

# **Pengaruh Dimensi Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi terhadap *Transfer of Knowledge* dan Daya Saing Organisasi (Studi pada Bank Niaga Makassar)**

**St.Sukmawati S**

Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Indonesia Makassar

**Armanu Thoyib**

**Margono Setiawan**

**Surachman**

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang

*Abstract: The objective of this research is to study the process transfer of knowledge and its about on organizational competitiveness, in this case Bank Niaga Makassar. The respondents are from middle management, lower management (supervisors) and the rank-and-file (employees). The collected data is analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) using AMOS computer software (Analysis of Moment Structure) version 5.0. The findings of this research are: (1) the organizational dimension having significant impact on the process transfer of knowledge is organizational objective, while formalization has negative impact and organizational culture has no significant impact; (2) leadership also has an impact on the process transfer of knowledge in the organization, (3) motivation has significant impact on transfer of knowledge in the organization under study, and (4) transfer of knowledge will have significant direct impact on organizational competitiveness.*

*Keywords: organizational dimensions, leadership, motivation, transfer of knowledge, organizational competitiveness.*

Bank Niaga sejak awal berdirinya telah mengalami banyak perubahan. Jika dulu strategi Bank Niaga adalah menjadi bank korporat, maka sekarang strategi mereka adalah menjadi bank retail terkemuka (laporan akhir tahun Bank Niaga, 2007). Transformasi ini dilakukan setelah melakukan pengkajian secara menyeluruh terhadap peta persaingan, peluang pasar dan infrastruktur yang dimiliki, Bank niaga menetapkan rencana strategi baru dengan Visi 2010 untuk menjadi 1 dari 5 bank terbesar yang berfokus pada tiga segmen bisnis meliputi: Kredit Pemilikan Rumah (KPR), bisnis menengah, dan nasabah kelas menengah ke atas. Pengkajian ulang strategi bisnis ini dilakukan untuk

memastikan keunggulan strategi Bank Niaga dalam menghadapi persaingan baru.

Proses *learning organization* di Bank Niaga disajikan dengan memaparkan aktivitas dan inisiatif yang dibagi dalam kelompok kegiatan identifikasi, penyimpanan, penyebaran dan penggunaan pengetahuan dengan model pengelolaan pengetahuan. Pengelolaan Pengetahuan merupakan pengelolaan atas berbagai pengetahuan dan berbagai proses yang dapat meningkatkan pengaruh pengetahuan terhadap kemampuan bersaing Bank Niaga. Dengan melakukan pengelolaan pengetahuan, diharapkan Bank Niaga dapat memperoleh dan memanfaatkan berbagai pengetahuan penting, lalu mengembangkannya sedemikian rupa dan membuatnya dapat dimanfaatkan secara efektif oleh berbagai pihak yang membutuhkan.

Penelitian yang menunjukkan perhatian besar terhadap pelaksanaan berbagi pengetahuan dan faktor organisasi untuk mendukung daya saing organisasi

---

#### **Alamat Korespondensi:**

*St.Sukmawati. S. adalah Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Indonesia Makassar Tlp (0411)445155*

tersebut sudah banyak diteliti antara lain: (Goh, 2002; Juan & Mercedes, 2006; Ted Foss, *et al.*, 2006; Martina, *et al.*, 2007; Shu-Hsien & Ta-Chien, 2007). Soonhee Kim (2005) melakukan penelitian tentang "Knowledge Sharing dalam Organisasi Publik Korea Selatan" dengan menganalisis pengaruh struktur / dimensi organisasi (formalisasi, tujuan organisasi dan budaya organisasi) terhadap *sharing/ transfer of knowledge* dalam hubungannya dengan pelayanan publik. Penelitian ini akan mengembangkan model dari Soonhee Kim (2005) dengan menambah variabel motivasi dan kepemimpinan. Hal ini dilakukan dengan merujuk pada penelitian Martina & Helmut (2007) yang menyatakan bahwa, betapapun studi tentang transfer pengetahuan hubungannya dengan organisasi telah memberikan banyak informasi berguna mengenai hubungan antara faktor organisasi dan berbagi pengetahuan untuk menciptakan keunggulan daya saing bagi organisasi/perusahaan, namun tidak semua kegiatan dari transfer pengetahuan terbukti memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi yang dapat menghasilkan keunggulan daya saing organisasi tersebut. Selanjutnya, Martina & Helmut menyatakan bahwa motivasi untuk berbagi pengetahuan bisa menjadi pendorong atau penghambat suksesnya proses transfer pengetahuan dalam organisasi. Pernyataan Martina & Helmut juga didukung oleh hasil penelitian Whittom & Roy (2009) bahwa motivasi sangat berhubungan erat dengan efektif tidaknya proses *sharing/transfer knowledge* dalam suatu organisasi. Jika motivasi untuk berbagi pengetahuan dari anggota organisasi itu baik, maka proses transfer pengetahuan itu akan baik/efektif, demikian sebaliknya. Sehingga motivasi adalah salah satu variabel yang sangat menentukan proses transfer pengetahuan dalam suatu organisasi (Tobing, 2007; Sangkala, 2007; Tjakraatmaja & Lantu, 2006).

