

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Tinjauan Teori

Tinjauan teori merupakan rangkuman sistematis mengenai konsep, definisi, dan teori yang mendukung suatu penelitian. Tinjauan teori bertujuan untuk mengidentifikasi kerangka konseptual yang relevan dan memperkuat argumen penelitian dengan dasar ilmiah (Creswell, 2021). Tinjauan teori membantu peneliti memahami kesenjangan penelitian sebelumnya dan menyediakan panduan dalam merumuskan tujuan serta hipotesis (Kumar, 2020). Tinjauan teori juga berfungsi sebagai landasan dalam menentukan metode penelitian dan alat analisis yang digunakan sehingga hasil yang diperoleh lebih terarah dan relevan dengan topik yang diangkat (Sugiyono, 2022).

Dalam penelitian ini, penulis mengacu pada tingkatan teori, yaitu *grand theory*, *middle-range theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* merupakan teori yang bersifat umum, luas, dan abstrak yang bertujuan untuk menjelaskan berbagai fenomena atau konsep dalam suatu disiplin ilmu. Menurut Turner (2020), *grand theory* biasa digunakan oleh suatu bidang ilmu dan menjadi dasar prinsip dalam pengembangan teori-teori yang lebih spesifik. Sedangkan *middle theory* merupakan teori yang berfokus di antara *grand theory* dan *applied theory*. *Applied theory* merupakan teori di mana dalam implementasi nya yang praktis dan konsep-konsepnya sudah dikembangkan oleh *grand theory* dan *middle theory*. *Applied theory* berfokus pada adaptasi teori umum atau jangkauan menengah agar dapat digunakan untuk memecahkan masalah dalam dunia nyata (Robson, 2020). Dalam penelitian ini, penulis mengupayakan untuk menyeimbangkan penelitiannya dengan ketiga teori tersebut.

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Organisasi merupakan suatu sistem sosial yang memiliki tujuan tertentu dengan batasan-batasan yang jelas serta beroperasi dalam lingkungan eksternal yang ditentukan (Henry Mintzberg, 2021). Oleh karena itu, bagian terpenting

dari sebuah organisasi adalah sumber daya manusia (SDM) atau karyawan yang bekerja didalamnya. Karyawan merupakan seseorang yang terikat pada suatu organisasi melalui kontrak kerja dan memberikan layanan untuk organisasi tersebut dengan imbalan kompensasi (Dessler, 2023). Dengan demikian, beberapa hal seperti strategi jitu diperlukan oleh sebuah organisasi dalam mempertahankan ketersediaan sumber daya manusianya (SDM). Namun, tidak semua karyawan selalu dapat beradaptasi dengan tempat kerjanya, di mana karyawan tersebut yang masih belum memiliki beberapa jaminan yang unggul untuk keberlangsungan kesejahteraan hidupnya jika berperan penting didalam organisasi tersebut.

Seiring dengan perkembangan teknologi yang semakin bertransformasi menjadi digitalisasi maka dampaknya pasti menyeluruh pada aspek kehidupan manusia. Hal ini mengharuskan manusia menghadapi perkembangan teknologi yang sangat pesat ini. Dengan sumber daya manusia (SDM) terpenting menjadi aspek dalam suatu lingkungan organisasi yang nanti di masa depan akan membawa dampak pada produktivitas organisasi. Pada masa kini, era globalisasi otomatisasi membuat organisasi dituntut untuk dapat bersaing di pasar global, di mana keberhasilan suatu organisasi sangat didukung oleh kondisi serta kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Dalam artian, karyawan adalah bagian krusial dalam penyelesaian masalah yang dihadapi dipersaingan global saat ini, sehingga dengan memiliki karyawan yang tepat akan membuat keberlangsungan perusahaan bertahan.

Bagi suatu organisasi, memiliki karyawan yang berkinerja baik dapat mendatangkan keuntungan dan mempunyai daya saing yang lebih unggul. Hal ini menunjukkan bahwa dengan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang tepat adalah aset penting bagi organisasi. Sumber daya manusia (SDM) yang diinginkan sudah pasti sebagai individu yang memiliki berbagai keahlian, keterampilan, dan pengetahuan yang intelektual guna dapat mengikuti pencapaian tujuan organisasi. Dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) yang efektif memerlukan perencanaan, perekrutan, pelatihan, pengembangan,

dan evaluasi yang tepat. Bagi seorang HR, penting perannya dalam membantu mengelola SDM yang sesuai dengan kriteria organisasi.

