

## PERFORMANSI TRANSFER PENGETAHUAN DI SEKTOR PUBLIK

**Fadhilah Mathar**

*Fakultas Sains dan Teknologi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta  
f.mathar@yahoo.com*

### ABSTRAK

*Tulisan ini membahas secara teoritis mengenai manajemen pengetahuan dan mencoba menemukan hubungan antara kinerja transfer pengetahuan dengan struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi serta budaya organisasi terhadap kinerja transfer pengetahuan. Persentuhan konseptual antara manajemen pengetahuan dan desain organisasi menjadi fokus utama tulisan ini. Tulisan ini bersifat proporsional. Tulisan ini bertujuan menganalisis keterkaitan antara transfer pengetahuan di lingkungan badan layanan umum yang ditelaah dari aspek desain organisasi, pemanfaatan teknologi, dan budaya organisasi dengan perspektif simbolik dan modernism (Hatch, 2006). Pengetahuan adalah proses manusia yang secara dinamis menjustifikasikan keyakinan individual menuju kebenaran (Nonaka, Toyama, dan Konno 2001). Bertels (1996) mengatakan bahwa manajemen pengetahuan merupakan upaya manajemen organisasi yang berfokus pada pembaharuan yang berkelanjutan atas sumber pengetahuan yang dimiliki perusahaan. Manajemen Pengetahuan dilaksanakan dalam sistem pengelolaan pengetahuan dengan menggunakan pendekatan tiga-anasir untuk mengelola pengetahuan, yaitu manusia (people), proses (process), dan teknologi (technology) dimana penekanan terhadap tiap-tiap elemen bisa berbeda di setiap bagian organisasi (Ghalib 2004). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi model untuk konsep organisasi yaitu 1) struktur sosial, 2) teknologi, 3) budaya organisasi, 3) struktur fisik organisasi yang terdapat dalam lingkungan organisasi. Desain organisasi dapat berupa 1) desain organisasi sederhana, 2) desain organisasi fungsional, 3) desain organisasi form multidivisional, 4) desain matriks, 5) desain hibrida (Hatch dan Cunliffe 2006). Metode yang akan digunakan adalah metode survey meliputi seluruh badan layanan umum (BLU) pemerintah yang bergerak di bidang pendidikan. Unit analisis adalah organisasi. Hasil yang hendak dicapai bersifat teoritis dan praktis yang terkait dengan signifikansi tulisan ini. Signifikansi teoritis akan mengarah pada tersusunnya konstruk mengenai desain organisasi yang efektif untuk transfer pengetahuan pada BLU. Signifikansi praktisnya adalah antara lain dapat dikembangkan anasir teknologi terapan yang menstimulus kinerja transfer pengetahuan.*

**Kata kunci** : pengetahuan, manajemen pengetahuan, kinerja transfer pengetahuan, budaya organisasi, struktur organisasi, teknologi, desain organisasi, badan layanan umum.

### 1. PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Persoalan struktur adalah persoalan yang laten di sektor publik. Disebut laten karena struktur di Pemerintahan cenderung menjadi masalah yang berulang sehingga penyelesaiannya adalah dengan melakukan replikasi dari model-model pengelolaan sebelumnya tanpa mempertimbangkan varietas jenis layanan yang tentu saja berbeda antara satu lembaga dengan lembaga lain.

Pergantian pemerintahan dari Orde Baru ke Orde Reformasi juga membawa perubahan yang signifikan pada wajah struktur publik di Indonesia. Fungsi administratif dan regulatif dari Pemerintah memperoleh perluasan. Dengan mempertimbangkan bahwa di lingkungan pemerintahan terdapat banyak satuan kegiatan yang berpotensi untuk dikelola dengan model bisnis secara lebih efisien dan efektif, maka pada tahun 2005, melalui Peraturan Pemerintah No. 23 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum pemerintah memberikan ruang bagi penganggaran berbasis kinerja. Melalui konsep mewiraswastakan pemerintah (enterprizing the Government), Badan Layanan Umum (BLU) dapat dibentuk oleh satuan kerja (satker) pemerintah operasional yang melayani publik (seperti layanan kesehatan, pendidikan, pengelolaan kawasan, pengelolaan dana bergulir untuk usaha kecil dan menengah, lisensi, dll.) untuk membedakannya dari fungsi pemerintah sebagai regulator dan penentu kebijakan. Satker BLU (dapat berasal dari berbagai jenjang eselon atau non eselon) merupakan pengagenan (*agentification*) aktifitas (kegiatan) yang tidak harus dilakukan oleh lembaga birokrasi murni, tetapi diselenggarakan oleh instansi yang dikelola ala bisnis (*bisnis like*) sehingga pemberian layanan kepada masyarakat menjadi lebih efisien dan efektif. Ada yang mendapatkan imbalan dari masyarakat dalam proporsi yang signifikan terkait dengan pelayanan yang diberikan, dan ada pula yang bergantung sebagian besar pada dana APBN/APBD. Satuan kerja yang