Selain motivasi, peran pemimpin dalam menciptakan budaya berbagi pengetahuan juga menentukan efektivitas proses transfer pengetahuan dalam organisasi. (Clarke, 2001; Goh, 2002; Hsiu & Lee, 2004) menyatakan bahwa, para pemimpin harus memainkan peranan penting dalam membangun beberapa kondisi kunci yang dibutuhkan untuk memudahkan transfer pengetahuan dalam organisasi. Lebih lanjut Goh (2002) menyatakan bahwa penekanan hanya pada teknologi informasi atau proses-proses organisasi

terstruktur untuk memudahkan transfer pengetahuan tidak akan berhasil, melainkan diperlukan pendekatan multi-levered yang kompleks untuk mencapai transfer pengetahuan efektif, sehingga tidak mengabaikan faktor-faktor "soft" (antara lain kepemimpinan) yang penting dalam proses tersebut. Berbagai penelitian lain menunjukkan bahwa persoalan kepemimpinan menjadi persoalan penting yang harus mendapat perhatian utama bagi setiap perusahaan/organisasi, karena kesuksesan sebuah organisasi/perusahaan tidak terlepas dari peranan pemimpin atau manajer di dalam memerankan kepemimpinannya (Sangkala, 2006). Sehubungan dengan hal tersebut maka penelitian ini juga memasukkan variabel kepemimpinan sebagai faktor yang mempengaruhi proses transfer pengetahuan dalam suatu organisasi/merujuk pada penelitian Goh, 2002; Clarke (2001), Goh (2002). Sementara dampak *transfer knowledge* terhadap daya saing organisasi merujuk pada penelitian Shu-Hsien & Ta-Chien (2007); Syed-Ikhsan (2004), bahwa penciptaan dan transfer pengetahuan dalam sebuah organisasi telah menjadi sebuah faktor yang sangat penting di dalam kesuksesan dan keunggulan daya saing dari sebuah organisasi, sehingga transfer pengetahuan adalah kegiatan yang sangat penting bagi perusahaan/organisasi yang berada di dalam lingkungan industri yang mengalami perubahan secara cepat.

Perbedaan mendasar penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian-penelitian sebelumnya antara lain adalah: (1) Penelitian ini mengembangkan model Soonhee Kim (2006) dengan menambah variabel kepemimpinan dan motivasi yang merujuk pula pada penelitian sebelumnya (Perrow, 1979; O'Dell & Greyson, 1998; Goh, 2002; Ahmed, *et al.*, 2002; Guzman and Wilson, 2005; Martina & Helmut, 2007; Shu-Hsien & Ta-Chien, 2007; dan Allen & Roy, 2009). (2) Objek penelitian, di mana penelitian sebelumnya semua meneliti pada organisasi/perusahaan manufaktur dan organisasi pemerintah, sedangkan penelitian ini mengambil objek perbankan (Bank Niaga Makassar).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis model yang diajukan tentang: Pengaruh struktur organisasi formal terhadap proses *transfer of knowledge* pada Bank Niaga Makassar; Pengaruh tujuan organisasi terhadap proses *transfer of knowledge*



pada Bank Niaga Makassar; Pengaruh budaya organisasi terhadap proses *transfer of knowledge* pada Bank Niaga Makassar; Pengaruh peran kepemimpinan terhadap proses *transfer of knowledge* pada Bank Niaga Makassar; Pengaruh motivasi untuk berbagi pengetahuan terhadap proses *transfer of knowledge* pada Bank Niaga Makassar; Pengaruh *transfer of knowledge* terhadap daya saing organisasi pada CIMB Niaga Makassar.

### Hipotesis Penelitian

- H.1. Struktur organisasi yang terlalu formal akan menghambat proses *transfer of knowledge* dalam organisasi.
- H.2. Tujuan organisasi yang dipahami dengan jelas akan menjadi pendorong lancarnya proses *transfer of knowledge* dalam organisasi .
- H.3. Budaya organisasi yang terbentuk dan dirasakan oleh anggota organisasi akan membangun proses yang efektif dan efisien untuk *transfer of knowledge* dalam organisasi.
- H.4. Peran interpersonal yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi efektivitas proses *transfer of knowledge* dalam organisasi.
- H.5. Kepercayaan antar individu maupun kelompok serta sistem *reward* yang baik akan meningkatkan motivasi anggota organisasi untuk melakukan *Transfer of knowledge*.
- H.6. *Transfer of knowledge* memiliki efek positif terhadap keunggulan daya saing organisasi.

### METODE

Penelitian ini dilaksanakan pada Bank Niaga di kota Makassar, pada tahun 2008. Populasi penelitian ini adalah jumlah karyawan Bank Niaga Makassar

sebesar 167 orang.

### Sampel

Sampel penelitian ditentukan dengan pendekatan Yamane (1973) dalam Ferdinand (2006) dengan dipresisi ditetapkan 10% sehingga diperoleh 63 minimal sampel.