### 2.1.2 Karyawan Dalam Organisasi

Karyawan merupakan individu yang bekerja dalam sebuah organisasi dengan tujuan membantu mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Mereka memberikan tenaga, keterampilan, dan pengetahuan untuk menjalankan berbagai fungsi operasional dan taktis sehingga strategis dalam organisasi. Karyawan adalah sumber daya manusia yang merupakan aset penting dalam sebuah organisasi karena kontribusinya langsung terhadap proses pencapaian tujuan organisasi. Karyawan tidak hanya bertindak sebagai pelaksana tugas tetapi juga sebagai inovator dan agen perubahan dalam organisasi (Robbins & Judge, 2019). Sementara itu, menurut Dessler (2020) mendefinisikan karyawan sebagai individu yang terlibat secara formal dalam hubungan kerja dengan organisasi di mana mereka menerima kompensasi atas jasa atau kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi. Karyawan juga memainkan peran penting dalam keberlanjutan dan keberhasilan organisasi seperti karyawan bertanggung jawab menjalankan tugas sehari-hari yang diperlukan untuk menjaga kelancaran operasional organisasi yaitu pekerjaan yang bersifat teknis dan administratif yang membantu organisasi mencapai target jangka pendek (Armstrong, 2021). Karyawan juga berperan sebagai penggerak inovasi, seperti di era digital sekarang karyawan juga berperan sebagai inovator di mana mereka memberikan ide-ide baru yang dapat membantu organisasi berkembang dan tetap kompetitif yaitu ditekankan peran karyawan bahwa inovasi yang seringkali lahir dari kolaborasi antar karyawan yang mereka saling berbagi pengetahuan pengalaman (Dessler, 2020).

Adanya karyawan juga berperan dalam membantu mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang dihadapi organisasi. Menurut Luthans (2021) bahwa kemampuan analitis dan keterampilan interpersonal karyawan sangat penting dalam menciptakan solusi yang solutif efektif terhadap berbagai tantangan yang dihadapi organisasi. Menurut Cameron & Quinn (2020),

karyawan menjadi penjaga nilai-nilai dan budaya organisasi di mana disebutkan bahwa karyawan yang memahami dan menerapkan budaya organisasi secara konsisten akan memperkuat identitas organisasi di mata internal maupun eksternal. Peran karyawan juga sebagai kontributor kinerja dan keberhasilan strategis organisasi. Dalam artian karyawan membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang dengan berkontribusi pada perencanaan strategis, pengambilan keputusan, dan implementasi kebijakan. Robbins & Judge (2019) mengemukakan pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses strategis untuk memastikan keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

### **2.1.3 Teknologi di Era Digitalisasi**

Kemajuan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai aspek operasional organisasi, termasuk berbagi pengetahuan, pengambilan keputusan, dan kinerja pekerjaan. Berbagi pengetahuan berbasis teknologi digital dapat meningkatkan koordinasi dan komunikasi antar individu dalam organisasi, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan (Deng et al., 2022). Dalam dunia bisnis yang semakin global dan kompetitif, setiap perusahaan diharapkan untuk terus berinovasi guna meningkatkan kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan mereka. Melalui teknologi digital, perusahaan dapat memfasilitasi penyebaran informasi yang lebih cepat dan merata sehingga hal itu dapat meningkatkan koordinasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Namun, dalam pengimplementasiannya masih terdapat kendala dalam optimalisasi pemanfaatannya di mana terdapat hambatan komunikasi lintas departemen, kurangnya koordinasi yang efektif, dan proses pengambilan keputusan yang masih belum sepenuhnya efisien. Dalam era digital, perkembangan teknologi telah membawa perubahan signifikan pada berbagai aspek operasional perusahaan, termasuk proses koordinasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Perusahaan dituntut untuk dapat bersaing dengan memanfaatkan teknologi digital guna meningkatkan efisiensi dan kinerja karyawan. Salah satu

cara untuk mencapai hal ini adalah dengan memanfaatkan teknologi untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), yang menjadi landasan penting dalam meningkatkan produktivitas dan inovasi di tempat kerja.

