task performance* karena

aktivitasnya bukan merupakan bagian formal dari deskripsi pekerjaan (Sonnentag *et al.*, 2008). Namun, *contextual performance* secara tidak langsung memberikan kontribusi kinerja organisasi dengan memfasilitasi *task performance*. *Contextual performance* berkontribusi pada efektivitas organisasi melalui efeknya pada konteks kerja psikologis, sosial, dan organisasi (Motowidlo, 2003). Individu berkontribusi melalui beberapa cara seperti: (1) mempengaruhi orang lain agar lebih mungkin melakukan perilaku yang berkontribusi pada efektivitas organisasi, (2) meningkatkan kesiapan individu, misalnya mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya terkait dengan pekerjaan, dan (3) menunjukkan tindakan yang mempengaruhi sumber daya organisasi.

*Contextual performance* adalah perilaku prososial yang ditunjukkan oleh individu dalam pengaturan kerja (Pradhan & Jena, 2017). *Contextual performance* yang merupakan kinerja di tempat kerja tetapi di luar kinerja tugas seperti membantu rekan kerja di tempat kerja (Uraon & Gupta, 2020), ketika individu menginvestasikan energi dalam peran kerja, mereka menunjukkan peningkatan kinerja kontekstual yang berkaitan dengan kecenderungan mereka untuk membantu dalam konteks psikologis dan sosial perusahaan (Malik, 2018).

*Contextual performance* adalah sikap menjadi sukarelawan untuk pekerjaan ekstra, membantu orang lain dalam menyelesaikan tugas yang sulit, menjunjung tinggi antusiasme di tempat kerja, bekerja sama dengan orang lain pada saat dibutuhkan, berbagi sumber daya dan informasi penting untuk pengembangan organisasi, mematuhi aturan dan peraturan yang ditentukan, dan mendukung keputusan organisasi untuk perubahan yang lebih baik (Motowidlo, 2003). Perilaku semacam ini berkontribusi untuk menciptakan budaya dan iklim

organisasi yang merangsang yang membantu dalam mencapai produktivitas individu dan efektivitas organisasi (Pradhan & Jena, 2017)

Koopmans et al., (2011) telah mengidentifikasi dimensi baru pada *individual work performance* yaitu, *adaptive performance* (Griffin et al., 2007; Pulakos et al., 2000). *Adaptive performance* dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang individu beradaptasi dengan perubahan dalam peran kerja atau lingkungan (Griffin et al., 2007).

Kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk profil pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis disebut sebagai *adaptive performance*. Studi sebelumnya telah menemukan bahwa begitu karyawan memperoleh kesempurnaan dalam jumlah tertentu pada tugas yang diberikan kepada mereka, mereka mencoba untuk menyesuaikan sikap dan perilaku mereka dengan berbagai persyaratan peran pekerjaan mereka (Huang et al., 2014; Pulakos et al., 2000). Kinerja adaptif menunjukkan ketahanan meskipun kondisi tidak stabil, pasar dan kondisi kehidupan yang sulit. Kapasitas ini memungkinkan mereka untuk menghalangi, mengurangi atau mengatasi efek berbahaya dari kesulitan dengan kata lain itu adalah kemampuan individu untuk mengatasi keadaan yang sangat sulit, berkat kualitas perilaku dan adaptasi mereka.

Kinerja adaptif yang efektif memerlukan kemampuan karyawan untuk secara efisien menangani keadaan kerja yang bergejolak (Baard et al., 2014), misalnya, transformasi teknologi, perubahan dalam tugas pekerjaan inti, restrukturisasi organisasi, dan sebagainya. Evolusi berbagai pekerjaan baru sebagai cabang dari inovasi teknologi membutuhkan karyawan untuk terlibat dalam pembelajaran segar dan membuat diri mereka beradaptasi dengan

perubahan secara efisien (Griffin et al., 2010). Karyawan juga diharapkan untuk menyesuaikan perilaku interpersonal mereka dalam keadaan yang berubah agar dapat bekerja sama dengan berbagai rekan kerja dan bawahan. Dalam konteks kinerja individu yang sehat, Griffin et al., (2007) menyebutkan bahwa kecakapan kerja dapat membantu kinerja tugas, tetapi kemampuan beradaptasi dan proaktif terhadap peran pekerjaan seseorang penting untuk mengatasi lingkungan bisnis yang tidak pasti. Kemampuan adaptasi dapat meningkatkan individu untuk tidak hanya mengambil risiko tetapi juga untuk secara efektif menjual ide-ide inovatif sehingga organisasi dapat melanjutkan pertumbuhan dan efisiensi agar menemukan terobosan untuk menghadirkan peluang baru.

