

KINERJA TRANSFER PENGETAHUAN DI SEKTOR PUBLIK (Penelitian Empirik Di Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Semarang)

Darmasanti
Universitas Diponegoro

Abstract

The knowledge transfer issues in a public organization face uncommon challenges. Public organization is type of organization with complex hierarchy and bureaucracy that makes it difficult to transfer knowledge. Some people reluctant to transfer knowledge because they kept their knowledge for themselves when they had gotten promoted. This is a matter of power paradigm. Based on these reason, this study is expected to be able to answer the research problem; that is how to improve the performance of knowledge transfer in public sector.

The sampling technique used in this study is purposive sampling method. This manner takes the sample with specific set of criteria i.e. education staff in polytechnic of health of ministry of public health, Semarang who are minimal in level III. The analysis technique used to interpreting and analyzing data in this research is Structural Equation Model (SEM) technique. The data analysis process will explain the causality relationship between variables developed in the research model.

From the result of the data processing shows that the causal variable of human resource management proved to have positive and significant effects on quality of knowledge asset, variable of information technology competency and communication proved to have positive and significant effects on quality of knowledge asset, variable of quality of knowledge asset proved to have positive and significant effects on the performance of knowledge transfer, variable of human resource management proved to have positive and significant effects on the performance of knowledge transfer, variable of information technology competency and communication proved to have positive and significant effects on the performance of knowledge transfer.

Key Words:

quality of human resource management, information technology competency and communication, quality of knowledge asset, performance of knowledge transfer

PENDAHULUAN

Pengetahuan sangat cepat mengalami perkembangan. Masa pakai keahlian terbatas karena teknologi baru, produk, dan jasa baru terus menerus masuk ke dalam pasar. Tidak ada yang bisa menimbun pengetahuan. Orang-orang dan perusahaan harus terus-menerus memperbaharui, melengkapi, memperluas, dan menciptakan lebih banyak pengetahuan. Tantangan utama dalam organisasi adalah membuat *tacit knowledge* menjadi *eksplisit knowledge* sehingga dapat dibagi dengan mudah dan diperbaharui secara terus menerus.

Pelaksanaan manajemen pengetahuan dalam organisasi melibatkan lima komponen yaitu budaya organisasi, struktur organisasi, teknologi, sumber daya manusia dan arahan kebijakan (Syed-Ikhsan dan Rowland, 2004). Penerapan manajemen pengetahuan yang berhasil harus didukung dengan ketersediaan manusia yang kompeten. Oleh sebab itu hal pertama yang perlu dikembangkan adalah kompetensi manusia yang ada dalam organisasi dan kemudian memastikan individu dalam organisasi mengetahui dengan jelas peran dan tanggung jawab masing-masing dalam mengelola pengetahuan dan menjalankan proses manajemen pengetahuan (mempelajari, meningkatkan, atau mengalirkan pengetahuan). Proses manajemen pengetahuan yang jelas akan mempermudah inovasi/penciptaan pengetahuan dan mempermudah transfer pengetahuan. Oleh karena itu perlu dibuat proses transfer dan aliran pengetahuan yang baik melalui identifikasi dan pemetaan pengetahuan serta analisa jejaring sosial.

Teknologi akan membantu kolaborasi dan komunikasi yang terjadi dalam proses manajemen pengetahuan diantaranya dengan menangkap, menyimpan, dan mempermudah penggunaan informasi. Oleh sebab itu perlu dibangun sarana pendukung dalam kolaborasi

dan komunikasi berbasis teknologi seperti misalnya basis data penyimpanan (*database*), server, portal, atau perangkat teknologi informasi lainnya.

Transfer pengetahuan dalam organisasi dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap perkembangan organisasi karena setiap pendekatan yang dilakukan untuk memecahkan masalah atau keterampilan operasional akan diciptakan kembali dan membutuhkan pengetahuan yang tepat. Transfer pengetahuan merupakan fokus utama dari sebuah pembelajaran, yang sangat penting untuk kemajuan organisasi. Transfer pengetahuan adalah komunikasi pengetahuan dari sumber sehingga dipelajari dan diterapkan oleh penerima (Argotte, 1999). Sumber dan penerima dapat berupa individu, kelompok, tim, unit organisasi atau seluruh organisasi yang berada dalam kombinasi apapun.

Tahap transfer pengetahuan dapat dikatakan sebagai tahap yang paling sulit dilaksanakan dalam proses manajemen pengetahuan. Kadang individu yang memiliki kompetensi atau pengetahuan merasa enggan mentransfer pengetahuan yang dimilikinya karena takut menghilangkan nilai kompetitif pribadinya dalam organisasi. Selain itu untuk mentransfer pengetahuan dibutuhkan pengetahuan mengenai komunikasi sehingga menyulitkan individu yang sebenarnya mau mentransfer pengetahuan yang dimilikinya namun kurang memahami cara mengkomunikasikan pengetahuan tersebut dengan efektif. Para manajer juga masih kesulitan dalam merancang suatu organisasi yang mampu berbagi pengetahuan (transfer pengetahuan) secara efisien (Cohen dan Levinthal, 1990).

Meskipun sulit, transfer pengetahuan harus terus diusahakan karena tahap ini merupakan pilar terpenting proses manajemen

pengetahuan. Kegagalan dalam tahap transfer pengetahuan akan menimbulkan masalah diantaranya mengakibatkan berulangnya proses penciptaan pengetahuan yang sebenarnya sudah ada dalam organisasi atau kurang optimalnya pemanfaatan pengetahuan yang ada di organisasi.

Hasil penelitian Perry (2006), membuktikan di dalam merger, informasi mengenai knowledge manajemen merupakan solusi yang terintegrasi yang berakibat pada personal dan sekaligus pada organisasi. Transfer pengetahuan dalam organisasi harus melibatkan transfer di level individu. Darr & Kutzberg (2000) berpendapat individu dalam satu organisasi menyarankan individu dari organisasi lain mengenai masalah tertentu serta prosedur. Karena individu berkontribusi banyak terhadap organisasi, maka perlu untuk memahami bagaimana pengetahuan dapat ditransfer antara individu dan mengakui metode transfer pengetahuan. Transfer pengetahuan yang efektif merupakan kegiatan pengelolaan pengetahuan yang penting bagi organisasi.

Transfer pengetahuan yang dikembangkan dalam organisasi memperkuat hubungan antara transfer pengetahuan dan strategi bisnis, sesuai dengan budaya organisasi secara keseluruhan, sesuai dengan kepemimpinan, manusia dengan jaringan sosial dan melembagakan disiplin pembelajaran (Krough, et.al, 2000). Transfer pengetahuan yang efektif dapat dicapai melalui sistem formal (untuk *explicit knowledge*) dan jaringan sosial (untuk *tacit knowledge*) dan transfer melalui perilaku manusia dipengaruhi oleh lingkungan organisasi.

Pengetahuan di dalam organisasi dapat ditransfer ataupun dibangun (Hwang, 1996). Pelatihan lebih dari penyampaian knowledge yang abstrak (Cunningham, 1992). Pengetahuan dapat dibangun dalam interaksi secara fisik dan

sosial. Oleh karena itu, pelatihan, pengalaman atau peristiwa tertentu perlu dikembangkan untuk memelihara transfer pengetahuan dan konstruksi pengetahuan dalam konteks tertentu.

Pendapat di atas didukung oleh Li Wu dan Chih Lee (2012). Hasil penelitian mereka menghasilkan kesimpulan bahwa pembelajaran dapat berpengaruh positif terhadap transfer pengetahuan.

Penelitian Psaras (2006) mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan pendidikan dan pelatihan. Monavvarian and Khamda (2010) mengemukakan hasil penelitiannya bahwa untuk memperluas perkembangan manajemen pengetahuan dengan baik dan sukses, diperlukan perkembangan sumber daya manusia.