#### 2.1.4 *Coordination*

Istilah koordinasi berasal dari bahasa Latin *co* dan *ordinare* yang berarti mengendalikan. Koordinasi adalah proses menyatukan dan mengintegrasikan tujuan-tujuan bersama. Koordinasi juga merupakan proses pengintegrasian dan penyelarasan tujuan dan rencana kerja yang telah ditetapkan pada seluruh aspek, bidang fungsional, dan departemen, sehingga menghasilkan tindakan yang konsisten dan harmonis serta efektif dan efisien. Fungsi koordinasi bertanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Kerja sama ini biasanya terlihat dalam kegiatan kelompok besar atau saat bekerja dalam kelompok. Atasan harus memberikan koordinasi dalam menyelesaikan tugas agar informasi tersampaikan dengan jelas dan pekerjaan diserahkan kepada bawahan sesuai dengan kewenangan yang diperoleh.

Koordinasi sendiri merupakan proses integrasi aktivitas individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama secara efisien. Koordinasi yang efektif memainkan peran penting dalam memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai jadwal dan standar yang diterapkan, terutama dalam lingkungan kerja yang kompleks. Koordinasi sering dianggap sebagai alat ukur kepastian keberhasilan operasional organisasi. Kaitannya dengan teknologi digital, koordinasi diperkuat oleh penggunaan alat-alat komunikasi seperti platform berbasis cloud (Microsoft Teams, dan Zoom) yang memungkinkan akses informasi secara real-time sehingga memungkinkan dipergunakan untuk sebuah organisasi. Teknologi digital memungkinkan koordinasi menjadi lebih efektif dengan menjadikan peningkatan pada transparansi informasi, dan mempercepat alur komunikasi serta mengurangi kemungkinan kesalahan dalam pelaksanaan tugas (Duan et al., 2020).

Selain itu, koordinasi berperan penting dalam mendorong berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di organisasi. Koordinasi yang baik menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa lebih nyaman untuk berbagi informasi, solusi, dan ide terkait masalah yang ada secara kolaboratif serta dengan adanya koordinasi juga dapat membantu mengurangi hambatan seperti miss information atau konflik antar tim (Waizenegger et al., 2020). Koordinasi yang efektif juga dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan mengurangi ketidakpastian dalam tugas, dengan berkoordinasi yang baik menjadikan karyawan gen z lebih memahami peran mereka dan mereka dapat bekerja lebih fokus dan efisien. Dengan demikian, koordinasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui kolaborasi tim yang ikut meningkat dan pengambilan keputusan (*decision making*) yang relevan tersedia tepat waktu sehingga membantu karyawan dalam pengambilan keputusan strategis.

### **2.1.5 Communication**

Manusia berkomunikasi melalui ucapan, tulisan, tingkah laku, dan visual. Sebagai makhluk sosial, manusia sangat bergantung pada komunikasi. Setiap manusia wajib berkomunikasi. Manusia merupakan makhluk sosial yang secara alamiah beradaptasi untuk hidup bermasyarakat dan berkomunikasi satu sama lain. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengartikan komunikasi sebagai pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih agar pesan tersebut dapat dipahami.

Komunikasi berasal dari kata latin *communicatus* yang berarti berbagi atau memiliki bersama dan berkaitan dengan upaya untuk mencapai kesatuan. Komunikasi adalah aktivitas utama kita sehari-hari, dan penelitian menunjukkan bahwa 70% tindakan kita mencakup komunikasi. Ada empat aktivitas komunikasi: berbicara, mendengarkan, menulis, dan membaca. Definisi praktis dari komunikasi adalah penyampaian pesan dalam bentuk ide, pemikiran, atau informasi melalui tulisan, lisan, atau media. Komunikasi

adalah pertukaran informasi, pesan, dan ide antar individu atau organisasi. untuk mencapai pemahaman bersama.