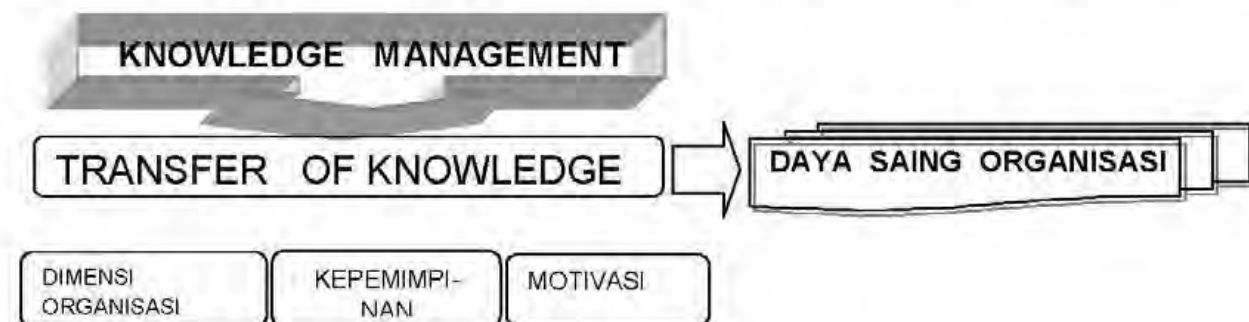
Jumlah kuesioner yang didistribusikan pada Bank Niaga Makassar sebanyak 125 kuesioner, dan Jumlah yang diperoleh kembali sebesar 100 kuesioner dan seluruhnya dianalisis. Jumlah ini sudah memenuhi ukuran sampel minimal yang disyaratkan yaitu 63 kuesioner.

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan *probability sampling* sampel penelitian ini adalah: (1) Organisasi (Bank Niaga) yang telah mengimplementasikan *knowledge management* (KM) di dalam pengembangan organisasinya; (2) Responden adalah individu yang ada dalam organisasi tersebut dan mengetahui bahwa organisasi mereka memang mengimplementasikan *knowledge management* (KM).

### HASIL

Dari Tabel 1, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan terdapat 6 (enam) jalur hubungan langsung antara konstruk yang diuji. Dengan penjelasan sebagai berikut:

- Variabel formalisasi berpengaruh langsung dan negatif terhadap *transfer knowledge*, namun pengaruh tersebut signifikan (nyata) pada taraf  $\alpha = 5\%$ . Besarnya pengaruh langsung formalisasi terhadap *transfer of knowledge* adalah -0,421. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin formal



Gambar 1. Kerangka konsep Penelitian



Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

HIP	Variabel Independen	Variabel dependen	Koefisien Jalur Direct Effect			
			Standardize	P-Value	Keterangan	Keterangan
H.1	Formalisasi	Tran Know	-0,421	0,000	Signifikan	Diterima
H.2	Tujuan Org	Tran Know	0,728	0,000	Signifikan	Diterima
H.3	Budaya Org	Tran Know	-0,079	0,545	Tidak Signifikan	Ditolak
H.4	Kepemimpinan	Tran Know	0,990	0,000	Signifikan	Diterima
H.5	Motivasi	Tran Know	0,523	0,002	Signifikan	Diterima
H.6	Tran of Know	Daya Saing Org	0,812	0,000	Signifikan	Diterima

(Sumber: Data Primer Diolah)

- bentuk suatu organisasi maka semakin sulit/semakin menghambat proses *transfer of knowledge* dalam organisasi tersebut.
- Variabel tujuan organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap *transfer of knowledge*, dan signifikan pada taraf  $\alpha = 5\%$ . Besarnya pengaruh langsung tujuan organisasi terhadap *transfer of knowledge* adalah 0,728. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin jelas tujuan organisasi yang ingin dicapai, maka semakin mempermudah / memperlancar proses *transfer of knowledge* dalam organisasi tersebut.
  - Variabel budaya organisasi berpengaruh langsung dan negatif terhadap *transfer of knowledge*, namun pengaruh tersebut tidak signifikan (tidak nyata) pada taraf  $\alpha = 5\%$ . Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap *transfer of knowledge* adalah -0,079. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya yang terbentuk dalam organisasi, tidak membangun proses yang efektif dan efisien untuk *transfer of knowledge* dalam organisasi tersebut.
  - Sementara hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh langsung dan positif terhadap *transfer of knowledge*, dan signifikan pada taraf  $\alpha = 5\%$ . Besarnya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap *transfer of knowledge* adalah 0,990. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin besar peran sentral dan strategis (peran interpersonal) dari seorang pemimpin dalam membawa organisasi mencapai tujuannya, semakin berpengaruh pada efektivitas proses *transfer knowledge* dalam organisasi tersebut.

- Variabel motivasi berpengaruh langsung dan positif terhadap *transfer of knowledge*, serta signifikan pada taraf  $\alpha = 5\%$ . Besarnya pengaruh langsung motivasi terhadap *transfer of knowledge* adalah sebesar 0,523. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi anggota organisasi untuk mau berbagi pengetahuan, semakin efektif proses *transfer of knowledge* dalam organisasi tersebut.
- Variabel *transfer of knowledge* berpengaruh langsung dan positif terhadap daya saing organisasi, dan signifikan pada taraf  $\alpha = 5\%$ . Besarnya pengaruh langsung *transfer knowledge* terhadap daya saing organisasi adalah 0,812. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik/efektif proses *transfer of knowledge* dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi tingkat daya saing organisasi tersebut.