memperoleh pendapatan dari layanannya dalam porsi signifikan, dapat diberikan keleluasaan dalam mengelola sumber daya untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan. Peluang ini secara khusus disediakan bagi satuan kerja pemerintah yang melaksanakan tugas operasional pelayanan publik. Hal ini merupakan upaya peng-agenan aktivitas yang tidak harus dilakukan oleh lembaga birokrasi murni, tetapi oleh instansi pemerintah dengan pengelolaan ala bisnis, sehingga pemberian layanan kepada masyarakat menjadi lebih efisien dan efektif. (Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Departemen Keuangan Republik Indonesia, 2009). Hingga tanggal 25 April 2009, jumlah satker yang ditetapkan menjadi BLU adalah 64 lembaga.

Manajemen pengetahuan menjadi suatu pendekatan yang semakin banyak digunakan dalam dunia bisnis. Kesalahkaprahan sering terjadi dengan mengidentikkan manajemen pengetahuan dengan pendekatan teknologi informasi. Pemanfaatan teknologi informasi hanyalah salah satu bagian dalam pengelolaan pengetahuan. Pengetahuan adalah proses manusia yang secara dinamis menjustifikasikan keyakinan individual menuju kebenaran (Nonaka, Toyama, dan Konno 2001). Pengetahuan bersifat dinamis dan kontekstual, hal ini perlu ditegaskan untuk membedakan pengetahuan dengan informasi (Von Hayek 1945).

Salah satu faktor penting dalam manajemen pengetahuan adalah penciptaan dan transfer pengetahuan dalam suatu organisasi. Kedua proses tersebut memberi pengaruh terhadap kesuksesan dan kompetitivenes sebuah organisasi (Syed-Ikhsan dan Rowland, 2004). Aktivitas penciptaan dan transfer pengetahuan terkait waktu dan tempat adalah dua dari serangkaian proses manajemen pengetahuan yang perlu diseimbangkan (Dixon, 2000). Untuk mencapai manajemen pengetahuan yang terbaik dan terefektif maka sebuah organisasi harus mengerahkan seluruh elemen organisasi untuk menjadikan pengetahuan tersedia di dalam bisnis tertentu seperti teknologi, personalia struktur, dan kultur organisasi (Donoghue *et al*, 1999).

### 1.2. Gap Penelitian

Terdapat 3 hal yang menjadi gap dan dicoba untuk dipecahkan dalam penelitian ini. Gap tersebut bersifat teoritis serta empiris. Pertama, penelitian ini berusaha untuk memperkaya minimnya kajian teoritis yang mengkaitkan antara struktur organisasi dengan manajemen pengetahuan terutama terkait dengan penciptaan serta transfer pengetahuan. Kedua, penelitian ini mencoba menutupi kesenjangan teoritis terkait dengan manajemen pengetahuan serta arahan-arahan politis yang sebenarnya sangat dominan di sektor pemerintahan. Ketiga, penelitian ini akan secara empiris memetakan mengenai manajemen pengetahuan di lingkungan Badan Layanan Umum (BLU) Pemerintah yang sampai hari ini belum pernah dilakukan.

### 1.3. Permasalahan Penelitian

Merujuk kepada informasi di atas, maka pertanyaan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: 1) Apakah ada hubungan antara struktur organisasi dengan kinerja transfer pengetahuan; 2) Apakah ada hubungan antara struktur organisasi dengan penciptaan aset pengetahuan; 3) Apakah ada hubungan antara pemanfaatan teknologi dengan kinerja transfer pengetahuan; 4) Apakah ada hubungan antara pemanfaatan teknologi dengan penciptaan aset pengetahuan; dan 5) Apakah ada hubungan antara penciptaan aset pengetahuan dengan kinerja transfer pengetahuan. Kelima pertanyaan mayor tersebut menjadi landasan dalam penyusunan variabel dari masing-masing konstruk untuk dituangkan menjadi pertanyaan penelitian.

## 2. STUDI PUSTAKA

### 2.1. Manajemen Pengetahuan

Proses penciptaan pengetahuan terdiri dari tiga komponen yaitu 1) proses sosialisasi, externalisasi, kombinasi, dan internalisasi (socialization, externalization, combination, dan internalization/SECI), 2) *ba* konteks bersama dalam penciptaan pengetahuan, dan 3) asset-asset pengetahuan seperti input, output, dan faktor-faktor moderator yang mempengaruhi proses penciptaan nilai (Nonaka, Toyama, dan Konno 2001). Karakteristik pengetahuan adalah bahwa penggunaan pengetahuan tidak akan menghabiskan pengetahuan tersebut, perpindahan pengetahuan tidak akan menghilangkannya, pengetahuan berlimpah namun kemampuan penggunaannya terbatas, banyak potensi pengetahuan yang hilang begitu saja bila tidak dikelola. Pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) dimaksudkan untuk mewakili pendekatan terencana dan sistematis untuk menjamin penggunaan penuh dasar pengetahuan organisasi, ditambah keahlian, kompetensi, pemikiran, inovasi, dan ide individual untuk menciptakan organisasi yang efektif.