Komunikasi yang efektif memungkinkan distribusi informasi penting secara tepat waktu dan transparan, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang berkualitas dan kolaborasi dalam sebuah organisasi (Chen et al. 2019). Komunikasi sendiri memainkan peran penting dalam berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Menurut Waizenegger et al. (2020) komunikasi yang didukung teknologi digital seperti email, instant messaging, atau platform kolaborasi dapat meningkatkan transparansi informasi dan memungkinkan akses cepat ke pengetahuan kritis di dalam organisasi. Dengan adanya komunikasi yang efektif dapat bermanfaat bagi organisasi di mana komunikasi yang efektif dalam memastikan bahwa informasi yang dibagikan tentu relevan dan dapat dipahami oleh si penerima informasi, dapat mengurangi risiko miskomunikasi yang bisa saja dapat menghambat proses kerja dan dengan adanya komunikasi yang efektif dapat mendorong kolaborasi lintas departemen melalui interaksi yang lebih intensif dan terpadu.

Social capital theory atau biasa disebut teori modal sosial yang digunakan sebagai landasan untuk menjelaskan peran komunikasi dalam *knowledge sharing*. Menurut Lee et al. (2021) hubungan sosial yang kuat antara individu dalam organisasi sangat berpengaruh pada kualitas komunikasi. Di mana hubungan ini merupakan suatu bentuk kepercayaan, yang mana memfasilitasi aliran informasi, dan mendorong kolaborasi yang akhirnya dapat meningkatkan *job performance*. Komunikasi yang baik tentu tidak hanya mendukung *knowledge sharing*, tetapi juga berdampak langsung pada kinerja karyawan.

Organisasi yang berhasil menciptakan saluran komunikasi yang efektif dapat melihat peningkatan signifikan dalam kinerja individu dan tim. Dalam era digital saat ini, komunikasi sudah tidak lagi terbatas pada interaksi langsung, tetapi juga telah bergeser ke media digital dimana hal tersebut memungkinkan komunikasi lintas waktu dan tempat. Dengan adanya di era saat ini yaitu

komunikasi digital meningkatkan efisiensi dengan menyediakan akses cepat ke informasi dan memfasilitasi diskusi terstruktur. Namun, jika teknologi ingin menjadi efektif maka diperlukan karyawan yang memang sudah terlatih dan memadai dalam penggunaan teknologinya.

#### 2.1.6 *Decision making*

Pengambilan keputusan dalam manajemen merupakan suatu pekerjaan penting yang berkaitan dengan pelaksanaan perencanaan, dalam hal menentukan tujuan yang ingin dicapai, sumber daya yang akan digunakan, siapa yang akan melaksanakannya, dan siapa yang bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan. Pengambilan keputusan adalah proses kognitif yang melibatkan penanganan kesulitan untuk memberikan hasil yang dapat diterapkan. Pengambilan keputusan berasal dari istilah "manusia pembuat keputusan", yang mengacu pada manusia yang mengambil keputusan dari daftar kemungkinan. Keputusan dibuat kapan saja dalam hidup seseorang. Keberadaan manusia selalu penuh dengan peluang pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan melibatkan pemilihan pilihan terbaik berdasarkan nilai atau tujuan seseorang untuk mencapai hasil atau solusi yang diinginkan untuk masa depan.

Pengambilan keputusan merupakan tugas penting yang harus diselesaikan ketika dihadapkan pada berbagai skenario dan kesulitan yang harus ditangani dan dikelola, termasuk dalam manajemen. Permasalahan yang berkembang secara berkala dalam suatu organisasi akan melahirkan berbagai macam solusi. Pengambilan keputusan adalah keterampilan memilih di antara berbagai kemungkinan untuk mengembangkan solusi masalah yang paling bermanfaat bagi tujuan organisasi atau komersial. Pengambilan keputusan atau *decision making* adalah proses memilih tindakan terbaik di antara berbagai alternatif untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam sebuah organisasi, pengambilan keputusan merupakan aktivitas inti yang sangat menentukan efektivitas operasional dan kinerja karyawan. Proses ini seringkali melibatkan pertimbangan berbagai informasi yang ada, kemampuan analitis, serta

