

PENGARUH KETERLIBATAN MANAJEMEN DAN TEKNOLOGI INFORMASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI *KNOWLEDGE TRANSFER* (Studi Pada Satuan Kerja Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia)

Candra Ningsih

Abstraksi

Penelitian ini menganalisis pengaruh keterlibatan manajemen dan teknologi informasi terhadap kinerja organisasi melalui knowledge transfer. Permasalahan penelitian yang diajukan sepenuhnya merujuk pada research problem yaitu: adanya kesenjangan antara target kinerja (yang seharusnya) dengan pelaksanaannya. Kinerja yang tidak tercapai terutama pada Sasaran Strategis 2 (SS.2) yaitu bidang pemeriksaan yang merupakan core bisnis pada satuan kerja BPK RI. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sensus artinya semua sampel diteliti, yaitu seluruh Satuan Kerja Pemeriksa BPK RI yang berjumlah 56 Satuan Kerja. Dari jumlah tersebut semua data diambil sebanyak 56 data kuesioner yang layak untuk diolah. Untuk menganalisis data Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) yang dijalankan dengan SmartPLS. Hasil analisis data penelitian menunjukkan model dan hasil penelitian dapat diterima dengan baik dan membuktikan bahwa pengaruh keterlibatan manajemen dan teknologi informasi terhadap knowledge transfer terbukti secara signifikan berpengaruh positif. Pengaruh keterlibatan manajemen dan teknologi informasi terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Pengaruh knowledge transfer secara signifikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja organisasi paling besar dipengaruhi oleh knowledge transfer dan knowledge transfer paling besar dipengaruhi oleh Teknologi Informasi sebesar. Keterlibatan manajemen berpengaruh terhadap knowledge transfer. Pengaruh langsung teknologi informasi terhadap kinerja organisasi lebih tinggi dibandingkan pengaruh keterlibatan manajemen terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci:

kinerja organisasi, knowledge transfer, keterlibatan manajemen, dan teknologi informasi.

1. PENDAHULUAN

Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) merupakan satu lembaga negara yang bebas dan mandiri dalam memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. BPK bertugas memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara yang dilakukan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Lembaga Negara lainnya, Bank Indonesia, Badan Usaha Milik Negara, Badan Layanan Umum, Badan Usaha Milik Daerah, dan lembaga atau badan lain yang mengelola keuangan negara. BPK juga sangat diharapkan meningkatkan kiprahnya dalam pemeriksaan pengelolaan dan tanggungjawab keuangan negara dan memosisikan diri di garda terdepan dalam mendukung pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme. BPK harus menjawab harapan tersebut dengan suatu arah, kebijakan, dan strategi pemeriksaan yang tepat, relevan, dan efektif. BPK harus mengelola semua sumber daya pemeriksaannya secara optimal melalui upaya yang konsisten dan komprehensif serta sistematis.

BPK mencanangkan penggunaan Sistem Manajemen Kinerja (SIMAK) pada bulan Desember 2007. SIMAK merupakan aplikasi sistem manajemen kinerja berbasis *Balanced Score Card* (BSC) yang bekerja secara *online* pada tingkat satuan kerja (Eselon II) dan berfungsi untuk memonitor, mengevaluasi, dan mengukur pencapaian kinerja BPK secara keseluruhan (BPK-*Wide*) dan masing-masing satuan kerja dikaitkan dengan pencapaian tujuan strategis dalam Renstra dan Rencana Implementasi Renstra 2011-2015. Berdasarkan Laporan SIMAK BPK RI 2012, Indikator Kinerja Utama Satuan kerja di BPK RI hampir seluruhnya belum memenuhi target. Kinerja yang tidak tercapai terutama pada Sasaran Strategis 2 (SS.2) yaitu bidang pemeriksaan yang merupakan *core bisnis* pada satuan kerja

BPK RI antara lain: 1) Jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang diterbitkan; 2) Jumlah LHP kinerja yang diterbitkan; 3) Ketepatan waktu proses pelaksanaan dan pelaporan pemeriksaan; dan 4) Persentase pemenuhan *quality assurance* dalam pemeriksaan.