Pengetahuan ada yang bersifat tacit ada pula yang bersifat eksplisit. SECI memproses kedua jenis informasi tersebut agar bermanfaat dalam proses penciptaan nilai sebagaimana tergambar di tabel 1 berikut ini:

Tabel 1 : SECI dalam Pemrosesan Pengetahuan Tacit dan Eksplisit

	<i>To tacit knowledge</i>	<i>To explicit knowledge</i>
<i>From tacit knowledge</i>	Socialization	Externalization
<i>From explicit knowledge</i>	Internalization	Combination

Pembahasan mengenai manajemen pengetahuan tidak komprehensif tanpa membahas mengenai aset pengetahuan. Aset pengetahuan adalah sumber daya spesifik perusahaan yang tidak dapat terlepas dari penciptaan nilai untuk perusahaan. Aset tersebut berupa input, output, dan faktor moderator dalam proses penciptaan pengetahuan (Nonaka, Toyama, dan Konno 2001) sebagaimana tampak dalam Tabel 2

Tabel 2 : Empat Kategori Aset Pengetahuan

<p><b>Experiential Knowledge Asset</b>  <i>Tacit knowledge shared through common experiences</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skills and know-how individuals</li> <li>• Care, love, trust, and security</li> <li>• Energy, passion, and tension</li> </ul>	<p><b>Conceptual Knowledge Assets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicit knowledge articulated through images, symbols, and languages</li> <li>• Product concepts</li> <li>• Design</li> <li>• Brand equity</li> </ul>
<p><b>Routine Knowledge Assets</b>  <i>Tacit knowledge routinized and embedded in actions and practices</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-how in daily operations</li> <li>• Organizational routines</li> <li>• Organizational culture</li> </ul>	<p><b>Systemic Knowledge Assets</b>  <i>Systemized and packaged explicit knowledge</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents, specifications, manuals</li> <li>• Database</li> <li>• Patents and licence</li> </ul>

Keempat tipe aset pengetahuan di atas sangat penting untuk dipahami karena menjadi dasar dalam proses penciptaan pengetahuan dan menjadi landasan bagi organisasi untuk mengeksploitasi stok aset tersebut menuju penciptaan nilai.

Dari segi keunggulan kapabilitas dan sumber daya internal, pengetahuan memiliki posisi yang sangat penting karena sumber daya yang bisa dikatakan paling *unique* dan inimitable adalah sumber daya pengetahuan. Pengetahuan digunakan untuk mengelola dan mengkoordinasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk berkompetisi. Perusahaan yang memiliki sumber daya pengetahuan melebihi pesaingnya akan lebih inovatif dan memberikan "nilai" yang lebih besar kepada konsumen. Apabila pengetahuan disebut sebagai sumber strategik yang paling penting, maka kemampuan untuk mengumpulkan, mengintegrasikan, menyimpan, menyebarkan, serta penerapannya merupakan kapabilitas yang paling penting untuk membangun dan mempertahankan *competitive advantage* (Zack 1999).

Manajemen pengetahuan adalah penciptaan, representasi, penyimpanan, transfer, transformasi, aplikasi, penyematan, dan perlindungan terhadap pengetahuan yang dimiliki oleh suatu organisasi (Alavi dan Leidner 2001). Ada sebuah pemahaman bahwa keunggulan daya saing organisasi terletak pada kemampuan organisasi tersebut untuk menciptakan, mentransfer, menggunakan dan melindungi asset-asset pengetahuan agar sulit diimitasikan. Hal ini tentu menarik karena terjadi pergeseran paradigma bahwa aset fisik adalah yang terpenting dalam sebuah organisasi. Hakikat dari aset-aset pengetahuan adalah aset jenis tersebut tidak tersedia untuk diperjualbelikan sehingga harus dikondisikan keberadaannya dari dalam organisasi untuk menjamin penciptaan nilai (Teece 2001).

Dari seluruh penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan mencakup identifikasi dan pemetaan asset intelektual di dalam organisasi, penciptaan, representasi, penyimpanan, transfer, transformasi, aplikasi, penyematan, dan perlindungan terhadap pengetahuan yang dimiliki oleh suatu organisasi sehingga organisasi tersebut dapat senantiasa berinovasi dalam rangka penciptaan nilai menuju *sustainable competitive advantage*.

**2.2. Struktur Organisasi**

Organisasi didesain dengan memadukan elemen-elemen organisasi yang saling bersesuaian secara harmonis, yaitu paduan elemen-elemen strategi (tujuan dan arah organisasi), struktur, pola kordinasi dan komunikasi, sistem imbal jasa, dan manajemen manusia karya yang saling mendukung. Perspektif

kontinjensi dalam teori organisasi menyatakan bahwa pilihan struktur dan desain organisasi ditentukan oleh jenis strategi yang dipilih, ukuran organisasi, teknologi, dan ketidakpastian lingkungan. Dengan memperhatikan beberapa atribut (lihat tabel 3 ) maka organisasi dapat memilih rancang struktur yang bersifat mekanistik atau organik (Fontana 2009).