Kualitas dari aset pengetahuan dipengaruhi oleh sumber daya manusia dan teknologi informasi. Espinosa dan Dobo´n (2011) mengemukakan pengaruh positif dari karyawan pada transfer pengetahuan. Mereka tidak mempengaruhi proses. Kedua, pengaruh manajemen menengah pada transfer pengetahuan. Para manajer memainkan peran yang sangat relevan. Namun, berkaitan dengan pengaruh dari manajer tingkat tinggi, mereka menemukan bahwa mereka tidak memainkan peran yang relevan karena hal ini jenis proses.

Narasimba (2000) berpendapat perspektif yang berbasis sumber daya semakin menekankan bahwa peran pengetahuan organisasi (*organizational knowledge*) memegang peranan dalam mempertahankan keunggulan bersaing suatu perusahaan. Karya yang dihasilkan pada fenomena tersebut tersebar dan menunjukkan pengetahuan yang memiliki banyak karakteristik untuk itu, dan bahwa berbagai kemungkinan mempengaruhi sejauh mana karakteristik dapat berkontribusi bagi

keberhasilan jangka panjang. Penelitian ini merupakan upaya awal untuk mengembangkan suatu kerangka kerja yang akan membantu dalam melakukan studi sistematis ke dalam peran pengetahuan organisasi yang dapat memainkan peran dalam memastikan pemeliharaan keunggulan kompetitif. Mengingat pentingnya kualitas manajemen sumber daya manusia dan desain organisasi dalam mengkatalisis atau melancarkan upaya sebuah perusahaan, beberapa implikasi memandang organisasi sebagai sumber pengetahuan juga menekankan kedua aspek tersebut.

Swart dan Kinnie (2011) meneliti tentang bagaimana praktek sumber daya manusia digunakan untuk mengelola aset pengetahuan. Pertama, aset pengetahuan dibagi menjadi tiga kategori, yaitu manusia, sosial dan modal organisasi serta mengembangkan kerangka berbasis knowledge untuk mengidentifikasi praktek sumber daya manusia yang digunakan untuk mengelola tiap-tiap aset pengetahuan. Pertama, manajemen sumber daya manusia harus dan mampu memainkan peran stratejik dalam keunggulan kompetitif dalam konteks di mana organisasi bergantung pada individu dan aset pengetahuan kolektif. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia diimplementasikan untuk mengembangkan aset pengetahuan dengan karakteristik khusus, misalnya modal manusia (*human capital*).

Hwang (2003) mengemukakan manajemen pengetahuan telah menarik banyak perhatian sebagai strategi kunci keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi di era yang penuh dengan ketidakpastian dan lingkungan persaingan yang tinggi. Kecuali orang-orang dalam organisasi yang memiliki kemampuan belajar untuk menggunakan pengetahuan secara kreatif, sistem manajemen pengetahuan yang dikembangkan dengan baik tidak mampu untuk mempertahankan profitabilitas.

Mc Cuiston (2005) menyatakan keberhasilan penerapan sistem manajemen pengetahuan pada akhirnya tergantung pada desain yang menghasilkan organisasi yang responsif dan adaptif yang terampil dalam menciptakan model bisnis yang inovatif. Eksekutif dan profesional sumber daya manusia mendorong untuk memenuhi tantangan di lingkungan bisnis yang berubah dengan 1) merancang sebuah sistem manajemen pengetahuan yang responsif fleksibel berdasarkan teknologi yang terintegrasi, struktur dan proses yang mengatasi budaya, kompleksitas dan hambatan konseptual, 2) menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang mendorong, mengakui dan menghargai keterlibatan dan berbagi pengetahuan, 3) menyediakan akses terbuka untuk pengetahuan di seluruh organisasi dan 4) pemodelan jalan melalui bereksperimen dan mengambil risiko, meningkatkan kolaborasi dan dengan menciptakan semangat.

Transfer pengetahuan mempunyai interaksi antara para ahli yang didukung oleh teknologi. Pendapat ini dikemukakan oleh Wilkesmann dan Wilkesmann (2011). Setiap orang dapat secara bersamaan baik seorang pemula dan ahli dalam berbagai bidang pengetahuan. Pemula dan ahli membutuhkan keluasaan organisasi yang memungkinkan waktunya untuk menciptakan pengetahuan (memberikan pengetahuan) dan untuk belajar (memperoleh pengetahuan). Kelonggaran organisasi, konvergensi e-learning dan manajemen pengetahuan dalam bentuk *e-learning* yang cepat, dan pengenalan metode transfer pengetahuan yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan dan memberikan pengetahuan, yaitu mentransfer pengetahuan tentang praktik pekerjaan.

Alavi, et.al (2001) menyatakan sistem manajemen pengetahuan yang memanfaatkan berbagai peralatan teknologi informasi dapat

memainkan peran dalam mendukung proses knowledge manajemen dalam organisasi.

Sveiby (1996) mempunyai pendapat yang berbeda mengenai teknologi informasi. Menurut Sveiby, kita harus mempertimbangkan kembali pola pikir kita dalam hal konsep informasi. Keyakinan keliru bahwa proses dinamis manusia dalam mengetahui, adalah hal yang sama seperti informasi yang dalam beberapa cara pasif dalam organisasi, seperti informasi dalam *database*, dapat direkayasa ulang atau diubah menjadi modal intelektual semudah sinyal ditransmisikan dari komputer ke komputer. Ada perbedaan yang jelas dalam bagaimana informasi dan tradisi dalam mentransfer pengetahuan. Tradisi mentransfer keseluruhan proses mengetahui antara orang-orang, sementara suatu potensi persediaan informasi / penciptanya tidak memiliki kekuatan. Sebuah proses mengetahui tampaknya lebih baik ditransfer melalui tradisi daripada melalui informasi.

Pendapat di atas didukung oleh Bender, et.al (2000). Teknologi informasi harus dilihat sebagai alat yang diperlukan, tetapi teknologi dan penggunaannya tidak akan dengan sendirinya mendukung manajemen pengetahuan atau aset pengetahuan. Pengetahuan yang ditawarkan oleh kemajuan teknologi informasi terbaru saat ini tampaknya akan membayangi proses tradisional dan penting untuk mengirim orang untuk mentransfer pengetahuan. Hal ini terutama jelas secara lintas batas, di mana biaya tinggi hubungannya dengan mengirim ekspatriat dan keluarga mereka pada tugas lintas batas. Meningkatkan dan tingginya biaya tugas global sekarang mengharuskan organisasi global untuk mencari cara yang lebih strategis untuk berkomunikasi lintas batas. Namun, dalam pengukuran kembali tugas global dalam mendukung teknologi canggih dan jaringan komunikasi, organisasi menghadapi prospek

nyata transfer pengetahuan dan manajemen pengetahuan yang tidak efektif dan karenanya pembangunan menjadi tidak efektif dan mempertahankan keahlian.

Dari uraian di atas menunjukkan adanya *research gap* pada penelitian sebelumnya yang menjadi dasar pada penelitian ini. Pemilihan objek penelitian merupakan tahap berikutnya dan memiliki makna yang strategis dalam sebuah penelitian. Objek penelitian merupakan media yang tepat untuk memformulasikan kondisi nyata dengan sebuah pemodelan teoritis dan kerangka pikir yang cenderung bersifat abstrak. Penelitian ini memilih Politeknik Kesehatan Semarang yang merupakan salah satu unit pelaksana teknis dari Kementerian Kesehatan yang memfokuskan diri pada kegiatan pendidikan dan pengajaran tenaga kesehatan non dokter di provinsi Jawa Tengah. Politeknik Kesehatan Semarang merupakan penggabungan dari 11 Akademi Kesehatan di Jawa Tengah yaitu 1) Akademi Keperawatan Depkes Semarang, 2) Akademi Keperawatan Depkes Purwokerto, 3) Akademi Keperawatan Depkes Pekalongan, 4) Akademi Keperawatan Depkes Blora, 5) Akademi Keperawatan Depkes Magelang, 6) Akademi Kebidanan Depkes Semarang, 7) Akademi Kebidanan Depkes Magelang, 8) Akademi Gizi Depkes Semarang, 9) Akademi Teknik Radiodiagnostik dan Radioterapi Depkes Semarang, 10) Akademi Kesehatan Gigi Depkes Semarang dan 11) Akademi Kesehatan Lingkungan Depkes Purwokerto.