## 2.2 Tinjauan Empiris

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris

NO	JUDUL PENELITIAN	PENULIS (TAHUN)	HASIL PENELITIAN
1	Is Social Capital Valuable? Evidence from Mergers and Acquisitions	Suchard et al., (2021)	modal sosial yang tinggi (jaringan sosial yang padat, hubungan sosial yang erat, dan norma-norma sosial yang kooperatif) pada organisasi merger, cenderung tidak memiliki perilaku oportunistik dan mementingkan diri sendiri, yang mengarah ke kinerja positif dalam jangka panjang.
2	The role of HRM and social capital configuration for knowledge sharing in post-M&A integration: a framework for future empirical investigation	Aklamanu et al., (2016)	berbagi pengetahuan dalam integrasi M&A pada dasarnya dapat dianggap sebagai latihan kolaboratif, dimana modal sosial struktural, relasional, dan kognitif memainkan peran sentral dalam meningkatkan <i>knowledge sharing</i> karyawan.
3	A Review of Organization Change Management and Employee Performance	Ali et al., (2022)	Organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui kinerja karyawan yang baik. Ketersediaan, kesiapan, perubahan sikap dan perilaku karyawan merupakan faktor penting yang diperlukan organisasi dalam manajemen perubahan.

4	The Impact of Merger on The Individual Working Performance of Employee	Berkenova, (2015)	Dalam merger, marketisasi membuat sistem lebih relevan dan responsif terhadap kebutuhan industri, dan karyawan dapat meningkatkan kapasitas dan keterampilan mereka untuk mempertahankan pasar baru (peningkatan kinerja karyawan)
5	The Roles of Social Capital and Knowledge Sharing Behavior in Myanmar's Private Banks	Siri & Lorsuwannarat (2020)	modal sosial secara signifikan mempengaruhi niat berbagi pengetahuan; niat berbagi pengetahuan memediasi sebagian jalan dari modal sosial dan perilaku berbagi pengetahuan.
6	Social Capital, Knowledge Sharing, and Performance in The Government Savings Bank (GSB), Thailand.	Fongtanakit (2013)	kognitif, struktural, dan relasional modal sosial secara signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan; berbagi pengetahuan mempengaruhi kinerja
7	Social capital, employees' well-being and knowledge sharing: does enterprise social networks use matter? Case of Tunisian knowledge-intensive firms	Berraies et al., (2020)	pentingnya dimensi modal sosial sebagai pengungkit untuk meningkatkan berbagi pengetahuan; kesejahteraan karyawan memainkan peran mediasi dalam hubungan antara modal sosial struktural dan relasional dan berbagi pengetahuan.

8	Building social capital and learning relationships through knowledge sharing: a social network approach of management students' cases	Han et al., (2020)	modal sosial struktural memberi pengaruh lebih kuat daripada relasional dan kognitif pada berbagi pengetahuan
9	Knowledge sharing in ISD projects: role of task interdependence and social capital	Lee et al., (2021)	pada proyek jangka pendek, modal sosial memberi pengaruh terhadap berbagi pengetahuan. Namun, pada proyek jangka panjang, modal sosial tidak mempengaruhi berbagi pengetahuan
10	Social capital, knowledge sharing, work meaningfulness and creativity: evidence from the Pakistani pharmaceutical industry	Bhatti et al., (2021)	modal sosial secara signifikan mempengaruhi proses berbagi pengetahuan. Hubungan rekan kerja yang positif memungkinkan karyawan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja, terutama ketika karyawan merasa lebih terlibat dengan pekerjaan dan organisasi.
11	Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization	Ganguly et al (2019)	modal sosial struktural tidak mempengaruhi berbagi pengetahuan tacit; modal sosial kognitif dan relasional secara signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan tacit