BPK juga bertambah jumlah pegawainya melalui perekrutan setiap tahunnya, dengan meningkatnya jumlah pegawai di BPK, maka kebutuhan pelatihan juga akan meningkat. Pegawai baru merupakan pegawai yang dianggap belum memenuhi standar kompetensi karena kurangnya pengalaman dan pelatihan. Kurangnya jam pelatihan bagi pegawai pemeriksa menyebabkan kurangnya kompetensi pemeriksa baik dalam hal pengetahuan dan keterampilan terutama dalam pelaksanaan pemeriksaan sehingga target kinerja pemeriksaan tidak tercapai. Kurangnya kompetensi pemeriksa ditunjukkan dengan tidak tercapainya target penyelesaian Laporan hasil Pemeriksaan baik dalam jumlah dan target waktu serta pemenuhan *quality assurance*.

Selain dipengaruhi oleh kegiatan pelatihan bagi pegawainya dipengaruhi juga oleh keterlibatan manajemen dalam mendukung kegiatan transfer pengetahuan hasil pelatihan. Pelatihan yang efektif tidak akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, jika hasil dari pelatihan tidak ditransfer ke dalam pekerjaan. Peran keterlibatan manajemen sangat penting dalam proses transfer pengetahuan ini. Proses transfer pengetahuan inilah yang nantinya dapat meningkatkan kinerja pegawai yang nantinya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Indikator lain Pencapaian Kinerja BPK RI yang belum tercapainya pemenuhan ketersediaan perangkat lunak pemeriksaan/nonpemeriksaan. Ketersediaan perangkat lunak yang berbasis Teknologi Informasi (TI) mendukung pelaksanaan tugas pemeriksaan

maupun non pemeriksaan di BPK RI. Kurangnya ketersediaan TI baik dalam bentuk fisik maupun aksesnya oleh para pelaksana di Satuan Kerja BPK RI sangat menghambat kinerja sehari-hari.

BPK sebagai organisasi harus selalu bisa mengikuti perkembangan teknologi dan informasi yang sangat pesat saat ini. Venkatraman dan Zaher (1990) dalam Atkinson (2006) mengatakan, globalisasi dan meningkatnya persaingan internasional mempercepat gerakan ke arah pemanfaatan TI yang semakin meningkat oleh organisasi-organisasi. Ketersediannya teknologi dalam suatu organisasi tentunya akan meningkatkan pelayanan (Iacovou et al., 1995 dalam Croteau dan Li, 2003).

Namun dalam mengikuti perkembangan TI yang selalu berganti-ganti dengan cepat harus diimbangi dengan kemauan belajar dari organisasi itu sendiri. Untuk mendapatkan pengetahuan mengenai TI yang digunakan dibutuhkan suatu bentuk *knowledge transfer* ataupun dalam bentuk pelatihan.

Penelitian mengenai hubungan langsung *Knowledge Transfer* terhadap kinerja organisasi masih belum banyak ditemukan. Sebagian besar penelitian dilakukan untuk mencari pengaruh *Knowledge Transfer* terhadap kinerja antar perusahaan bukan di dalam perusahaan. Misalnya, penelitian Gupta dan Govindarajan (2000) mengenai hubungan *Knowledge Transfer* dan kinerja antara anak perusahaan dengan perusahaan induknya, Bresman et al (1999) menggunakan kedua data kuesioner dan data studi kasus untuk studi proses *Knowledge Transfer* dalam akuisisi internasional (yaitu, transfer dari yang diakuisisi untuk pengakuisisi dan dari pengakuisisi untuk yang diakuisisi). Hakanson dan Nobel (2000) meneliti transfer teknologi timbal balik dari R & D asing ke perusahaan lokal.

Para peneliti yang mengkaji hubungan

antara TI dan kinerja organisasi menemukan beberapa hasil yang beragam (Edward, 2007). Misalnya Lai, Ngai, and Cheng (2005) yang melakukan penelitian pada 1.500 perusahaan dalam industri logistik di Hong Kong menyatakan bahwa Teknologi Informasi memberikan berbagai keuntungan meliputi waktu respon yang cepat, meningkatkan pelayanan konsumen, meningkatkan persaingan, mengurangi kesalahan, meningkatkan kendali data, mengurangi kertas kerja, mengurangi tenaga manusia, dan lebih menginformasikan keputusan. Sama halnya dengan Morikawa (2004) yang melakukan survey kepada 1.800 perusahaan di Jepang dan menemukan hubungan positif antara TI dan profitabilitas perusahaan. Chowdhury (2003) menganalisis hubungan antara TI dan kinerja perusahaan di negara Asia dan Pasific Basin menggunakan analisis berdasarkan profitabilitas dan menemukan bukti yang kuat untuk mendukung kontribusi positif terhadap investasi TI.