Masalah transfer pengetahuan dalam organisasi publik menghadapi tantangan yang tidak biasa. Organisasi publik merupakan organisasi dengan tipe yang mempunyai hirarki dan birokrasi yang mengakibatkan sulit untuk berbagi pengetahuan. Sebagian orang enggan untuk berbagi pengetahuan karena mereka menjaga pengetahuan untuk dirinya ketika

mereka mengalami kenaikan pangkat jabatan dan ini merupakan paradigma kekuasaan (Liebowits dan Chen, 2003).

Berpijak pada *research gap* dan didukung dengan *fenomena gap* di Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Semarang, menjadi alasan utama bagi peneliti untuk mengkaji lebih dalam tentang komponen-komponen yang mempengaruhi kinerja transfer pengetahuan. Oleh karena itu *problem statement* dalam penelitian ini adalah “Adanya perbedaan hasil penelitian antara kualitas manajemen sumber daya manusia dan kompetensi teknologi informasi dan komunikasi terhadap kinerja transfer pengetahuan”. Untuk menguji secara empirik variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja transfer pengetahuan, maka *research problem* yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah “Faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja transfer pengetahuan di sektor publik”.

PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Pengaruh kualitas manajemen sumber daya manusia terhadap kualitas aset pengetahuan

Swart dan Kinnie (2011) meneliti tentang bagaimana praktik sumber daya manusia digunakan untuk mengelola aset pengetahuan. Pertama, aset pengetahuan dibagi menjadi tiga kategori, yaitu manusia, sosial dan modal organisasi serta mengembangkan kerangka berbasis knowledge untuk mengidentifikasi praktik sumber daya manusia yang digunakan untuk mengelola tiap-tiap aset pengetahuan. Pertama, manajemen sumber daya manusia harus dan mampu memainkan peran strategik dalam keunggulan kompetitif dalam konteks di mana organisasi bergantung pada individu dan aset pengetahuan kolektif. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia diimplementasikan untuk mengembangkan aset

pengetahuan dengan karakteristik khusus, misalnya modal manusia (*human capital*).

Mc Cuiston (2005) menyatakan keberhasilan penerapan sistem knowledge manajemen pada akhirnya tergantung pada desain yang menghasilkan organisasi responsif dan adaptif yang terampil dalam menciptakan model bisnis yang inovatif. Eksekutif dan profesional sumber daya manusia mendorong untuk memenuhi tantangan di lingkungan bisnis yang berubah dengan 1) merancang sebuah sistem knowledge manajemen yang responsif fleksibel berdasarkan teknologi yang terintegrasi, struktur dan proses yang mengatasi budaya, kompleksitas dan hambatan konseptual, 2) menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang mendorong, mengakui dan menghargai keterlibatan dan berbagi pengetahuan, 3) menyediakan akses terbuka untuk pengetahuan di seluruh organisasi dan 4) pemodelan melalui eksperimen dan pengambilan risiko, meningkatkan kolaborasi dan dengan menciptakan semangat.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Semakin tinggi kualitas manajemen sumber daya manusia di sektor publik maka semakin tinggi kualitas aset pengetahuan

Pengaruh kompetensi teknologi informasi dan komunikasi terhadap kualitas aset pengetahuan

Penelitian Syed-Ihsan dan Rowland (2004) menghasilkan kesimpulan bahwa teknologi informasi dan komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap aset pengetahuan. Teknologi informasi telah banyak digunakan dalam manajemen yang efektif dari aset pengetahuan dengan memfasilitasi berbagi pengetahuan dan pembelajaran di antara para pekerja (Zhang, 2005)

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Semakin tinggi kompetensi teknologi informasi dan komunikasi di sektor publik maka semakin tinggi kualitas aset pengetahuan

Pengaruh kualitas manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja transfer pengetahuan

Pengetahuan di dalam organisasi dapat ditransfer ataupun dibangun (Hwang, 1996). Pelatihan lebih dari penyampaian knowledge yang abstrak (Cunningham, 1992). Pengetahuan dapat dibangun dalam interaksi secara fisik dan sosial. Oleh karena itu, pelatihan, pengalaman atau peristiwa tertentu perlu dikembangkan untuk memelihara transfer pengetahuan dan konstruksi pengetahuan dalam konteks tertentu. Hasil penelitian Li Wu dan Chih Lee (2012) menghasilkan kesimpulan bahwa pembelajaran dapat berpengaruh positif terhadap transfer pengetahuan. Monavvarian and Khamda (2010) mengemukakan bahwa untuk memperluas perkembangan manajemen pengetahuan dengan baik dan sukses, diperlukan perkembangan sumber daya manusia. Espinosa dan Dobo'n (2011) mengemukakan pengaruh positif dari karyawan pada transfer pengetahuan. Penelitian Psarras (2006) mengungkapkan bahwa knowledge manajemen dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan pendidikan dan pelatihan dalam konteks era baru ekonomi berbasis pengetahuan. Praktek manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari susunan kepegawaian, pelatihan, promosi, kompensasi dan penghargaan berpengaruh besar dan positif terhadap transfer pengetahuan (Minbaeva, 2005). Rekrutmen dan seleksi, kerja sama tim, pelatihan dan pengembangan dan penilaian kinerja, menunjukkan hubungan positif dengan berbagi pengetahuan (Yang Fong et.al, 2011)

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Semakin tinggi kualitas manajemen sumber daya manusia di sektor publik maka semakin tinggi kinerja transfer pengetahuan

Pengaruh kompetensi teknologi informasi dan komunikasi terhadap kinerja transfer pengetahuan.

Transfer pengetahuan mempunyai interaksi antara para ahli yang didukung oleh teknologi (Wilkesmann dan Wilkesmann 2011). Alavi, et.al (2001) menyatakan sistem knowledge manajemen yang memanfaatkan berbagai peralatan teknologi informasi dapat memainkan peran dalam mendukung proses knowledge manajemen dalam organisasi. Teknologi dapat meningkatkan efisiensi dari transfer pengetahuan dengan meningkatkan kecepatan dari transfer dan mengurangi biaya dalam hal ini waktu dan jarak (Albino et.al, 2004). Penelitian Syed-Ihsan dan Rowland (2004) menyimpulkan bahwa infrastruktur dari teknologi informasi dan komunikasi meningkatkan kinerja transfer pengetahuan secara individual. Terdapat hubungan yang positif antara infrastruktur dari teknologi informasi dan komunikasi terhadap transfer pengetahuan. Penelitian Rhodes et.al (2008) mengambil kesimpulan bahwa sistem teknologi informasi memiliki dampak yang paling signifikan terhadap transfer pengetahuan. Penyimpanan terpusat dan pengambilan informasi sangat penting untuk knowledge manajemen (Ray, 2008). Pendapat Zhang (2005) menyatakan bahwa derajat kepuasan dari organisasi yang dicapai melalui teknologi yang digunakan tidak hanya meningkatkan keuntungan, tetapi berpengaruh juga terhadap transfer pengetahuan.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Semakin tinggi kompetensi teknologi informasi dan komunikasi di sektor publik maka semakin tinggi kinerja transfer pengetahuan

Pengaruh kualitas aset pengetahuan terhadap kinerja transfer pengetahuan

Aset pengetahuan memungkinkan pengetahuan untuk ditransfer kepada orang-orang yang tepat dan pada waktu yang tepat dengan akurasi yang tinggi (Bloodgood dan Salisbury, 2001). Kinerja transfer pengetahuan tergantung pada ketersediaan dan aksesibilitas dari aset pengetahuan. Penelitian Syed-Ihsan dan Rowland (2004) menyimpulkan bahwa ketersediaan aset pengetahuan dalam organisasi mempunyai pengaruh langsung dalam kinerja transfer pengetahuan di organisasi. Penelitian McGill (2006) menyatakan secara kualitatif dan kuantitatif ditemukan hubungan antara tipe modal intelektual dan mekanisme pengetahuan yang efektif untuk mentransfer pengetahuan. Seleim dan Khalil (2011) menyimpulkan modal intelektual berpengaruh terhadap perolehan pengetahuan dan transfer pengetahuan.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Semakin tinggi kualitas aset pengetahuan di sektor publik maka semakin tinggi kinerja transfer pengetahuan

METODE PENELITIAN

Populasi

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Politeknik Kesehatan Semarang yang berjumlah 526 orang.