## PEMBAHASAN

Hasil analisis dari pengujian hipotesis dijabarkan sebagai berikut:

### Pengaruh Formalisasi terhadap *Transfer of Knowledge*

Dari hasil analisis dibuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan negatif dari formalisasi terhadap *transfer knowledge*. Berdasarkan dukungan teoritis, maka hubungan pengaruh ini memang tidak dinyatakan secara langsung akan tetapi melalui pengertian formalisasi yang dijabarkan dengan jelas. Bahwa, semakin baku aturan dan prosedur kerja tersebut, maka organisasi akan menjadi semakin formal. Dalam organisasi yang memiliki pedoman kerja



yang jelas dan baku, daya kreativitas karyawan akan semakin rendah. Aktivitas mereka akan ditentukan oleh (atau mengikut) aturan-aturan yang ada (Suprihanto, dkk., 2003). Robbins and Coulter (2004) juga menyatakan bahwa, jika pekerjaan sangat diformalisasi maka orang yang mengerjakan pekerjaan tersebut mempunyai keleluasaan minimum atas apa yang harus dilakukan, kapan pekerjaan tersebut harus diselesaikan, dan bagaimana ia harus melakukannya. Dalam organisasi dengan formalitas tinggi, terdapat uraian jabatan yang tegas, banyak peraturan organisasi, dan prosedur yang didefinisikan dengan jelas yang mencakup berbagai proses kerja. Robbins (1994) juga menyatakan bahwa tingkat formalisasi dapat sangat berbeda di antara dan di dalam organisasi, sehingga pekerjaan tertentu dikenal mempunyai sedikit formalisasi. Ketiadaan dari strategi manajemen pengetahuan yang terkodifikasikan secara formal mirip seperti pendekatan-pendekatan dimana deskripsi kerja dibuat seminimal dan se-fleksibel mungkin sehingga memungkinkan aliran pengetahuan yang spontan dan lebih alami. Jalur-jalur untuk melakukan transfer pengetahuan bisa bersifat formal (yang sesuai bagi pengetahuan yang sudah terkodifikasi) atau bisa bersifat informal (yang lebih sesuai untuk pengetahuan yang tidak terkodifikasi). Praktik-praktik yang membangun kedekatan hubungan personal, keakraban dan kesamaan pendapat antar pegawai dari beberapa unit dalam organisasi/perusahaan yang berbeda dapat dipandang sebagai mekanisme sosialisasi (Edstrom dan Galbraith 1977) dan mekanisme semacam ini dapat memfasilitasi jalur-jalur informal bagi transfer pengetahuan. Fenomena-fenomena semacam ini akan selalu menimbulkan keterikatan antar orang dan mendorong terjadinya transfer pengetahuan.

### **Pengaruh Tujuan Organisasi Terhadap *Transfer of Knowledge***

Berdasarkan hasil analisis dibuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari tujuan organisasi terhadap *transfer of knowledge*. Di samping itu, juga menunjukkan adanya hubungan positif antara tujuan organisasi dengan *transfer of knowledge*. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian (Davenport, dkk., 1998; Zack, 1999), yang menyatakan

bahwa implementasi manajemen pengetahuan harus sesuai dengan tujuan dari organisasi itu sendiri dan tujuan manajemen pengetahuan, yakni harus bisa memberikan keunggulan daya saing bagi organisasi. (Guzman & Wilson, 2005), juga menyatakan hal yang sama bahwa salah satu bentuk dari implementasi manajemen pengetahuan yang disesuaikan dengan tujuan organisasi adalah menciptakan sebuah visi tentang pengetahuan untuk melegitimasi kegiatan penciptaan pengetahuan dan menyebarkan pengetahuan di dalam perusahaan/organisasi. Untuk mencapai visinya maka Bank Niaga Makassar mengembangkan sebuah *learning organization* dengan menganut prinsip-prinsip belajar yang disampaikan kepada semua karyawan, sehingga karyawan memahami bentuk *learning organization* yang dicanangkan oleh organisasi/perusahaan tersebut. Prinsip-prinsip belajar tersebut terdiri dari 3 (hal) yaitu: (1) Setiap karyawan bertanggungjawab untuk terus menerus belajar demi kepentingan diri dan perusahaan; (2) Untuk menunjang pengembangan karyawan, alokasi berbagai sumber daya harus dilakukan secara optimal; dan (3) Kreativitas dan inovasi dapat dikembangkan melalui lingkungan dan situasi belajar yang kondusif. Untuk mewujudkan ketiga prinsip-prinsip belajar tersebut Bank Niaga Makassar melakukan pengelolaan pengetahuan dengan tujuan pengelolaan atas berbagai pengetahuan dan proses yang dapat meningkatkan pengaruh pengetahuan terhadap kemampuan bersaing Bank Niaga. Gambaran tujuan organisasi yang harus dicapai melalui pembentukan visi organisasi yang jelas dan dipahami oleh semua anggota organisasi/karyawan, diharapkan karyawan di dalam melaksanakan pekerjaannya akan selalu mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi. Tujuan dari *transfer/sharing* pengetahuan dapat tercapai yaitu untuk memudahkan arus pengetahuan dalam organisasi/perusahaan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Transfer of Knowledge***

Berdasarkan hasil analisis, dibuktikan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari budaya organisasi terhadap *transfer knowledge*, dengan pengaruh negatif. Dengan demikian hipotesis penelitian ini tidak diterima (ditolak) karena tidak



dibenarkan oleh analisis data observasi. Teori-teori *knowledge management* menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor penting terjadinya transfer pengetahuan dalam organisasi (Tobing, 2007; Sangkala, 2007; Tjakraatmadja & Lantu, 2006; Lendy, 2005), tetapi hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada proses transfer pengetahuan dalam organisasi tersebut.