Meskipun hasil penelitian yang disebutkan sebelumnya mencoba menyimpulkan bahwa penggunaan TI dapat meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan, penelitian lain menunjukkan hubungan negatif antara TI dan kinerja organisasi. Misalkan, Peslak (2003) menemukan hubungan negatif antara TI dan produktivitas tingkat perusahaan. Devaraj and Kohli (2000) meneliti 8 RS selama 3 tahun dan menemukan bahwa TI tidak menghasilkan profitabilitas organisasi kecuali di area tertentu.

Rumusan masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Bagaimana membangun Kinerja Organisasi pada satuan kerja BPK RI agar target dapat tercapai? Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh *Knowledge Transfer* terhadap kinerja organisasi, pengaruh keterlibatan manajemen terhadap kinerja organisasi, pengaruh keterlibatan manajemen terhadap *Knowledge Transfer*,

pengaruh Teknologi Informasi terhadap kinerja organisasi dan pengaruh Teknologi Informasi terhadap *Knowledge Transfer* pada satuan kerja BPK RI.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Keban (2003), menyebutkan bahwa kinerja (performance) dalam organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil "the degree of accomplishment" atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan.

Menurut Streers (2003) pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai. Sedangkan menurut Mahsun (2006:25), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, 2000). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya (Darius, 2010).

Terdapat beberapa pendapat mengenai pengukuran kinerja organisasi, salah satunya adalah model pengukuran *Balanced Scorecard* (BSC). Model BSC dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). *Balanced* menunjukkan keseimbangan antara strategi dan kinerja dari berbagai perspektif dan *scorecard* menggambarkan kebutuhan pengukuran yang sederhana baik dari strategi maupun pengambilan keputusan (Kurniawati, 2010).

Scorecard mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*) yaitu :

1. Perspektif Finansial
Ukuran kinerja finansial menunjukkan sejauh mana implementasi dan pelaksanaan strategi perusahaan dapat memberikan kontribusi atau tidak kepada tujuan finansial perusahaan (peningkatan laba, *return on capital employed* (ROCE), nilai tambah ekonomis, efisiensi).
2. Perspektif Pelanggan
Perspektif pelanggan pada BSC bertujuan untuk mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar tempat perusahaan akan bersaing.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
Dalam BSC, tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pelanggan sasaran.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan bersumber dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Tujuan perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. (Kurniawati, 2010)

Penerapan BSC pada organisasi non profit telah menjadi salah satu ekstensi yang paling memuaskan dari konsep asli. Organisasi-organisasi ini berupaya memberikan hasil misi, bukan kinerja keuangan yang unggul. Jadi organisasi ini lebih memerlukan sistem pengukuran komprehensif baik finansial dan non-finansial untuk memotivasi dan mengevaluasi kinerja mereka (Kaplan & Norton, 2004- *Strategy Maps*).

Knowledge Transfer adalah proses untuk memindahkan *Knowledge* dari sumber ke penerima. Di dalam dunia pendidikan *Knowledge Transfer* sangat berarti dan bermanfaat, dalam rangka untuk mencapai tujuan dari pendidikan yaitu untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pelajar. Telah banyak para peneliti yang mempelajari tentang *Knowledge Transfer* dan menguji cara-cara untuk meningkatkan *Knowledge Transfer* dari instruktur ke pelajar. Bagaimanapun juga di dalam *Knowledge* juga terdapat pengalaman seseorang. Oleh karena itu, kesuksesan dari *Knowledge Transfer* di dalam sistem pendidikan tidak hanya bergantung pada instruktur dan pelajar tetapi juga bergantung pada faktor-faktor yang dapat merusak *Knowledge Transfer* seperti karakteristik dari *Knowledge* itu sendiri, pelajar, sumber ilmu, dan juga metode yang digunakan dalam *Knowledge Transfer* (Gouza, 2006).