Sampel

Ukuran sampel ideal dan representatif tergantung dari jumlah indikator dikalikan 5

sampai 10. Penelitian yang kami lakukan ini menggunakan 20 indikator yang terdiri dari kualitas manajemen sumber daya manusia 5 indikator, kompetensi teknologi informasi dan komunikasi 5 indikator, kualitas aset pengetahuan 5 indikator dan kinerja transfer pengetahuan 5 indikator. Berdasarkan Ferdinand (2011), jumlah sampel yang digunakan adalah indikator yang ada dikalikan 5 sampai 10 menjadi 100 sampai dengan 200.

Teknik Pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan berdasarkan sensus. Yaitu dari populasi yang ada, dipilih kriteria sebagai berikut yaitu staff kependidikan dengan golongan minimal III yang berjumlah 174 orang. Jadi jumlah sampel sebanyak 174 orang.

Definisi Operasional variabel penelitian

1. Variabel Kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia
Kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia menunjukkan persepsi pegawai tentang aktivitas manajemen sumber daya manusia. Kualitas manajemen sumber daya manusia akan diukur dengan lima item yaitu rekrutmen dan seleksi, penempatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, serta pergantian staff dan kerja sama yang diadopsi dari penelitian Syed Ihsan dan Rowland (2004) dengan reliabilitas sebesar 0,179.
2. Variabel Kompetensi Teknologi Informasi dan Komunikasi
Penguasaan teknologi informasi adalah persepsi pegawai mengenai manfaat dan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Variabel ini diukur menggunakan lima

item yang diadopsi dari penelitian Syed Ihsan dan Rowland (2004) yaitu kemampuan mengendalikan teknologi informasi, kemudahan dalam menggunakan teknologi informasi, kecepatan dalam menggunakan teknologi informasi, kemampuan mengolah data dan kemampuan mengolah informasi dengan koefisien korelasi sebesar 0,244.

3. Variabel Kualitas Aset Pengetahuan
Kualitas aset pengetahuan adalah persepsi pegawai mengenai aset pengetahuan yang dikelola secara eksplisit yang mendukung pengambilan keputusan dan tindakan organisasi. Variabel ini menggunakan lima indikator mengadopsi penelitian Syed Ihsan dan Rowland (2004) dengan reliabilitas 0,189. Yaitu peningkatan kompetensi pegawai, peningkatan pemahaman prosedur kerja, peningkatan pemahaman bagaimana melakukan pekerjaan dan peningkatan penggunaan dokumen yang relevan.
4. Variabel Kinerja Transfer Pengetahuan
Kinerja transfer pengetahuan merupakan persepsi pegawai mengenai proses belajar suatu unit organisasi berdasarkan pengalaman dari unit organisasi lain. Variabel ini diukur menggunakan lima indikator yaitu, kecepatan transfer pengetahuan, keandalan transfer pengetahuan, ketepatan isi transfer pengetahuan, ketepatan waktu transfer pengetahuan dan relevansi transfer pengetahuan. Item tersebut diadopsi dari penelitian Zhang (2005) dengan tingkat reliabilitas sebesar 0,86

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini memakai kuesioner yang merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 1999). Jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dibuat berdasarkan skala likert, yaitu rentang 1 sampai dengan 10. Dimana nilai 1 adalah pernyataan sangat tidak setuju dan nilai 10 adalah pernyataan sangat setuju.

Metode analisis

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Setelah melakukan analisis *measurement model* melalui konfirmatori faktor analisis dan dilihat bahwa masing-masing indikator dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka tahap yang kedua adalah pengujian pada *full model* yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi Structural Equation Model (SEM)

Berikut ini dijelaskan beberapa hasil evaluasi asumsi dalam pemodelan SEM antara lain :

1. Evaluasi Normalitas Data
Asumsi ini merupakan syarat dalam penggunaan SEM. Tujuan dari asumsi ini adalah untuk mengidentifikasi normalitas sebaran data dengan menggunakan nilai pada tabel normalitas yang dihasilkan dari

program Amos terhadap *skewness value* (nilai Z) yang setara dengan Critical Ratio (CR) pada level signifikansi 0,01 (1%) yaitu sebesar $\pm 2,58$. Jika nilai Critical Ratio yang

dihasilkan dari setiap variabel penelitian lebih kecil dari $\pm 2,58$ maka distribusi data adalah normal. Tabel berikut 1 akan menunjukkan hasil uji normalitas data.

Table 1
Hasil Uji Normalitas Data

Variable	min	max	Skew	c.r.	<u>kurtosis</u>	c.r.
X20	1,000	10,000	,163	,731	-,562	-1,257
X19	1,000	10,000	,394	1,761	-,378	-,845
X18	1,000	10,000	,199	,890	-,678	-1,516
X17	1,000	10,000	,395	1,765	-,663	-1,482
X16	1,000	10,000	,500	2,237	-,109	-,244
X10	1,000	10,000	,371	1,658	-,532	-1,189
X9	1,000	10,000	-,106	-,475	-,820	-1,833
X8	1,000	10,000	,585	2,615	,058	,130
X7	1,000	10,000	,471	2,108	-,147	-,328
X6	1,000	10,000	,328	1,465	-,066	-,147
X15	1,000	10,000	,601	2,690	,439	,981
X14	1,000	10,000	,428	1,914	-,407	-,910
X13	1,000	10,000	,509	2,277	,040	,089
X12	1,000	10,000	,686	3,066	,055	,124
X11	1,000	10,000	,229	1,023	-,947	-2,118
X5	1,000	10,000	-,004	-,017	-,894	-1,999
X4	1,000	9,000	,268	1,200	-,284	-,635
X3	1,000	10,000	,448	2,004	-,479	-1,070
X2	1,000	10,000	,303	1,354	-,595	-1,330
X1	1,000	10,000	,604	2,702	-,167	-,373
Multivariate					12,741	2,352

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Dari hasil perhitungan normalitas univariate yang disajikan diatas menunjukkan bahwa nilai CR multivariate tidak lebih besar dari $\pm 2,58$ yaitu sebesar 2,352 artinya terbukti bahwa distribusi alat penelitian adalah normal.

2. Evaluasi atas Outliers

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim secara multivariate yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari variabel-variabel lainnya. Deteksi multivariate outliers dilakukan

dengan membandingkan tabel output hasil komputasi SEM yang ditunjukkan melalui nilai *mahalanobis distance* pada level signifikansi ($p < 0,001$) terhadap nilai Chi-Square (χ^2) pada *degree of freedom* (df) sebesar jumlah indikator. Jika diobservasi memiliki nilai *mahalanobis distance* $> \chi^2$, maka diidentifikasi sebagai multivariate outliers. Hasil uji *multivariate outliers* secara lengkap ditunjukkan pada print out *Structural Equation Modelling*. Tabel 2 berikut ini hanya menampilkan 5 observasi teratas hasil pengujian multivariate outliers.

Table 2
Pengujian Multivariate Outliers

Number Observations	Mahalanobis d-Squares	P1	P2
114	41,095	,004	,353
117	38,552	,008	,231
112	36,410	,014	,229
119	35,915	,016	,122
116	34,685	,022	,123

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Hasil uji terhadap ke-20 indikator variabel penelitian menghasilkan nilai χ^2 (20 ; 0,001) adalah sebesar 45,315 (dilihat pada tabel Chi-Square). Sedangkan dalam tabel di atas terlihat bahwa nilai Mahalanobis Distance maksimal adalah 41,095. Oleh karena nilai Mahalanobis Distance maksimal $<$ nilai χ^2 tabel maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini memenuhi asumsi bebas *multivariate outliers*.

3. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pengujian asumsi ini dapat diidentifikasi melalui nilai *determinant of sample covariance matrix*. Jika nilai determinan lebih besar atau jauh dari 0 (nol) maka dapat diindikasikan tidak terdapat *multicollinearity* dan *singularity*. Hasil dari pengolahan menunjukkan bahwa nilai *determinand of sample covariance matrix* sebesar 1031946616,215 yang lebih besar dari nol. Ini berarti bahwa keseluruhan data yang digunakan pada penelitian ini layak digunakan karena tidak

terdapat *multicollinearity* dan *singularity*.

4. Analisis Residual

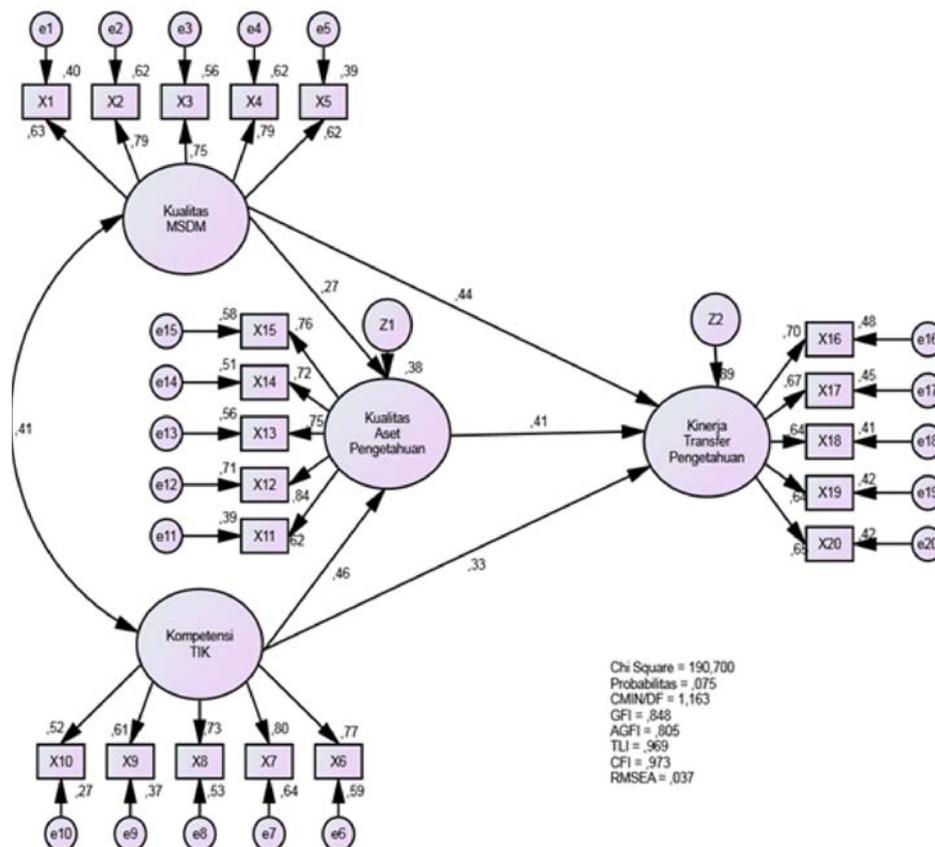
Dalam pengujian dengan SEM nilai residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi (> 2,58) maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya.

Dari hasil analisa statistik yang dilakukan dalam penelitian ini, tidak

ditemukan nilai *standardized residual kovarians* yang lebih dari 2.58 sehingga dapat dikatakan bahwa syarat residual terpenuhi.

5. Analisis Kesesuaian Model (Model Fit)
Setelah dilakukan evaluasi terhadap asumsi-asumsi SEM, selanjutnya adalah evaluasi terhadap kesesuaian model yang diajukan dalam penelitian ini dengan berbagai kriteria *goodness-of-fit* yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya. Hasil pengolahan terhadap model yang diajukan ditunjukkan pada gambar yaitu :

Gambar 1
Hasil Pengujian SEM pada Model Penelitian



Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Untuk mengetahui ketepatan model dengan data penelitian, maka dilakukan pengujian *goodness-of-fit*. Indeks hasil pengujian dibandingkan dengan nilai kritis untuk menentukan baik atau tidaknya model tersebut, yang diringkas dalam tabel berikut ini :

Tabel 3
Penilaian Goodness of Fit Model Penelitian

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi-Square (df = 164)	Kecil (< 194,882)	190,700	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,075	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,037	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,848	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,805	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,163	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,969	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,973	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Pada uji Chi-Square, sebuah model akan dianggap baik jika hasilnya menunjukkan nilai Chi-Squarenya hitung yang lebih kecil dari nilai Chi Square tabel. Semakin Chi Square hitung yang lebih kecil dari nilai Chi Square tabel menunjukkan bahwa semakin baik model tersebut berarti tidak ada perbedaan antara estimasi populasi dengan sampel yang diuji. Model penelitian ini menunjukkan bahwa nilai Chi Square hitung adalah 190,700, sedangkan nilai kritis / tabel Chi Square dengan $df = 164$ adalah 194,882, ini berarti bahwa model penelitian ini tidak berbeda dengan populasi yang diestimasi / model dianggap baik (diterima) karena Chi-Square dalam penelitian ini lebih kecil dari nilai kritis / tabelnya.

Pendekatan dua langkah dalam pemodelan SEM

Pemodelan SEM dapat dilakukan dengan pendekatan dua langkah (*two-step modeling approach*) yaitu :

1. Measurement Model

Model yang dikembangkan untuk menganalisis pengaruh kualitas manajemen sumber daya manusia dan kompetensi teknologi informasi dan komunikasi terhadap kualitas aset pengetahuan dan kinerja transfer pengetahuan dengan menggunakan 20 data terobservasi (item/indikator) yang membentuk dua buah konstruk eksogen dan dua buah konstruk endogen. Terlihat pada gambar 4.3 di atas, dua konstruk eksogen terdiri dari kualitas manajemen sumber daya manusia dan kompetensi teknologi informasi dan komunikasi sedangkan dua konstruk endogen terdiri dari kualitas aset pengetahuan dan kinerja transfer pengetahuan. Hasil uji konfirmatori model penelitian dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4
Hasil Uji Konfirmatori Model

Konstruk	Item	λ	P	Ket
Kualitas manajemen SDM	X1	,631		valid
	X2	,785	0,000	valid
	X3	,750	0,000	valid
	X4	,786	0,000	valid
	X5	,623	0,000	
Kompetensi TIK	X6	,767		valid
	X7	,798	0,000	valid
	X8	,728	0,000	valid
	X9	,605	0,000	valid
	X10	,522	0,000	
Kualitas aset pengetahuan	X11	,625		valid
	X12	,841	0,000	valid
	X13	,748	0,000	valid
	X14	,717	0,000	
	X15	,762	0,000	
Kinerja transfer pengetahuan	X16	,695		valid
	X17	,670	0,000	valid
	X18	,644	0,000	valid
	X19	,644	0,000	valid
	X20	,652	0,000	valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil pengujian *confirmatory factor* menemukan nilai factor loading (\gg) lebih besar dari 0,5 pada semua variabel laten, hal ini membuktikan bahwa item-item (indikator-indikator) tersebut dapat menjelaskan unidimensionalitas variabel laten. Kuatnya dimensi dalam membentuk variabel laten dapat dibuktikan dengan melihat probabilitas $< 0,05$ berarti item-item tersebut signifikan sebagai dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

2. Analisis Persamaan Struktural
Persamaan struktural menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen, terdapat dua buah fungsi eksogen terhadap endogen yang dijelaskan dalam model penelitian, yaitu :
 - a. Kualitas aset pengetahuan
= f (kualitas manajemen SDM, kompetensi TIK)
 - b. Kinerja transfer pengetahuan
= f (kualitas manajemen SDM, penguasaan TIK, kualitas aset pengetahuan)