Namun, jika melihat dari hasil analisis konfirmatori (CFA / lampiran 4) nilai *loading factor* ( $\lambda$ ) dari masing-masing indikator budaya organisasi menunjukkan bahwa semua indikator tersebut baik untuk mengukur variabel budaya organisasi. Dari tiga indikator yang digunakan, indikator ketiga yaitu kepercayaan antara individu dan saling memberikan dukungan (X3.3) yang paling kuat untuk mengukur variabel budaya organisasi dengan nilai *loading factor* paling tinggi sebesar 0,936. Hal ini juga sesuai dengan teori-teori *knowledge management*, bahwa fondasi budaya untuk *sharing* adalah kepercayaan, baik kepercayaan antara karyawan dengan perusahaan maupun kepercayaan antara karyawan dengan karyawan (Tobing, 2007; Sangkala, 2007; Tjakraatmadja & Lantu, 2006; Lendy, 2005). Dengan demikian peneliti dapat menyatakan bahwa inilah salah satu faktor yang menyebabkan sehingga budaya organisasi tidak berpengaruh pada proses transfer pengetahuan, karena budaya organisasi yang ada tidak mendukung/menumbuhkan rasa kepercayaan karyawan untuk mau berbagi pengetahuan/informasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Levine (2001) yang menyatakan bahwa organisasi yang budayanya mendukung pembagian informasi dan penciptaan pengetahuan yang dilakukan para anggotanya dan yang memiliki komitmen untuk menerima berbagai sudut pandang yang berbeda akan lebih besar kemungkinannya untuk bisa membangun proses yang efektif dan efisien dan juga memperbaiki kondisi kehidupan dalam organisasi.

### Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Transfer of Knowledge*

Hasil analisis juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap *transfer knowledge*. Hasil tersebut dapat dibuktikan

dengan melihat nilai  $t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}}$  (*critical ratio*) dan nilai probabilita  $p < 0,05$ . Di samping itu, juga menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan dengan *transfer knowledge* yang dapat dilihat dari nilai *standardize regresstion weights* 0,990. Dengan demikian hipotesis penelitian ini dapat diterima karena dibenarkan oleh analisis data observasi. Temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya Goh (2002); Clarke (2001); Hsiu & Lee (2004) dan didukung oleh beberapa teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan berperan penting ketika organisasi beralih menjadi organisasi pembelajar (Robbins & Coulter, 2004). Keterlibatan langsung pada *leader* dalam memimpin implementasi *knowledge management* merupakan syarat utama, (Tobing, 2007). Mengimplementasikan *knowledge management* artinya mengimplementasikan perubahan, yaitu munculnya tradisi *knowledge sharing* dan tradisi belajar yang melibatkan semua personil di dalam organisasi. Perubahan yang efektif membutuhkan peran *leader* yang secara langsung memimpin perubahan, memberi keteladanan dan melakukan monitor secara kontinyu. Perusahaan yang telah sukses mengimplementasikan *knowledge management* selalu membanggakan partisipasi aktif dari para pemimpinnya, misalnya pemimpin langsung memonitor partisipasi karyawannya dalam *knowledge sharing*, dan untuk karyawan yang tidak aktif maka pemimpin mengirim notifikasi secara personal kepada orang-orang yang belum aktif, dengan menanyakan apakah para pasifis *knowledge management* itu membutuhkan bantuan atau pelatihan dalam penggunaan *KM Tool*. Selain partisipasi langsung, para pemimpin juga harus membuktikan komitmennya dengan mengalokasikan sumber daya yang ada dalam kendalanya untuk membangun sistem dan menggerakkan para anggota organisasi untuk berpartisipasi aktif dalam proses transfer pengetahuan, karena transfer pengetahuan merupakan aktifitas penting dalam implementasi *knowledge management* (KM).