Menurut Szulanski (2000) dalam Liao dan Hu (2007), terdapat 5 elemen dasar yang perlu diperhatikan dalam *Knowledge Transfer*. Kelima elemen tersebut adalah : *source*, *recipients*, *channel*, *message*, dan *context*. Sedangkan menurut Duan et. Al. (2010), level atau tingkatan *Knowledge Transfer* terdiri atas *individual level*, *intra – organizational level*, *inter organizational level*, *transnational level*. Menurut Lengyel (2007), *Knowledge Transfer* yang terjadi antara perguruan tinggi – pemerintah dan industri terbagi pada dua level, yaitu pengetahuan individu dan pengetahuan organisasi.

Zander dan Kogut (1995), *Knowledge Transfer* menunjukkan kecepatan transfer pengetahuan internal (misalkan kapabilitas manufaktur), dan didefinisikan sebagai "tingkat di mana kapabilitas manufaktur ditransfer ke tempat baru". Bresman et al (1999), mendefinisikan *Knowledge Transfer* sebagai alur dua arah dari pengetahuan teknologi atau

tacit dan pengetahuan terkodifikasi atau *patent* (dari penerima ke pemberi dan dari pemberi ke penerima). Lord and Ranft (2000), meneliti transfer pengetahuan pasar lokal dari divisi lain yang sudah beroperasi di negara tuan rumah ke divisi baru di dalam perusahaan internasional multidivisi yang beragam. Peneliti ini mendefinisikan *Knowledge Transfer* sebagai "penyebaran pengetahuan dari satu divisi ke divisi lain di dalam perusahaan yang sama". Salah satu konsekuensi dari pelatihan pegawai adalah transfer pengetahuan kepada pegawai lain di dalam perusahaan. Sebagai bagian dari proses perencanaan program pelatihan, sangat penting untuk memastikan pencapaian peserta secara individu dalam mencapai tujuannya sama pentingnya memastikan bahwa pengetahuannya kemudian diteruskan kepada yang lain, pegawai lain di dalam perusahaan (Muhlemeyer & Maxine. 1997).

Para peneliti telah menemukan model yang menghubungkan pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi, berdasarkan hasil penelitian pembelajaran organisasi di tingkat individu, kelompok dan organisasi (Watkins & Marsick, 1993) dapat meningkatkan inovasi (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Ramus & Steger, 2000) dan *knowledge transfer* di dalam organisasi (Jiang & Li, 2008) yang nantinya akan membantu meningkatkan kinerja organisasi (Shiryan et al, 2012).

Hubungan antara pembelajaran organisasi dan transfer pelatihan menghasilkan peningkatan kinerja dan memaksimalkan keuntungan yang diperoleh dan membuat organisasi tetap kompetitif dalam menghadapi persaingan global, perubahan lingkungan, dan kondisi ekonomi yang tidak stabil (Weldy, 2009).

Menurut Nordtvedt (2005), efektivitas *knowledge transfer* secara positif berhubungan dengan peningkatan pendapatan penjualan, *market share*, profitabilitas, dan keseluruhan

kinerja perusahaan. Dimensi pembelajaran organisasi mencoba untuk menangkap, menambahkan dan mentransfer pengerahuan sehingga organisasi akan mempertahankan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja finansial dan non finansial. *Knowledge transfer* diidentifikasi sebagai faktor inti utama dari kinerja perusahaan serta keunggulannya dalam kompetisi inti difasilitasi dengan apa yang dipahami oleh perusahaan (Eliufoo, 2005).

Pembelajaran organisasi meningkatkan proses dan struktur seperti pembelajaran tingkat ganda dan proses komunikasi antara tim, harus ada fasilitas untuk *knowledge transfer* yang lebih (Shu & Chi, 2010; Skerlavaj, Song & Lee, 2010). Dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi, organisasi harus fokus pada pembelajaran berkelanjutan dan penggunaan pengetahuan, yang berperan sebagai kunci sukses untuk memfasilitasi pembelajaran individu, kelompok, dan organisasi.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H 1 : *Knowledge Transfer* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Keterlibatan manajemen eksekutif berarti pemberdayaan untuk efek perubahan, untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung kegiatan perubahan, dan untuk membentuk sistem imbalan yang sesuai dan meningkatkan komunikasi ke seluruh organisasi (Dresner, 2007). Manajer eksekutif harus memberikan tujuan yang jelas untuk organisasinya dan mengkomunikasikannya secara rutin sehingga semua staff memahami peran mereka (Dresner, 2007, p. 286).