Tabel 3 : Organisasi Mekanistik versus Organisasi Organik

Mekanistik	Organik
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spesialisasi tinggi</li> <li>• Departementalisasi kaku</li> <li>• Rantai komando jelas</li> <li>• Rentang kendali sempit</li> <li>• Sentralisasi</li> <li>• Formalisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada tim-tim lintas fungsi</li> <li>• Informasi mengalir bebas</li> <li>• Rentang kendali lebar</li> <li>• Desentralisasi</li> <li>• Formalisasi rendah</li> </ul>

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi model untuk konsep organisasi yaitu 1) struktur sosial, 2) teknologi, 3) budaya organisasi, 3) struktur fisik organisasi yang terdapat dalam lingkungan organisasi. Disain organisasi dapat berupa 1) desain organisasi sederhana, 2) desain organisasi fungsional, 3) desain organisasi form multidivisional, 4) desain matriks, 5) desain hibrida (Hatch dan Cunliffe 2006).

Salah satu faktor yang juga penting dalam diskusi mengenai struktur organisasi adalah strategi organisasi. Strategi adalah determinasi sasaran dan tujuan jangka panjang serta adopsi tindakan-tindakan serta pengalokasian seluruh sumber daya untuk mencapai sasaran organisasi. Sedangkan struktur adalah desain organisasi dimana strategi diadministrasikan. Bila suatu organisasi tidak mampu menyesuaikan struktur dengan strateginya maka inefisiensi ekonomis akan terjadi (Chandler 1964). Oleh karena itu suatu organisasi harus senantiasa melakukan evaluasi terhadap strategi produk dan jasa yang ditawarkan untuk kemudian diadaptasi dengan strukturnya, sebagaimana dirangkum pada Tabel 4.

Salah satu faktor yang juga penting dalam diskusi mengenai struktur organisasi adalah strategi organisasi. Strategi adalah determinasi sasaran dan tujuan jangka panjang serta adopsi tindakan-tindakan serta pengalokasian seluruh sumber daya untuk mencapai sasaran organisasi. Sedangkan struktur adalah desain organisasi dimana strategi diadministrasikan. Bila suatu organisasi tidak mampu menyesuaikan struktur dengan strateginya maka inefisiensi ekonomis akan terjadi (Chandler 1964). Oleh karena itu suatu organisasi harus senantiasa melakukan evaluasi terhadap strategi produk dan jasa yang ditawarkan untuk kemudian diadaptasi dengan strukturnya, sebagaimana dirangkum pada Tabel 4.

Tabel 4 : Strategi dan Struktur

	Stage 1	Stage 2	Stage 3
Stage in Development	Single product Single function Single plant	Single product Multifunction Multi plant	Multi product Multifunction Multi plant
Relationship between Unit (Level of Control)	Top management, strategic decisions	Level I: top management, strategic decisions of level III: administrative decisions	Level I: top management, strategic decisions Level II: control and coordination of level III: administrative decisions Level III: management of day-to-day operations
Organizational Structure	Single-owner administration	Functional structure	Multidivisional structure

Struktur organisasi diperlukan sebagai wadah yang menjembatani antara pengaturan personalia, posisi, dan unit kerjanya dengan pencapaian sasaran dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi klasik dapat ditelusuri dari pemikiran Max Weber mengenai birokrasi yang ideal yang salah satunya ditandai oleh adanya *a fixed division of labor*, suatu terminologi yang pertama kali diperkenalkan oleh Emille Durkheim dalam konteks pembagian pekerjaan dari tinjauan sosiologis (Parson 1947). Berdasarkan kordinasi optimal yang lahir dari interaksi antaraktivitas dalam sebuah organisasi yang diatur oleh manajer, struktur



organisasi dapat dibedakan menjadi 4 tipe yaitu flat structure, divisional hierarchy, functional hierarchy, dan matrix organization (Harris dan Raviv 2002).