12	The Impact of Knowledge Sharing on Managing Organizational Change within Abu Dhabi National Oil Organizations	Ameen et al., (2018)	berbagi pengetahuan adalah kunci keberhasilan organisasi secara umum dan khususnya jika terjadi perubahan. Dampak dari berbagi pengetahuan terletak pada proses perubahan organisasi itu sendiri daripada perumusan kebijakan perubahan organisasi.
13	Knowledge sharing and organizational change: Practice interactions in Australian local government	Leith & Yerbury (2019)	Berbagi pengetahuan dalam perubahan organisasi dianggap penting untuk mencapai hasil yang berkelanjutan.
14	Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation	Allameh (2018)	modal sosial mempengaruhi berbagi pengetahuan dan meningkatkan modal intelektual dan inovasi melalui berbagi pengetahuan.
15	Social capital, knowledge integration and learning in project-based organizations: a CEO-based study	Prieto-Pastor et al., (2018)	hubungan positif dan signifikan antara integrasi pengetahuan dan pembelajaran eksploratif serta pembelajaran eksploitatif; hanya visi bersama yang memiliki dampak positif dan signifikan terhadap integrasi pengetahuan; ikatan interaksi sosial dan kepercayaan tidak signifikan

16	Social Capital and Knowledge Sharing as Determinants of Academic Performance	Aslam et al., (2013)	tidak semua dimensi modal sosial mempengaruhi berbagi pengetahuan, analisis mengungkapkan bahwa dimensi struktural tidak mempengaruhi berbagi pengetahuan.
17	Does managerial capability always drive performance? Empirical examinations of small and medium firms (SMEs) in a developing economy	Agyapong et al., (2022)	modal sosial berfungsi sebagai mekanisme melalui mana kemampuan manajerial mempengaruhi kinerja.
18	How Social Capital Mediates the Impact of Job Crafting on Job Performance: Evidence from Vietnamese Industrial Enterprises	Tran (2021)	modal sosial mendorong peningkatan kinerja karyawan
19	How Leader Characteristics and Leader Member Exchange Lead to Social Capital and Job Performance	Tran et al., (2020)	modal sosial tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
20	Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees' job performance	Huang et al., (2021)	psychological capital ditemukan sebagai prediktor terkuat dari kinerja; human capital memberi pengaruh terhadap kinerja, sedangkan social capital ditemukan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

21	Does Social Capital in the Workplace Predict Job Performance, Work Engagement, and Psychological Well-Being? A Prospective Analysis	Clausen et al., (2019)	modal sosial di tempat kerja memprediksi kinerja pekerjaan
22	Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual job performance in Brazil.	Santos et al., (2018)	semakin tinggi modal sosial, semakin besar kinerja individu.
23	Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital.	Basu et al., (2017)	organizational citizenship behavior memberi pengaruh terhadap modal sosial dan kinerja karyawan; peningkatan kinerja karyawan didorong oleh modal sosial
24	Exploring the influence of social media on employee work performance	Cao et al., (2016)	shared vision mendorong peningkatan kinerja sedangkan ikatan jaringan dan kepercayaan tidak memberikan dampak terhadap kinerja karyawan.
25	The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory	Swanson et al., (2020)	berbagi pengetahuan mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan

26	Knowledge Sharing and Individuals' Work Performance: A Virtuous Spiral	Teixeira et al., (2018)	hubungan antara kinerja individu dan berbagi pengetahuan adalah positif, kuat dan saling bergantung. Penelitian ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan bergantung pada efek yang diberikan terhadap kinerja kerja individu.
27	Relationship Among Individual Factors, Knowledge Sharing, and Work Performance: A Model from Baby Boomers, Generation X, and Generation Y Perspective	Kurniawati et al., (2016)	Berbagi pengetahuan tacit dan eksplisit memiliki pengaruh positif pada kinerja individu
28	Relationship between knowledge sharing to individual performance: The role of organizational culture and relationship quality as moderator in family business	Wening et al., (2016)	Berbagi pengetahuan tacit dan eksplisit memiliki pengaruh positif pada kinerja individu

29	A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance	Masa'deh et al., (2016)	Berbagi pengetahuan secara terbuka dan cepat mempengaruhi kinerja pekerjaan dengan menciptakan ide-ide baru
30	Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organisation	Henttonen et al., (2016)	Niat berbagi pengetahuan memberi peningkatan terhadap perilaku berbagi pengetahuan yang akhirnya memberi pengaruh terhadap kinerja individu