### Pengaruh Motivasi terhadap *Transfer of Knowledge*

Hasil analisis juga dibuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi terhadap *transfer knowledge*. Hasil tersebut dapat dibuktikan dengan melihat nilai  $t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}}$  (*critical ratio*) dan



nilai probabilitas  $p < 0,05$ . Disamping itu juga menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi dengan *transfer knowledge* yang dapat dilihat dari nilai *standardize regression weights* 0,523. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini dapat diterima karena dibenarkan oleh analisis data observasi. Hasil penelitian ini didukung oleh teori motivasi yang dikemukakan oleh Reksahadiprodjo dan Handoko (1997) bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Pavel & Everett (2006) yang menyatakan bahwa motivasi untuk melakukan transfer pengetahuan akan mempengaruhi perilaku, niatan dan minat orang sedemikian rupa sehingga bisa meningkatkan atau menghambat kesediaan orang untuk melakukan transfer pengetahuan. Nonaka (1990) menyatakan bahwa kepercayaan adalah faktor yang berperan penting di dalam memotivasi terjadinya transfer pengetahuan. Oleh karena itu, kepercayaan akan membuat data, informasi, dan pengetahuan yang ditransfer itu menjadi terasa penting dan signifikan. Studi empirik mengibaratkan peran variabel rasa saling percaya sebagai "fondasi" dari berbagai proses *knowledge management* dan organisasi pembelajar (Tjakraatmaja & Lantu, 2006; Tobing, 2007). Studi empirik juga dapat menjelaskan perilaku pengaruh variabel rasa saling percaya terhadap perilaku proses transfer pengetahuan, di mana pada kondisi anggota organisasi belum dewasa (dalam hal ini pihak penerima tidak mempercayai *knowledge* yang diberikan oleh rekannya, sementara orang yang membagi *knowledge* juga tidak yakin bahwa *knowledge* yang diberikan itu akan digunakan penerimanya dengan semestinya dan tidak akan disalahgunakan), maka variabel rasa saling percaya dapat mempengaruhi efektivitas proses berbagi pengetahuan dalam organisasi (Tjakraatmaja & Lantu, 2006). Tobing (2007) juga menyatakan bahwa tanpa kepercayaan (*trust*) maka penerima pengetahuan harus melakukan validasi dan pemeriksaan ulang terhadap pengetahuan yang diterimanya, dan ini merupakan suatu tindakan yang sulit dilakukan di zaman yang semakin menuntut kecepatan ini. Oleh karena itu, kepercayaan (*trust*) tidak dapat dibangun dengan seketika, tetapi dihasilkan melalui interaksi dan pergaulan informal antar personil, dan tindakan yang

konsisten antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan. Semakin lebar deviasi antara *statement* dengan tindakan nyata, maka semakin bertumbuh *distrust* dikalangan anggota organisasi. Saling percaya antara karyawan dengan perusahaan, atau antara karyawan dengan karyawan lainnya akan membentuk kondisi yang kondusif sehingga memotivasi anggota organisasi/karyawan untuk mau berbagi pengetahuan karena karyawan percaya bahwa bila mereka *menshare/membagi* apa yang diketahuinya maka hal itu tidak berdampak negatif bagi dirinya, bahkan seyogianya berdampak positif. Sehingga, karyawan juga percaya bahwa ide dan masukannya terhadap organisasi/perusahaan bagaimanapun kualitasnya adalah mendapat penghargaan bukan celaan atau cemoohan. Pada tingkat tertentu perusahaan juga harus toleran terhadap berbagai kegagalan yang mungkin terjadi. Kondisi seperti ini akan memunculkan *organizational trust* (Tobing, 2007) yang mengacu kepada kepercayaan karyawan terhadap tujuan dan pimpinan perusahaan, dan bermuara pada keyakinan bahwa tindakan perusahaan akan menguntungkan bagi karyawan.

### Pengaruh *Transfer of Knowledge* terhadap Daya Saing Organisasi

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *transfer knowledge* terhadap daya saing organisasi. Disamping itu juga menunjukkan adanya hubungan positif antara *transfer knowledge* dengan daya saing organisasi yang dapat dilihat dari nilai *standardize regression weights* 0,812. Dengan demikian hipotesis penelitian ini dapat diterima karena dibenarkan oleh analisis data observasi. Hasil penelitian ini didukung oleh Shu-Hsien Liao, Ta-Chien Hu. (2007) yang menyatakan bahwa, *transfer of knowledge* bisa mengembangkan kompetensi inti dari organisasi dan membangun keunggulan daya saing dari organisasi tersebut. Oleh karena itu, *transfer of knowledge* adalah kegiatan yang sangat penting bagi organisasi-organisasi/perusahaan-perusahaan yang berada di dalam lingkungan industri yang mengalami perubahan yang sangat cepat. Bank Niaga yang dalam implementasi *knowledge management* (KM) menerapkan *learning organization* dengan basis utama adalah belajar dan berbagi. Proses berbagi pengetahuan di Bank