### 2.3. Penerapan Teknologi

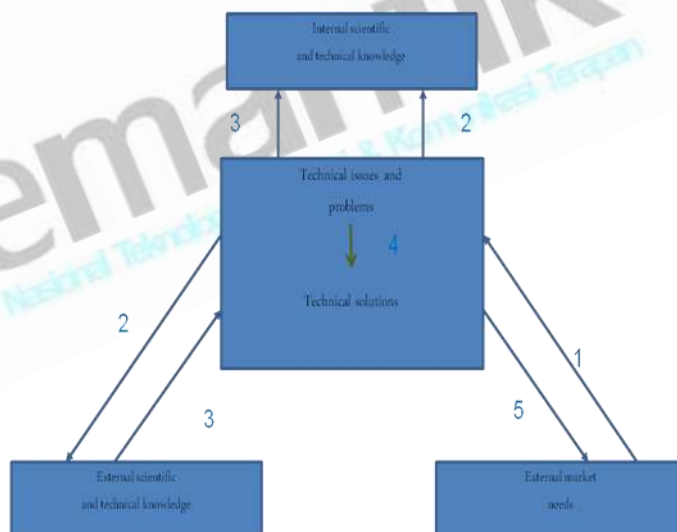
Strategi teknologi dapat dikaji dari empat sudut pandang yaitu 1) integrasi teknologi dalam strategi pemasaran produk sebuah perusahaan dalam rangka memposisikan dan mendiferensiasikan produk suatu perusahaan dan mengukur biaya (nilai yang dipersepsikan dan kualitas) dan dalam rangka menuju daya saing berbasis teknologi (*technology-based competitive advantage*), 2) penggunaan teknologi dalam aktivitas ekonomi yang terjadi di rantai nilai (*value chain*), 3) komitmen sumberdaya perusahaan dalam merespon area teknologi, dan 4) pemanfaatan teknologi oleh perusahaan dalam disain organisasi dan teknik manajemen untuk mengelola fungsi teknologi (Burgelman dan Rosenbloom, 1989; Hampson, 1993).

Strategi teknologi merupakan suatu instrumen yang dapat digunakan untuk melengkapi pemahaman mengenai strategi perusahaan. Dari sudut keunggulan daya saing, pemanfaatan strategi teknologi yang tepat akan berimplikasi pada diferensiasi produk suatu perusahaan serta menekan biaya produksi dan jasa dan memungkinkan sebuah perusahaan membangun jaringan dan membuka peluang pasar baru.

Selain dari sisi diferensiasi dan produksi, strategi teknologi juga dikaji dari beberapa aspek yang lain seperti keterkaitan antara disain teknologi dan disain fisik ruang (Clark, 1985), kepemimpinan dan kepioniran dalam teknologi (Rosenbloom dan Cusumano, 1987), akumulasi kapabilitas (Barney, 1987), *timing* intrusi teknologi dalam perusahaan (Pisano dan Teece, 1989), dan keputusan untuk melisensi suatu teknologi (Shepard, 1987).

Sejauh mana jangkauan dari strategi untuk implementasi teknologi dapat ditelaah dari konsep rantai nilai (*value chain*). Pemanfaatan teknologi mempengaruhi penciptaan margin dalam setiap tahapan dalam rantai nilai. Lingkup teknologi dapat didefinisikan sebagai serangkaian kapabilitas yang akan dikembangkan oleh sebuah perusahaan. Prioritas teknologi semacam ini disebut teknologi inti sedangkan teknologi lain yang tidak masuk dalam klasifikasi ini disebut teknologi perifer.

Gambar 1 : Manajemen Strategi



Meskipun demikian, dinamika perkembangan teknologi sangat memungkinkan sebuah teknologi yang awalnya digolongkan perifer dapat menjadi teknologi inti, dan demikian pula sebaliknya. Teknologi inti pada dasarnya merupakan pilihan yang diputuskan oleh suatu perusahaan setelah perusahaan tersebut melakukan penilaian terhadap kompetensi teknologi yang bersifat distingtif dan untuk menentukan posisi perusahaan terhadap suatu jenis teknologi. Hal ini diperlukan oleh perusahaan untuk menetapkan posisi apakah mereka akan menjadi pemimpin dan inisiator atau cukup menjadi pengikut terhadap suatu trend teknologi serta kapan suatu jenis teknologi akan mereka pasarkan (Burgelman dan Christensen, 2004).

Pengetahuan mengenai strategi dalam implementasi teknologi penting untuk memberikan gambaran kekuatan internal sebuah perusahaan agar dapat diperhitungkan dalam sebuah industri. Perusahaan yang memiliki keunggulan teknologi cenderung tidak rapuh dalam menghadapi *entrant* dalam kompetisi pasar.

Apalagi jika teknologi tersebut bersifat *technology-based customer value*. Meskipun demikian teknologi tentu memiliki keterbatasan sehingga pengadopsian suatu teknologi dalam sebuah perusahaan juga memiliki limitasi terutama ketika sebuah teknologi muncul dan memberi pengaruh kepada unit-unit bisnis dalam sebuah perusahaan (Prahalad, Doz, dan Angelmar, 1989).