Tabel 5
Hasil Persamaan Struktural

No.	Fungsi	Eksogen	λ	CR	P
1.	Kualitas aset pengetahuan = f (kualitas manajemen SDM, kompetensi TIK)	Kualitas manajemen SDM	0,268	2,388	0,017
		kompetensi TIK	0,456	3,646	0,000
2.	Kinerja transfer pengetahuan = f (kualitas manajemen SDM, penguasaan TIK, kualitas aset pengetahuan)	Kualitas manajemen SDM	0,435	4,265	0,000
		kompetensi TIK	0,328	3,291	0,001
		Kualitas aset pengetahuan	0,406	3,587	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan uji asumsi SEM dan kesesuaian model (model fit) maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis hubungan kausalitas variabel penelitian. Hasil uji hipotesis hubungan antara variabel ditunjukkan dari nilai Regression Weight pada kolom CR (identik dengan t-hitung) yang di bandingkan dengan nilai kritisnya (identik dengan t-tabel). Nilai kritis

untuk level signifikansi 0,05 (5%) adalah 1,998 (lihat pada t-tabel), sedangkan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) adalah 1,66 (lihat pada t-tabel). Jika nilai CR > nilai kritis, maka hipotesa penelitian akan diterima, sebaliknya jika nilai CR < nilai kritis, maka penelitian akan ditolak. Nilai regression weight hubungan antara variabel akan ditunjukkan dalam Tabel 6 berikut ini :

Tabel 6
Regression Weight

			Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kualitas Aset Pengetahuan	<---	Kualitas MSDM	,268	,298	,125	2,388	,017
Kualitas Aset Pengetahuan	<---	Kompetensi TIK	,456	,443	,121	3,646	***
Kinerja Transfer Pengetahuan	<---	Kualitas Aset Pengetahuan	,406	,367	,102	3,587	***
Kinerja Transfer Pengetahuan	<---	Kualitas MSDM	,435	,438	,103	4,265	***
Kinerja Transfer Pengetahuan	<---	Kompetensi TIK	,328	,289	,088	3,291	,001

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan data dalam Tabel 6 di atas maka dapat dilakukan pengujian terhadap kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Semakin tinggi kualitas manajemen sumber daya manusia di sektor publik maka semakin tinggi kualitas aset pengetahuan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas manajemen sumber daya manusia terhadap kualitas aset pengetahuan menunjukkan nilai CR sebesar 2,388 dengan probabilitas sebesar 0,017. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 dan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) yaitu 1,66 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,017) adalah $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas manajemen SDM secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas aset pengetahuan. Dengan demikian hipotesis 1 terbukti.

2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Semakin tinggi kompetensi teknologi informasi dan komunikasi di sektor publik maka semakin tinggi kualitas aset pengetahuan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh penguasaan TIK terhadap kualitas aset pengetahuan menunjukkan nilai CR sebesar 3,646 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 dan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) yaitu 1,66 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,000) adalah $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi teknologi informasi dan komunikasi secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas aset

pengetahuan. Dengan demikian hipotesis 2 terbukti.

3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Semakin tinggi kualitas aset pengetahuan di sektor publik maka semakin tinggi kinerja transfer pengetahuan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas aset pengetahuan terhadap kinerja transfer pengetahuan menunjukkan nilai CR sebesar 3,587 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 dan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) yaitu 1,66 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,000) adalah $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas aset pengetahuan secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja transfer pengetahuan. Dengan demikian hipotesis 3 terbukti.

4. Pengujian Hipotesis 4

H4: Semakin tinggi kualitas manajemen sumber daya manusia di sektor publik maka semakin tinggi kinerja transfer pengetahuan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas manajemen SDM terhadap kinerja transfer pengetahuan menunjukkan nilai CR sebesar 4,265 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 dan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) yaitu 1,66 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,000) adalah $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas manajemen Sumber Daya Manusia secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja transfer pengetahuan. Dengan demikian hipotesis 4 terbukti.

5. Pengujian Hipotesis 5

H5: Semakin tinggi kompetensi teknologi informasi dan komunikasi di sektor publik maka semakin tinggi kinerja transfer pengetahuan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kompetensi teknologi informasi dan komunikasi terhadap kinerja transfer pengetahuan menunjukkan nilai CR sebesar 3,291 dengan probabilitas sebesar 0,001. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 dan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) yaitu 1,66 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,001) adalah < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi Teknologi Informasi dan Komunikasi secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja transfer pengetahuan. Dengan demikian hipotesis 5 terbukti.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

Kesimpulan Atas Hipotesis

Setelah dilakukan penelitian dengan menguji kelima hipotesis, maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan penelitian atas kelima hipotesis penelitian yang digunakan.

1. Pengaruh Kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kualitas Aset Pengetahuan

H1: Semakin tinggi kualitas manajemen sumber daya manusia di sektor publik maka semakin tinggi kualitas aset pengetahuan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas aset pengetahuan sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan praktik sumber daya manusia digunakan untuk mengelola aset pengetahuan. Di mana manajemen sumber daya manusia harus mampu memainkan peran

strategik dalam keunggulan kompetitif dalam konteks di mana organisasi bergantung pada individu dan aset pengetahuan yang kolektif (Swart & Kinnie, 2011). Pengaruh positif ini nampak pada sebagian besar pernyataan responden, sehingga hipotesis 1 dapat diterima.

2. Pengaruh antara Kompetensi Teknologi Informasi dan Komunikasi terhadap Kualitas Aset Pengetahuan

H2: Semakin tinggi kompetensi teknologi informasi dan komunikasi di sektor publik maka semakin tinggi kualitas aset pengetahuan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi Teknologi Informasi dan Komunikasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas aset pengetahuan. Hal ini sesuai dengan pendapat Zhang (2005) yaitu teknologi informasi telah banyak digunakan dalam manajemen yang efektif dari aset pengetahuan dengan memfasilitasi berbagi pengetahuan dan pembelajaran di antara para pekerja. Pengaruh yang kuat ini nampak pada responden yang merasa bahwa kompetensi teknologi informasi dan komunikasi sangat penting bagi perkembangan aset pengetahuan. Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

3. Pengaruh Kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Transfer Pengetahuan

H3: Semakin tinggi kualitas manajemen sumber daya manusia di sektor publik maka semakin tinggi kinerja transfer pengetahuan

Selanjutnya, hasil penelitian terhadap kualitas manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja transfer pengetahuan. Hasil penelitian ini diperkuat dengan pendapat yang menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari susunan kepegawaian, pelatihan, promosi, kompensasi dan

penghargaan berpengaruh besar dan positif terhadap transfer pengetahuan (Minbaeva, 2005). Pengaruh positif ini nampak pada sebagian besar responden yang merasa bahwa peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja transfer pengetahuan. Dengan demikian, hipotesis 3 dapat diterima.

4. Pengaruh Kompetensi Teknologi Informasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Transfer Pengetahuan

H4: Semakin tinggi kompetensi teknologi informasi dan komunikasi di sektor publik maka tinggi kinerja transfer pengetahuan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknologi informasi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja transfer pengetahuan. Hasil ini sejalan dengan pendapat Albino(2004), yaitu teknologi dapat meningkatkan efisiensi dari transfer pengetahuan dengan meningkatkan kecepatan dari transfer dan mengurangi biaya, dalam hal ini waktu dan jarak. Pengaruh kompetensi teknologi informasi dan komunikasi terhadap transfer pengetahuan dapat diamati dari komentar responden yang menyatakan bahwa kemampuan mengendalikan teknologi informasi, kemudahan dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, kecepatan dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, kemampuan mengolah data serta kemampuan dalam mengolah informasi diperlukan dalam meningkatkan kinerja transfer pengetahuan. Dengan demikian hipotesis 4 diterima.