Niaga dilakukan dengan mengembangkan sebuah *learning organization* dengan maksud memperluas wawasan atau meningkatkan pengetahuan karyawan, untuk pencerahan gagasan, dan memperkuat budaya belajar dalam perusahaan melalui aktivitas belajar dan berbagi yang disebut dengan *Management Forum Program* dalam bentuk bedah buku, *leadership session*, dan *management up date*. Adapun yang disebut pengetahuan adalah kombinasi data dan informasi, termasuk pendapat para ahli, keterampilan, dan pengalaman, yang pada akhirnya dapat digunakan untuk membantu proses pengambilan keputusan. Pengetahuan itu sendiri dapat bersifat eksplisit atau tidak diungkapkan (*tacit*) dan individual atau kolektif. Penerapan *Learning Organization* (LO) pada Bank Niaga membawa organisasi ini memiliki daya saing yang tinggi dengan memperoleh beberapa bentuk penghargaan di bidang industri perbankan antara lain: pada tahun 2006 mewakili Indonesia bersama-sama dengan Astra Internasional dan Unilever Internasional dalam "The Asian Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) Study 2006"; tahun berikutnya (2007) menerima penghargaan *Indonesian Service Quality Award* versi Majalah Marketing dan *Centre for Customer Satisfaction & Loyalty* (CCSL) yaitu (1) Peringkat kedua kategori *Priority Banking Service-All Multinational and Domestic* dan (2) Peringkat pertama kategori *Regular Banking Service-Domestic Banking*. Tahun 2008 ini mendapat penghargaan dari *HR Excellence Award 2007* versi majalah SWA dan Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, yakni: (1) Peringkat 1 kategori Manajemen Kinerja, (2) Peringkat 1 Kategori Pelatihan & Pengembangan, dan (3) Peringkat 2 kategori Manajemen SDM Umum (Majalah SWA No. 03/XXIV/6-20 Februari 2008).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini telah menghasilkan beberapa temuan penting tentang proses *transfer of knowledge* atau pelaksanaan berbagi pengetahuan hubungannya dengan dimensi organisasi (formalisasi, tujuan organisasi, dan budaya organisasi), kepemimpinan, motivasi dan daya saing organisasi. Ada empat hipotesis berpengaruh signifikan dan terbukti secara empiris

karena itu dapat diterima, namun ada satu hipotesis yang berpengaruh signifikan negatif dan terbukti secara empiris serta satu hipotesis yang tidak berpengaruh signifikan juga terbukti secara empiris karena itu hipotesis ini ditolak. Adapun keenam (6) kesimpulan penting dari hasil pengujian hipotesis penelitian ini sebagai berikut: Struktur/Dimensi organisasi dalam hal ini variabel formalisasi diterapkan pada Bank Niaga Makassar yang berdampak negatif terhadap proses *transfer of knowledge* di organisasi tersebut; Variabel tujuan organisasi dalam penelitian ini mencakup perumusan tujuan, pemahaman tujuan, dukungan terhadap tujuan, kepercayaan terhadap nilai-nilai dalam organisasi. Melibatkan individu dalam perumusan tujuan organisasi merupakan pertimbangan yang penting dalam aktivitas transfer pengetahuan, sehingga menciptakan landasan yang baik untuk terbentuknya proses transfer pengetahuan dalam organisasi tersebut; Variabel budaya organisasi sebagai salah satu variabel yang sangat mempengaruhi implementasi *knowledge management* khususnya aktivitas *transfer of knowledge* pada suatu organisasi. Penelitian ini memberikan hasil temuan yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terbentuk tidak mendukung proses pembagian pengetahuan dalam organisasi tersebut. Kondisi ini terjadi karena budaya organisasi yang dibentuk sebagai budaya kerja di Bank Niaga bukan merupakan budaya belajar. Sementara budaya belajar adalah kebiasaan yang penuh keterbukaan, bebas dari rasa saling curiga dan rasa takut, serta kondusif bagi terjadinya proses berbagi pengetahuan; Variabel kepemimpinan memberikan pengaruh yang sangat baik terhadap proses *transfer of knowledge* pada Bank Niaga Makassar. Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* terbesar dari 7 (tujuh) variabel yang diteliti mempengaruhi proses *transfer of knowledge* dalam organisasi, yang menunjukkan bahwa pemimpin memainkan peranan penting dalam membangun beberapa kondisi untuk memudahkan *transfer of knowledge* dalam suatu organisasi; Variabel motivasi sangat besar pengaruhnya pada partisipasi anggota organisasi terhadap proses *transfer of knowledge* pada Bank Niaga Makassar. Motivasi untuk berbagi pengetahuan bisa didapati di semua situasi organisasional dan motivasi ini akan mempengaruhi perilaku, niatan dan minat orang sedemikian rupa sehingga bisa



meningkatkan atau menghambat kesediaan orang untuk melakukan transfer pengetahuan; Proses *transfer of knowledge* dalam organisasi sebagai salah satu cara pembentukan kompetensi organisasi untuk mendukung peningkatan daya saing organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa transfer pengetahuan bisa membuat sebuah organisasi memiliki kompetensi inti dan membangun keunggulan daya saing yang berkesinambungan.