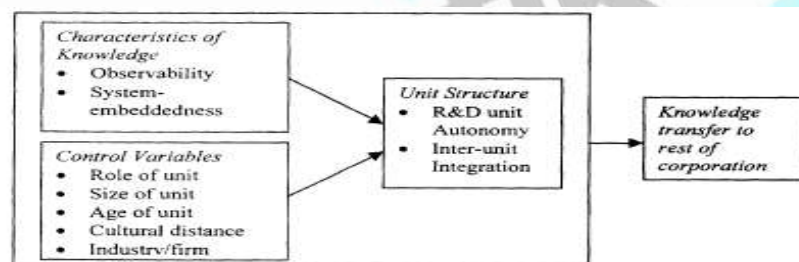
Faktor intensitas komitmen sumberdaya dalam rangka pemanfaatan teknologi merupakan salah satu dimensi dari strategi teknologi. Kalkulasi sederhana untuk mengetahui komitmen perusahaan terhadap pemanfaatan teknologi dapat dilihat dari pengeluaran yang ditanggung oleh perusahaan tersebut dalam rangka pengelolaan *research and development* (R&D). Anggaran untuk R&D sangat variatif dari suatu perusahaan dengan perusahaan lain.

### 3. MODEL ANALITIK

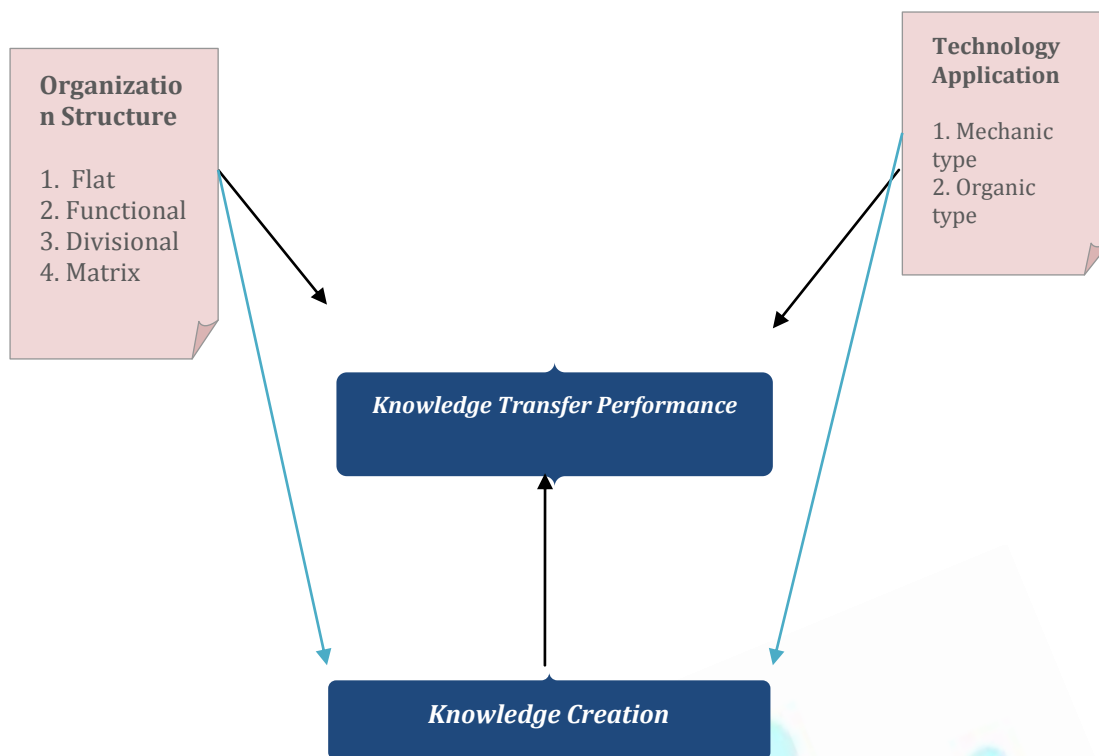
Dari pemaparan teori di atas, penulis mencoba menelisik apakah manajemen pengetahuan berperan sebagai variabel yang mempengaruhi desain organisasi suatu lembaga baru (tahapan formulasi strategi). Selain faktor yaitu 1) struktur sosial, 2) teknologi, 3) budaya organisasi, 4) struktur fisik organisasi yang terangkai dalam suatu lingkungan, penulis mencoba untuk membahas lebih jauh mengenai kontribusi manajemen pengetahuan dalam formulasi desain organisasi. Dari seluruh penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan mencakup identifikasi dan pemetaan asset intelektual di dalam organisasi, penciptaan, representasi, penyimpanan, transfer, transformasi, aplikasi, penyematan, dan perlindungan terhadap pengetahuan yang dimiliki oleh suatu organisasi sehingga organisasi tersebut dapat senantiasa berinovasi dalam rangka penciptaan nilai menuju *sustainable competitive advantage*.

Pengetahuan yang memiliki beberapa atribut antara lain *observability* dan *system embeddedness* merupakan prediktor dalam menentukan struktur organisasi (Lihat Gambar 2). Interaksi antar dimensi pengetahuan dan variabel struktur organisasi akan terkait dengan proses transfer pengetahuan sebagaimana terlihat dalam desain penelitian yang dilakukan oleh Birkinshaw (Gambar 2) (Birkinshaw, Nobel, dan Ridderstrale 2002).