kolaborasi antar individu dalam tim. Menurut Duan et al. (2020) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan yang efektif tidak hanya bergantung pada kualitas data tetapi juga pada kemampuan individu atau tim untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan pengalaman mereka. Dengan demikian, ditekankan bahwa memang sangat penting berbagi pengetahuan dalam mendukung pengambilan keputusan yang berkualitas. Menurut Simon yang mengemukakan teori rasionalitas terbatas atau *bounded rationality theory*, di mana individu tidak selalu memiliki informasi atau kapasitas untuk membuat keputusan yang optimal. Sehingga teknologi digital seperti alat analitik dan platform *knowledge sharing* dapat membantu mengurangi keterbatasan tersebut (Ahmed et al., 2019). Hubungan pengambilan keputusan dan peran teknologi menurut Waizenegger et al. (2020), teknologi memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data yang lebih akurat dan cepat (akses data real-time), alat seperti Microsoft Teams dan Zoom memungkinkan diskusi yang lebih efektif antar individu bahkan dalam lingkungan kerja terdistribusi (kolaborasi digital), serta teknologi digital mempermudah akses informasi yang relevan sehingga meningkatkan akurasi keputusan (meningkatkan transparansi). Hubungan pengambilan keputusan dengan kinerja kerja, Chen et al. (2019) menyatakan bahwa keputusan yang baik berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja kerja karena memungkinkan pelaksanaan tugas yang lebih efektif, penghematan waktu, dan pengurangan risiko kesalahan.

### **2.1.7 Knowledge sharing**

Berbagi pengetahuan adalah pertukaran pengetahuan, yang mencakup informasi, keterampilan, dan keahlian, dengan teman atau rekan kerja lain dalam suatu organisasi atau perusahaan. Proses berbagi informasi ini dapat berlangsung melalui berbagai saluran, antara lain obrolan dengan rekan kerja, rapat kerja, sesi pembelajaran, dan platform komunikasi lainnya. Berbagi pengetahuan, atau yang sering dikenal dengan istilah berbagi pengetahuan, merupakan praktik penting dalam lingkungan komersial dan organisasi saat ini. Berbagi pengetahuan adalah penyebaran informasi, keterampilan, dan keahlian

interpersonal dalam suatu perusahaan untuk menghasilkan nilai tambah. Berbagi pengetahuan juga sering digunakan sebagai teknik menyebarkan pengetahuan penting yang diperlukan untuk melakukan kolaborasi. Menurut Nguyen et al. (2021), *knowledge sharing* merupakan transfer informasi secara eksplisit dan implisit untuk membantu anggota organisasi menyelesaikan tugas dengan lebih efektif. Menurut Deng et al. (2022), bahwa *knowledge sharing* yang difasilitasi oleh teknologi digital dapat meningkatkan koordinasi antar individu, dapat mengurangi kehilangan pengetahuan, dan merangsang inovasi dalam organisasi. Teori work design menjelaskan bahwa *knowledge sharing* menggunakan desain kerja yang mempromosikan keterlibatan karyawan melalui komunikasi dan berbagi tanggung jawab yang meningkatkan proses *knowledge sharing* menjadi lebih berdampak positif pada kinerja kerja (Lee et al., 2021). TAM atau technology acceptance model menjelaskan bahwa adopsi teknologi mempengaruhi seberapa besar karyawan bersedia menggunakan alat digital untuk *knowledge sharing*. Koordinasi dan komunikasi yang dimediasi teknologi digital memperkuat budaya *knowledge sharing* di organisasi (Nguyen et al., 2018). Selain itu hubungan *knowledge sharing* terhadap *job performance* juga memiliki dampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan. Di mana *knowledge sharing* memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efektif dengan memanfaatkan informasi dan keterampilan yang diperoleh dari rekan kerja dan melalui proses *knowledge sharing* juga dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis dengan cepat dan handal.

### 2.1.8 Job performance

Kinerja adalah suatu prestasi kerja atau hasil kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang dicapai selama menjalankan aktivitasnya sesuai dengan kewajiban yang diberikan. Prestasi kerja mencakup berbagai faktor yang mempengaruhi seberapa efektif seseorang melaksanakan kewajiban dan tanggung jawabnya. Prestasi kerja mengacu pada kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya dalam pekerjaan. Sederhananya, prestasi kerja mengacu pada bagaimana individu memenuhi kriteria dan harapan yang ditetapkan oleh organisasi.