5. Pengaruh Kompetensi Teknologi Informasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Transfer Pengetahuan

H5: Semakin tinggi kualitas aset pengetahuan di sektor publik maka semakin tinggi kinerja transfer pengetahuan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknologi informasi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja transfer pengetahuan. Hasil ini sejalan dengan pendapat ahli yang menyatakan bahwa ketersediaan aset pengetahuan dalam organisasi mempunyai pengaruh langsung dalam kinerja transfer pengetahuan di organisasi. (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). Pengaruh ini nampak pada pendapat responden yang menyatakan bahwa ketersediaan aset pengetahuan yang mempunyai kualitas tinggi akan dapat mendukung peningkatan kinerja transfer pengetahuan. Dengan demikian hipotesis 5 diterima.

Implikasi Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan teori kinerja transfer pengetahuan sangat diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja transfer pengetahuan di organisasi publik.

Manajemen sumber daya manusia harus mampu memainkan peran strategik dalam keunggulan kompetitif dalam konteks di mana organisasi bergantung pada individu dan aset pengetahuan kolektif (Swart & Kinnie, 2011). Pengetahuan di dalam organisasi ada hanya karena terdapat orang-orang (Dougherty, 1999). Eksekutif dan profesional sumber daya manusia mendorong untuk memenuhi tantangan di lingkungan bisnis yang berubah dengan merancang sebuah sistem manajemen pengetahuan yang responsif fleksibel berdasarkan teknologi yang terintegrasi (Mc. Cuiston, 2005).

Manajemen sumber daya manusia merupakan strategi manajemen personalia dengan menekankan akuisisi, organisasi dan motivasi sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai manajemen personalia tradisional, sebagai

perpaduan dari hubungan manajemen personalia dan industri, sebagai hubungan kerja berbasis sumber daya atau sebagai bagian dari fungsi manajerial strategis (Armstrong, 2000).

Kolaborasi dalam teknologi merupakan salah satu sarana untuk menyelenggarakan kerja kelompok pada suatu organisasi. Kebanyakan organisasi modern menyadari bahwa teknologi seperti catatan, peralatan yang terintegrasi, surat elektronik, database dan sebagainya merupakan cara yang efisien untuk mendistribusikan eksplisit knowledge (O'Dell & Grayson, 1998)

Aset pengetahuan merupakan sekumpulan dari sumber daya dalam suatu organisasi. Ini merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi dan tenaga kerja dalam bentuk informasi, ide pembelajaran, pemahaman, memori, wawasan, keterampilan serta kemampuan kognitif dan teknis. Tenaga kerja, database, dokumen, panduan, kebijakan dan prosedur, perangkat lunak dan paten tersimpan dalam aset pengetahuan suatu organisasi. Aset pengetahuan sangat penting bagi organisasi karena ia memainkan peran utama dalam semua pengambilan keputusan organisasi (Teece, 2000). Setiap organisasi perlu untuk mengidentifikasi di mana pengetahuan berada dalam organisasinya. Hal ini sangat diperlukan khususnya ketika merancang strategi, khususnya untuk memastikan bahwa pengetahuan yang sedang dibuat ditransfer dan

dilindungi dengan cara yang benar dan dengan individu yang benar (Bloodgood & Salisbury, 2001). Pengetahuan dan informasi menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan dalam pertumbuhan organisasi di mana tingkat produksi, kompleksitas, volume serta banyaknya permintaan pasar yang semakin besar.

Transfer pengetahuan merupakan proses untuk memindahkan pengetahuan dari sumber pengetahuan ke penerima pengetahuan. Transfer pengetahuan dimulai dari penciptaan pengetahuan. Transfer pengetahuan mempunyai fokus pada modal struktural dan transformasi pengetahuan individu kepada suatu organisasi yang dibangun ke dalam proses, produk dan jasa.

Transfer pengetahuan sangat penting karena setiap pendekatan yang dilakukan untuk memecahkan masalah atau keterampilan operasi akan diciptakan kembali dan membutuhkan pengetahuan yang tepat. Transfer pengetahuan merupakan fokus utama dari sebuah pembelajaran yang sangat penting bagi kemajuan bersama suatu organisasi. Transfer pengetahuan adalah komunikasi pengetahuan dari sumber sehingga dipelajari dan diterapkan oleh penerima (Argotte, 1999; Darr & Kutzberg, 2000).

Dengan demikian jelaslah bahwa kinerja transfer pengetahuan dipengaruhi oleh kualitas manajemen sumber daya manusia, kompetensi teknologi informasi dan komunikasi dan kualitas aset pengetahuan. Secara ringkas akan disajikan dalam tabel 7 berikut:

Tabel 7
Implikasi Teoritis

Penelitian terdahulu	Penelitian sekarang	Implikasi teoritis
Kualitas manajemen sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya (Armstrong, 2000)	Kualitas manajemen sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi publik terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap aset pengetahuan. Rekrutmen dan seleksi penempatan pegawai pelatihan dan pengembangan, pergantian staff secara rutin dan kerja sama merupakan suatu praktik manajemen yang dapat meningkatkan tercapainya kualitas aset pengetahuan yang tinggi	Penelitian ini memperkuat konsepsi bahwa kualitas sumber daya manusia digunakan untuk mengelola aset pengetahuan (Swart & Kirnie, 2011). Keberhasilan penerapan sistem manajemen pengetahuan pada akhirnya tergantung pada desain yang menghasilkan organisasi responsif dan adaptif yang terampil dalam menciptakan model bisnis yang inovatif (Mc. Couston, 2005)
Kompetensi teknologi informasi dan komunikasi. Teknologi informasi melalui infrastrukturnya memungkinkan sistem manajemen pengetahuan berjalan secara menyeluruh dalam organisasi.	Kompetensi Teknologi Informasi dan Komunikasi terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap kualitas aset pengetahuan. Pegawai di sektor publik dalam pelayanannya kepada masyarakat harus mempunyai kemampuan dalam mengendalikan teknologi informasi, mempunyai kemudahan dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, cepat dalam menggunakan teknologi informasi yang tersedia, memiliki kemampuan dalam mengolah data serta informasi	Hasil penelitian ini mendukung hasil dari penelitian Syed-Ihsan dan Rowland (2004) yang berkesimpulan bahwa teknologi informasi dan komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap aset pengetahuan.
Kualitas aset pengetahuan merupakan sekumpulan sumber daya dalam organisasi. Aset pengetahuan hanya dapat	Kualitas aset pengetahuan dipengaruhi oleh kualitas manajemen sumber daya manusia dan kompetensi teknologi	Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Swart & Kirnie (2011) yang mereliti tentang bagaimana manajemen

<p>dibangun oleh organisasi itu sendiri dan harus dimanfaatkan secara internal agar mempunyai nilai untuk direalisasikan bagi organisasi (Teece, 2000)</p>	<p>informasi dan komunikasi</p>	<p>sumber daya manusia digunakan untuk mengelola aset pengetahuan Syed-Ihsan dan Rowland (2004) menyatakan teknologi informasi dan komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap aset pengetahuan.</p>
<p>Kinerja transfer pengetahuan adalah komunikasi pengetahuan dari sumber sehingga dipelajari dan diterapkan oleh penerima (Argotte, 1999; Darr & Kutzberg, 2000)</p>	<p>Kinerja transfer pengetahuan juga terbukti secara signifikan dipengaruhi oleh kualitas manajemen sumber daya manusia, kompetensi teknologi informasi dan komunikasi serta aset pengetahuan</p>	<p>Penelitian ini menemukan research gap dari Syed-Ihsan dan Rowland (2004) dan Rhodes et al (2008) serta memperkuat penelitian terhadap pegawai di sektor publik tentang kompetensi teknologi informasi dan komunikasi terhadap kinerja transfer pengetahuan. Liwu & Chih Lee (2012) pembelajaran dapat berpengaruh positif terhadap transfer pengetahuan. Espinosa dan Dobo'n (2011) mengemukakan pengaruh positif dari karyawan pada transfer pengetahuan. Bloodgood & Salisbury (2001) aset pengetahuan memungkinkan pengetahuan ditransfer kepada orang-orang yang tepat dengan akurasi yang tinggi. Ketersediaan aset pengetahuan dalam organisasi mempunyai pengaruh langsung dalam kinerja transfer pengetahuan (Syed-Ihsan & Rowland, 2004)</p>