### Saran

Berdasarkan hasil temuan studi maka saran yang dikemukakan adalah bahwa penerapan *knowledge management* pada organisasi yang berbasis pengetahuan atau *learning organization* hendaknya aturan-aturan atau prosedur-prosedur kerja tidak dibuat terlalu formal (tingkat formalisasi yang tinggi) sehingga anggota organisasi/karyawan memiliki kreativitas dan inisiatif yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga mekanisme formal yang terbentuk adalah mekanisme yang memfasilitasi terbentuknya proses transfer pengetahuan dengan suka rela (tidak kaku). Untuk suksesnya pencapaian tujuan organisasi yang sudah dibuat/ditetapkan, maka hendaknya perumusan tujuan organisasi melibatkan individu-individu atau kelompok/semua unsur yang ada dalam organisasi (dalam hal ini individu atau kelompok yang mewakili individu-individu atau kelompok yang ada dalam organisasi). Organisasi juga perlu menginisialisasi/mengidentifikasi budaya organisasi yang ada sekarang kemudian menganalisa apakah budaya yang ada sekarang akan menunjang pelaksanaan *transfer knowledge* atau akan menjadi ancaman. pemimpin harus memainkan peranan penting dalam membangun beberapa kondisi kunci yang dibutuhkan untuk memudahkan transfer pengetahuan. Kondisi kunci tersebut antara lain: (a) Pemimpin menunjukkan keinginan untuk berbagi pengetahuan/informasi secara bebas; (b) Pemimpin membawa sikap bahwa pengetahuan untuk memecahkan masalah organisasi; dan (c) Pemimpin juga harus membawa sikap bahwa efektivitas organisasi ada pada level apapun dalam organisasi dan tidak secara eksklusif dalam level hirarki atas. Motivasi adalah faktor yang dapat menjadi pendukung dan juga penghambat suksesnya proses *transfer of knowledge* dalam suatu organisasi, maka organisasi perlu menginisialisasi/mengidentifikasi faktor-faktor

yang menghambat dan meningkatkan motivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan/informasi guna pembentukan kompetensi individu karyawan yang akhirnya menjadi kompetensi organisasi. Organisasi/perusahaan yang berbasis pengetahuan atau organisasi pembelajaran (*learning organization*) hendaknya terus mengembangkan penerapan *knowledge management* dengan menyeimbangkan antara *intangible asset* dengan *tangible asset*.

### DAFTAR RUJUKAN

- Ahmed, P.K., Lim, K.K., and Loh, A.Y.E. 2000. *Learning Throught Knowledge Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Carrillo, P., Robinson, H., Al-Ghassani, A., and Anumba, C. 2004. "Knowledge Management in UK Construction: Strategies, Resources and barriers. *Project Management Journal*, 35, No 1, pp. 46-56.
- Clarke, T. 2001 "The Knowledge Economy", *Education + Training*, Vol. 43 No. 4/5, pp. 189-196.
- Dana, B., Minbaeva, and Snejina, M. 2004. Knowledge Transfer and Expatriation in Multinational Corporation. *Journal Employee Realltions*, Vol. 26 No. 6, pp. 663-679.
- Donoghue, L.P., Harris, J.G., and Weitzman, B.A. 1999. "Knowledge management strategies that create value", *Outlook*, Vol. 1, pp. 48-53.
- Goh, S.C. 2002. "Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 23-30.
- Guzman, G.A.C., and Wilson, J. 2005. "The" soft" dimension of organizational knowledge transfer" *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 59-74.
- Kogut, B., and Zander, U. 1992. "Knowledge of the firm, Combinative Capabilities and The Replication of Technology", *Organization Science*, Vol. 3 No. 3, pp. 383-397.
- Kogut, B., and Zander, U. 1993. "Knowledge of the Firm and The Evolutionary Theory of The Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 No. 4, pp. 625-645.
- Martina, E.G., Tilo, B., and Helmut, K. 2007. "A Strategy for Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No.6, pp. 3-15.
- Nonaka, I., and Konno, N. 1998. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp.40-54.



- O'Dell, C., and Grayson, C.J, Jr. 1998. "Knowledge transfer: discover your value proposition", *Strategy & Leadership*, March/April, pp. 10-15.
- Pavel, S., and Andre' M. Everett. 2006. "Knowledge Transfer within Japanese Multinationals: Building a Theory", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 55-68.
- Robbins, Stephen, P. 1994. *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, Stephen, P. and Coulter, M. 2004. *Manajemen (Edisi Bahasa Indonesia)*, Indeks.
- Sangkala. 2006. *Intellectual Capital Management, Strategi Baru Membangun Daya Saing Perusahaan*, YAPENSI.
- Sangkala. 2007. *Knowledge Management, suatu Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan sehingga Menjadi Organisasi yang Unggul*. Jakarta: PT RadjaGrafindo Persada.
- Shu-Hsien Liao, Ta-Chien Hu. 2007. "Knowledge Transfer and Competitive Advantage on Environmental Uncertainty: an empirical study of the Taiwan Semiconductor industry", *Technovation*, Vol 27, pp. 402-411.
- Soonhee, K. 2005. "Knowledge Sharing dalam Organisasi Pemerintah Korea Selatan", dikutip dari Nurmandy & Priyono (2006), "Implementasi Knowledge Management pada Organisasi Publik. Yogyakarta: Sinergi Publishing & Bandiklat Prop. DIY.
- Syed, O.S, Syed-Ikhsan, and Fytton, R. 2004. "Knowledge Management in a Public Organization: a Study on the Relationship between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Transfer", *Journal of Knowledge Management*, Vol.8 NO. 2, pp. 95-111.
- Ted, F., Gary, S., and Sandra, R. 2006. "Tacit Knowledge Transfer and the Knowledge Disconnect", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 6-18.
- Tjakraatmaja, J.H., dan Lantu, D.C. 2006. *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Penerbit SBM.
- Whitton, A., and Christine, Roy-Marie. 2009. "Considering Participant Motivation In Knowledge Management Projects", *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 10, No. 1, March 2009.