Prestasi kerja adalah ukuran seberapa baik keluaran pekerjaan seseorang selaras dengan tujuan perusahaan. Hal ini mungkin mencakup berbagai faktor penting seperti produktivitas, efisiensi, dan efektivitas dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan. *Job performance* atau kinerja pekerjaan memiliki konsep di mana aspek tersebut termasuk mulai dari pencapaian tugas rutin (*in-role performance*) hingga kontribusi terhadap inovasi dan pengembangan di luar tugas standar (*innovative performance*). Teori terkait kinerja kerja atau *job performance* untuk penelitian ini adalah teori *job demands-resources (JD-R)*, dan *social exchange theory*. Menurut teori *JD-R*, yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2007) menjelaskan bahwa hubungan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang berpengaruh pada kinerja pekerjaan karyawan.

Pada penelitian ini, variabel *coordination* (koordinasi), *communication* (komunikasi), dan *decision making* (pengambilan keputusan) bisa dipandang sebagai sumber daya yang memiliki pengaruh *kinerja kerja* melalui peningkatan *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* dapat berfungsi sebagai sumber daya yang meningkatkan keterlibatan karyawan dan pada akhirnya kinerja mereka. Menurut teori *social exchange*, hubungan sosial dalam organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik antara individu dan organisasi.

Pada penelitian ini, *knowledge sharing* melalui koordinasi dan komunikasi yang baik dapat dianggap sebagai bentuk pertukaran sosial, di mana karyawan yang memberikan informasi dan *knowledge* mereka diharapkan menerima keuntungan seperti pengembangan keterampilan, pengakuan, dan peningkatan kinerja. *Knowledge sharing* melalui pertukaran sosial dapat mengarah pada peningkatan kinerja karenanya karyawan merasa dihargai dan diberdayakan cenderung lebih produktif (Majehrzak & Markus, 2012). Pada penelitian ini,

pengambilan keputusan atau *decision making* yang lebih baik dan *knowledge sharing* yang efisien berkontribusi langsung terhadap peningkatan *job performance* atau kinerja pekerjaan karyawan.

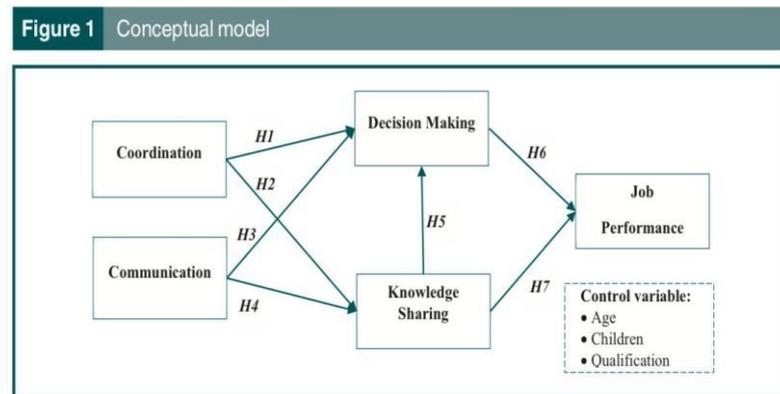
Teori tambahan lainnya terkait kinerja kerja antara lain, in-role performance yaitu kinerja yang diharapkan sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang jelas dan terstruktur, dan extra-role performance yaitu kinerja yang sesuai dengan kontribusi meluas seperti inovasi, membantu rekan kerja atau mengoptimalkan proses kinerja kerja. Menurut Chen et al. (2019), kinerja pekerjaan karyawan dipengaruhi oleh kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi digital dalam komunikasi dan koordinasi. Dengan semakin baiknya karyawan dapat berkoordinasi dan berkomunikasi maka dengan begitu semakin besar juga peluang mereka untuk *knowledge sharing* yang memperkaya *decision making* dan akhirnya *job performance* mereka meningkat.

## 2.2 Model Penelitian

Model penelitian yang dirancang pada penelitian ini berfokus pada hubungan antara variabel independen yaitu *Coordination* (koordinasi), *Communication* (komunikasi), *Decision making* (pengambilan keputusan) melalui *Knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) sebagai variabel mediasi dengan variabel dependen yaitu *Job performance* (kinerja kerja). Model penelitian ini dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Variabel independen (*Coordination*, X1) mengacu pada upaya pengelolaan interaksi antar individu untuk mencapai tugas kolektif.
2. Variabel independen (*Communication*, X2) mengacu pada kemampuan berbagi informasi efektif antar individu atau tim.
3. Variabel independen (*Decision making*, X3) mengacu pada proses pengambilan keputusan berbasis informasi yang tersedia.
4. Variabel mediasi (*Knowledge sharing*, M) mengacu pada berbagi pengetahuan di antara karyawan untuk mendukung penyelesaian pekerjaan.