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian terhadap variabel Kualitas manajemen sumber daya manusia, kompetensi teknologi informasi dan komunikasi, serta kualitas aset pengetahuan yang merupakan variabel yang penting dalam

meningkatkan kinerja transfer pengetahuan di sektor publik maka dapat dihasilkan beberapa implikasi penelitian yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kualitas aset pengetahuan yang berdampak pada kinerja transfer pengetahuan, yaitu:

Tabel 8
Implikasi Manajerial Untuk Meningkatkan Kompetensi Teknologi Informasi dan Komunikasi

Indikator	Indeks	Implikasi Manajerial
Kecepatan dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (X8)	42,6	Pendidikan dan pelatihan harus disesuaikan dengan teknologi informasi yang harus dikuasai sehingga hasil dari pendidikan dan pelatihan tersebut adalah dapat menjalankan atau mengoperasikan TIK dengan cepat. Pelatihan ini seperti pelatihan teknisi komputer, programmer dan network specialist
Kemampuan dalam mengolah data (X9)	42,6	Memberikan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan TIK yang harus dikuasai sehingga pegawai memiliki kemampuan untuk mengolah data dengan memanfaatkan TIK. Pelatihan ini seperti data administrator
Kemudahan dalam menggunakan teknologi informasi (X7)	44,8	Pendidikan dan pelatihan harus disesuaikan dengan teknologi informasi yang harus dikuasai sehingga hasil dari pendidikan dan pelatihan tersebut adalah dapat mengoperasikan TIK dengan mudah. Pelatihan ini seperti pelatihan teknisi komputer ataupun operator komputer
kemampuan mengendalikan teknologi informasi (X6)	46,0	Memberikan pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan mengendalikan teknologi informasi seperti pelatihan teknisi komputer
kemampuan mengolah informasi (X10)	53,4	Memberikan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan TIK yang harus dikuasai sehingga pegawai memiliki kemampuan untuk memperoleh dan mengolah informasi seperti data administrator ataupun konsultan

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2013

Tabel 9
Implikasi Manajerial Untuk Meningkatkan Kualitas Manajemen SDM

Indikator	Indeks	Implikasi Manajerial
Pelatihan dan pengembangan pegawai (X3)	42,6	Kesempatan dan pengembangan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan harus diberikan secara luas dan bertanggung jawab kepada semua pegawai seperti tugas belajar dan ijin belajar untuk menempuh pendidikan yang lebih tinggi, misalnya dari DIII ke jenjang sarjana dan seterusnya
Pergantian staf (X4)	43,5	Pergantian staf harus dilakukan secara berkala untuk menghindari kejumudan. Selain itu, perlu diberikan orientasi pekerjaan bagi pegawai yang posisinya mengalami pergantian
Penempatan pegawai (X2)	44,8	Penempatan pegawai harus dilakukan dengan memperhatikan latar belakang pendidikan formal maupun informasi pegawai untuk memperoleh tanggung jawab yang sesuai seperti pegawai dengan latar belakang akuntansi ditempatkan di bagian keuangan dan sebagainya
Rekrutmen dan seleksi (X1)	46,0	Rekrutmen harus bebas dari unsur nepotisme agar SDM yang diperoleh benar-benar berkualitas, dengan memperjelas syarat-syarat dari kebutuhan pegawai yang benar-benar dibutuhkan untuk jabatan tertentu
Kerja sama (X5)	53,4	Kerja sama perlu dipupuk dalam organisasi melalui pembentukan tim kerja yang solid, dengan mengadakan pelatihan yang melatih terbentuknya kerja sama misalnya outbond dan lain-lain

Keterbatasan Penelitian

Yang merupakan keterbatasan dalam penelitian ini adalah nilai *Squared Multiple Correlation* pada variabel kualitas aset pengetahuan hanya sebesar 0,334 yang berarti bahwa kemampuan variabel kualitas manajemen sumber daya manusia dan kompetensi teknologi informasi dan komunikasi dalam menjelaskan terjadinya variasi dalam variabel kualitas aset pengetahuan hanya sebesar 33,4% sedangkan sisanya diprediksi oleh variabel lain diluar model.

Hasil *goodness of fit test* pada *full model* untuk nilai GFI dan AGFI berada dalam kategori marginal

Agenda Penelitian Mendatang

Untuk meningkatkan nilai *Squared Multiple Correlation* maka pada agenda penelitian mendatang perlu menguji pengaruh variabel organisasi pembelajar terhadap kualitas aset pengetahuan serta menambahkan jumlah sampel penelitian untuk meningkatkan nilai GFI dan AGFI.

DAFTAR PUSTAKA

- Albino, V; Garavelli, AC; Gorgoglione, M; 2004, *Organization and technology in knowledge transfer, Benchmarking: an international journal* Vol. 11 No. 6
- Andreou, Andreas N; Bontis, Nick; 2007, *A model for resource allocation using operational knowledge assets*, *The learning organization* Vol. 14, No. 7
- Argote, L, McEvily, B., & Reagans, R. (2003). *Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes*. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- Bender, Silke; Fish, Alan; 2000, *The transfer of knowledge and the retention of expertise: The continuing need for global assignments*, *Journal of knowledge management* 4
- Darr, E. D., & Kurtzberg, T. R. (2000). An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 28-44
- Espinosa, Maria Del Mar Benavides; Dobo'n, Salvador Roig; 2011, *The role of entrepreneurs in transferring knowledge through human resource management and joint venture*, *International Journal of Manpower*, vol. 32, no. 1
- Ferdinand, Augusty; 2011, *Metode Penelitian Manajemen*, Seri Pustaka Kunci 10/2011
- Goh, Swee. C; (2002) *Managing Effective knowledge transfer: an integrative knowledge framework and some practice implications*, *Journal of knowledge management*
- Gozali, Imam; 2011, *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 19.0*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hwang Sook, Ahn, 2003, *Training strategies in the management of knowledge*, *Journal of Knowledge Management* vol. 7, no. 3
- Loebecke, Claudia, et.al, *Coopetition and knowledge transfer*, *Database for Advances in Information Systems*; Spring 1999; 30, 2
- Marr, Bernard.et.al, 2004, *Intellectual capital – Defining key performance indicator for organizational knowledge assets*, *Business process management journal*, 10, 5
- McGill, Terence P, 2006, *Harnessing Intellectual Capital: a study of organizational knowledge transfer*, Touro University International
- Monavvarian, Abbas; Khamda, Zahra; 2010, *Towards successfull knowledge management: people development approach*, *Business strategy series*, vol 11 no. 1, Emerald group publishing limited
- Perry, Mary; 2006, *The drama of knowledge transfer in a merger environment*, ProQuest Disertation and theses

- Ray, Loye (Lynn); 2008, *Requirement for knowledge management: Business driving information technology*, Journal of knowledge management Vol.12 No. 3
- Roberts, Joanne; 2000, *From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer*, technology analysis & strategic management, vol. 12, No. 4
- Robbins, Stephen P; 2006, *Fundamentals of Human Resource Management*, Wiley & Sons
- Schwartz, David G. 2006, *Encyclopedia of Knowledge Management*, London: Idea Group
- Sveiby, Erik Karl; 1996, *Transfer of knowledge and the information processing profession*, European Management Journal, Vol. 14 no. 4
- Syed-Ihsan, Syed Omar Shanifuddin; Rowland, Fitton; 2004, *Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organization elements and the performance of knowledge transfer*, Journal of knowledge management
- Teece, David J, 2000, *Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context*
- Wilkesmann, Maximiliane; Wilkesmann, Uwe; 2011, *Knowledge transfer, as interaction between experts and novices supported by technology*, The journal of information and knowledge management systems, vol 41, No. 2, Emerald group publishing limited
- Zhang, Zuopeng; 2005, *Managing knowledge assets in organizations: Role of incentives and information systems*, proQuest Information and Learning Company