Gambar 2 : Hubungan antara pengetahuan dan struktur organisasi



Dilihat dari pendekatan dalam manajemen pengetahuan baik yang bersifat mekanistik, budaya, dan sistematis yang memberikan bobot penekanan yang berbeda-beda dari segi manusia, proses, dan teknologi desain organisasi dapat diformulasikan. Ada 6 karakteristik organisasi yang terkait dengan struktur organisasi, interrelasi, dan manajemen pengetahuan yang, pada derajat tertentu, direfleksikan oleh pengorganisasian pengetahuan di dalamnya melalui sistem informasi (Olson dan Chervany 1980). Keenam karakteristik tersebut adalah:



Variabel dependen dalam penelitian ini ada dua yaitu penciptaan aset pengetahuan dan kinerja transfer pengetahuan. Khusus penciptaan aset pengetahuan juga akan berperan sebagai variabel independen terhadap kinerja transfer pengetahuan. Adapun variabel independen dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia, struktur organisasi, kultur organisasi, teknologi, dan kebijakan politik.

## 4. METODE PENELITIAN

### 4.1. Pengukuran Variabel Penelitian (kuantitatif)

Berikut adalah indikator pengukuran untuk masing-masing variabel

VARIABEL	INDIKATOR PENGUKURAN
Kinerja Transfer Pengetahuan	Tingkat kecepatan, tingkat akurasi, dan tingkat reliabilitas pengetahuan
Penciptaan Pengetahuan	Penciptaan pengetahuan yang bersifat tacit dan eksplisit
Struktur Organisasi	Mekanis atau organis
Teknologi	Infrastruktur dan ICT-know how

### 4.2. Sample dan Unit Analisis

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh BLU di Indonesia yang berjumlah 73 institusi sampai tahun 2009. Setelah itu akan dilakukan *stratified-cluster-sampling* dan akan dipilih institusi BLU yang bergerak di bidang jasa pendidikan, transportasi, serta kesehatan secara acak, Total sample adalah 30 BLU yang telah memiliki sistem informasi terpadu dalam pelayanannya. Unit analisis adalah kepala BLU.

### 4.3. Data

Data akan diambil dari questionnaire yang dihimpun melalui survey pada 30 institusi dengan menyebarkan 7 instrumen yang mewakili masing-masing variabel penelitian.

### 4.4. Metode Analisis Data

Data akan dianalisis dengan menggunakan pendekatan multivariate dan karena semua data bersifat ordinal maka korelasi spearman akan digunakan dalam pengujian hipotesis. Metode ini efektif digunakan untuk menguji tingkat hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

#### 4.4. Data (Kualitatif)

Data akan diambil dari hasil daftar wawancara mendalam dan *focus group discussion* (FGD) kepada pimpinan dan kepala bagian perencanaan 3 institusi BLU yang mewakili sektor kesehatan, pendidikan, dan transportasi dengan menyebarkan daftar wawancara terbuka yang mewakili masing-masing variabel penelitian.

#### 4.4. Metode Analisis Data (Kualitatif)

Data akan dianalisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan mempertimbangkan validitas penelitian sebagai berikut:

<i>Pengujian</i>	<i>Taktik Studi Kasus</i>	<i>Tahap Penelitian Sewaktu terjadinya Taktik</i>
Teknik pengumpulan data	In-depth interview dan FGD	Pengumpulan Data
Validitas Konstruk	1. Menggunakan beberapa sumber di BLU 2. Bangun rangkaian bukti 3. Seluruh informan kunci diharapkan untuk meninjau ulang draft laporan studi kasus yang bersangkutan	-Pengumpulan Data -Pengumpulan Data -Laporan
Validitas Internal	1. Penjodohan 2. Penyusunan eksplanasi	Analisa data dan triangulasi
Validitas eksternal	1. Multi studi kasus 2. <i>Thick discription</i>	Analisa data dan triangulasi
Reliabilitas	1. Memeriksa data dan protokol studi kasus 2. Memeriksa dan menggunakan data dasar studi kasus	Analisa data dan triangulasi

#### 4. PENUTUP

Pengetahuan adalah salah satu sumberdaya (aset) internal organisasi yang kapabilitasnya diukur dengan kemampuan dalam pengelolaannya, dikenal dengan nama manajemen pengetahuan. Seyogyanya manajemen pengetahuan diselenggarakan dengan baik agar menjadi masukan bagi proses penciptaan nilai dalam organisasi. Teori-teori organisasi saat ini belum banyak yang menyentuh konstruk manajemen pengetahuan dengan desain struktur organisasi. Penulis memandang hal tersebut perlu dilakukan untuk melengkapi khazanah teoritis manajemen strategi sekaligus juga untuk memberikan kontribusi praktis.

Keberadaan lembaga-lembaga baru di lingkungan pemerintah dengan format Badan Layanan Umum (BLU) adalah merupakan sebuah peluang dimana integrasi manajemen pengetahuan dan desain organisasi dapat diaplikasikan. Hal ini dipandang penting secara praktis, agar komponen-komponen yang menjadi determinan struktur organisasi dapat dikembangkan secara lebih luas.