5. Variabel dependen (*Job performance*, Y) mengacu pada kinerja karyawan seperti efektivitas, dan pencapaian target kerja.



Gambar 2.1 Model Penelitian Terdahulu  
Sumber : Sophia Duan, Portal Researchgate

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan model penelitian hipotesis penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.

1. H1: *Coordination* (X1) berpengaruh positif terhadap *Decision making* (X3).
2. H2: *Coordination* (X1) berpengaruh positif terhadap *Knowledge sharing* (M).
3. H3: *Communication* (X2) berpengaruh positif terhadap *Decision making* (X3).
4. H4: *Communication* (X2) berpengaruh positif terhadap *Knowledge sharing* (M).
5. H5: *Knowledge sharing* (M) berpengaruh positif terhadap *Decision making* (X3).
6. H6: *Decision making* (X3) berpengaruh positif terhadap *Job performance* (Y).
7. H7: *Knowledge sharing* (M) berpengaruh positif terhadap *Job performance* (Y).

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Jurnal Penelitian	Penulis & Tahun Penelitian	Temuan
1.	<i>Impact of Knowledge sharing on Employee Turnover Intention</i>	Fattah et al. (2022)	Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa <i>knowledge sharing</i> meningkatkan kinerja kerja melalui <i>perceived organizational support</i> .
2.	<i>Linking Leadership to Knowledge sharing</i>	Chaudhary et al. (2021)	Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan meningkatkan <i>knowledge sharing</i> untuk mendukung keberlanjutan organisasi.
3.	<i>Technology based Knowledge sharing on Performance</i>	Ahmad et al. (2023)	Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa penggunaan teknologi mempercepat koordinasi dan pengambilan keputusan untuk hasil yang lebih baik.
4.	<i>Digital Knowledge sharing for Organizational Performance</i>	Lepore et al. (2021)	Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa teknologi digital meningkatkan komunikasi dan kolaborasi dalam organisasi.

5.	<i>Middle Managers' Digital Leadership</i>	Arain et al. (2023)	Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa digital leadership mendorong koordinasi lintas fungsi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
6.	<i>The Role of Social Capital in Knowledge sharing</i>	Singh et al. (2020)	Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa social capital berkontribusi terhadap proses <i>knowledge sharing</i> dan pengambilan keputusan.
7.	<i>Knowledge sharing in the Digital Era</i>	Hu et al. (2019)	Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa teknologi digital membantu pengelolaan pengetahuan secara kolaboratif untuk meningkatkan produktivitas.
8.	<i>Coordination and Job performance in Digital Workplaces</i>	Tonnessen et al. (2021)	Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa koordinasi berbasis teknologi mendukung kinerja kerja dengan lebih efektif.
9.	<i>Digital Tools and Decision making Efficiency</i>	Cui et al. (2019)	Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa alat digital meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan berbasis data.
10.	<i>Communication in Distributed Teams</i>	Kwahk & Park (2020)	Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa komunikasi

			digital membantu memperkuat tim yang terdistribusi.
11.	<i>Enhancing Knowledge sharing Through Digitalization</i>	Lin et al. (2020)	Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa digitalisasi mendorong <i>knowledge sharing</i> untuk inovasi organisasi.
12.	<i>Linking Social Capital to Employee Performance</i>	Chen et al. (2019)	Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa hubungan sosial yang kuat mendorong kolaborasi dan peningkatan kinerja.
13.	<i>Communities of Knowledge in Organizational Growth</i>	An et al. (2020)	Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa komunitas pengetahuan mempercepat proses berbagi informasi dan kinerja tim.
14.	<i>Decision making Frameworks for Knowledge sharing</i>	Lee et al. (2022)	Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa kerangka kerja keputusan memperkuat penerapan <i>knowledge sharing</i> berbasis teknologi.
15.	<i>The Interplay Between Communication and Job performance</i>	Singh et al. (2021)	Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa hubungan antara komunikasi digital dan hasil kerja yang optimal ditemukan signifikan.