Dalam teori organisasi, teknologi berperan dalam menentukan desain organisasi. Pendekatan ini dapat dipertajam dengan mengikutkan pendekatan manajemen pengetahuan di mana teknologi juga menjadi bagian yang tidak dapat dilepaskan. Ada salah satu keunggulan yang dimiliki oleh organisasi pemerintah, yakni tersedianya informasi secara memadai karena jangkauan akses sektor ini sangat luas. Sayangnya, penguasaan terhadap informasi tidak dikelola dengan baik sehingga informasi tidak beranjak menjadi pengetahuan yang sesungguhnya sangat penting dalam proses penciptaan nilai dan inovasi. Keunggulan ini belum dikelola secara baik oleh BLU-BLU yang ada. Salah satu keuntungan BLU adalah organisasi ini memiliki keleluasaan dalam menentukan struktur organisasinya.

BLU memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dengan BUMN, walaupun BLU memperoleh beberapa fasilitas dan secara komersial dapat menerapkan tarif, namun layanan BLU tidak memperoleh fasilitas untuk melakukan monopoli. Artinya BLU juga harus berkompetisi dalam industri yang sejenis. Faktor kompetisi menyebabkan BLU harus mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan industri termasuk dengan cara mempersiapkan struktur organisasi yang efektif dan adaptif yang didukung manajemen pengetahuan yang mumpuni sehingga BLU mampu menuju pada kondisi *sustainable competitive advantage*.



## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alavi, M.; & Leidner, D.E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundation and An Agenda for Research, *MIS Quarterly*, March 2001, pp. 107-136
- [2] Badan Layanan Umum Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Departemen Keuangan Republik Indonesia, 200
- [3] Barney, J. (1986). Strategic Factors Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science* 32
- [4] Bertels, T. (1996). The Scope of Knowledge Management. *The Knowledge Management Forum*, Blackwell, London p. 2
- [5] Birkinshaw, J., Nobel, R. & Ridderstrale, J. (2002). Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure?. *Organization Science*, Vol. 13. No. 3. May –Jun., 2002) pp. 274-289
- [6] Chandler, A. D. (1964). Strategy and Structure; Chapters in the History of Industrial Enterprise, MIT Press
- [7] Clark, K. B. (1985). Managing Technology in International Competition: The Case of Product Development in Response to Foreign Entry. Dalam M. Spence dan H. Hazard (eds), *International Competitiveness*, pp. 27-74. Cambridge, MA: Balinger
- [8] Dixon, N. M. (2000), *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- [9] Donoghue, L.P., Harris, J.G., & Weitzman, B.A. (1999), *Knowledge Management Strategies that Create Value, Outlook, Vol I*, pp. 48-53.
- [10] Fontana, A. (2009). *Innovate We Can! How to Create Value through Innovation in Your Organization and Society - Manajemen Inovasi dan Penciptaan Nilai*. Jakarta: Grasindo
- [11] Ghalib, A., K. (2004). Systemic Knowledge Management: Developing a Model for Managing Organisational Assets for Strategic and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Knowledge Management Practice*, January 2004 dikases di <http://www.tlinc.com/articl56.htm>
- [12] Harris, M., & Raviv. A. (2002) Organization Design, *Management Science*, Vol. 48 No.7 (Jul. 2002), pp. 852-865
- [13] Hatch, M. J.; & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory - Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives (2nd ed)*, Oxford University Press;.
- [14] Nonaka, I., & Toyama, R., & Konno, N. (2001) SECI, *Ba*, and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, dalam I. Nonaka dan D. Teece, *Managing Industrial Knowledge*. London: Sage, pp. 14-29
- [15] Olson, M. H., & Chervany, N. L. (1980). The Relational between Organizational Characristics and the Structures of the Information Services Function. *MIS Quarterly*, Vol. 4. No. 2 (Jun, 1980) pp. 57-68
- [16] Parson, T. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Glenco: Free Press
- [17] Rosenbloom, R. S. dan M.A Cusumano. (1987). Technological Pioneering: The Birth of VCR industry." *California Management Review* 29, No. 4, pp. 51-76
- [18] Shepard, A. (1987). Licensing to Enhance Demand for New Technologies. *The Rand Journal of Economics* 21, pp. 147-60
- [19] Sveiby, K., E. (2001). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge -Based Assets*. San Fransisco: Berrett-Koehler
- [20] Syed-Ikhsan, SOS & Rowland, Fytton (2004). Knowledge Management in Public Organization: A Study on the Relationship Between Organization Elements & Performance of knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*, Vol 8 No. 2, 2004, pp 95-111
- [21] Teece, D.J. (2001). Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context, di dalam I. Nonaka dan D. Teece, *Managing Industrial Knowledge*. London: Sage, pp. 125-127
- [22] von Hayek, F.A. (1945) The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*. Vol. 35, pp. 519-29
- [23] Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy, *California Management Review*, Vol. 41 (3) pp. 125-145