Shiryana et al (2012) meneliti ketertarikan manajemen terhadap pelatihan meluas sampai ke biaya tahunan rata-rata per pegawai, baik

pelatihan sejalan dengan kompetensi teknis atau tujuan perusahaan, dan nilainya terhadap pegawai. Insentif untuk pegawai diteliti, pelatihan diremunerasi sebagai bagian dari pekerjaan tanpa biaya terhadap pegawai, dan bisa meliputi upah kinerja jika outcome pekerjaan berubah secara signifikan setelah pelatihan. Penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan untuk pelatihan sangat penting untuk memaksimalkan kinerja organisasi.

Tindakan yang dapat dilakukan oleh pemimpin antara lain dengan mengalokasikan sumber daya yang ada dengan kendalinya untuk membangun sistem dan menggerakkan para anggota organisasi untuk berpartisipasi aktif dalam proses-proses KM. Selain itu, komitmen tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk pengalokasian personil yang dikhususkan sebagai pengelola *knowledge* perusahaan, pengalokasian investasi untuk membangun infrastruktur KM dan juga yang tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain, adalah *personal devotion* dari para pimpinan organisasi untuk menyediakan waktu untuk memonitor secara langsung semua inisiatif-inisiatif KM dan pendayagunaan alokasi sumber daya yang didedikasikan untuk inisiatif-inisiatif KM tersebut (Anasthasia, 2011).

Peran top manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan telah diakui (Certo et al, 2006). Carmeli dan Schaubroeck (2006) berpendapat bahwa kinerja organisasi sangat tergantung kepada top manajemen dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi organisasi. Top manajemen merupakan salah satu sumber utama pengetahuan di dalam perusahaan (Kiessling and Harvey, 2006). Berdasarkan teori eselon atas (Hambrick and Mason, 1984, Hambrick, 2007) organisasi menjadi cerminan dari tindakan dan keputusan strategis top manajemen dan membantu dalam menjelaskan perilaku bersaing suatu organisasi

(Kiessling and Harvey, 2006).

Hasil penelitian Godwin et al (2011) mengindikasikan bahwa pengaruh langsung dari keterlibatan top manajemen dan pengaruh interaksi tiga arah (*middle management, lower management, dan frontline staff*) dan interaksi empat arah menghasilkan level yang lebih tinggi keberhasilan suatu *action plan*. Pengaruh jangka panjangnya pada kinerja keuangan, pendekatan partisipatif yang lebih tinggi digunakan oleh top manajemen dan *frontline staff* secara signifikan berhubungan dengan keuntungan keseluruhan yang lebih tinggi dan keberhasilan keuangan.

Cobbold, et al. (2004) dalam Kusumo (2009) menyimpulkan bahwa peran krusial dari kepemimpinan manajemen adalah dalam menciptakan tujuan, nilai, dan sistem yang menuntun kepada perbaikan kinerja yang berkelanjutan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H 2 : Keterlibatan manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Dresner (2007), menyajikan kerangka komprehensif untuk membangun manajemen training yang efektif dan pengembangan program. Keterlibatan eksekutif dalam pelatihan berbeda-beda di semua organisasi, tergantung pada gaya manajemennya. Hamzah and Zairi (1996), meneliti keterlibatan eksekutif dalam kegiatan pelatihan untuk melengkapi pegawai dengan pengetahuan dan keterampilan, meliputi pembiayaan dan mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk mendukung kegiatan perubahan.

Keterlibatan manajemen dalam pelatihan adalah peran pemimpin organisasi dalam proses keikutsertaan pegawai dalam kegiatan pelatihan, dari tahap analisa kebutuhan

pelatihan, pengiriman pegawai ke pelatihan, sampai dengan kegiatan *transfer of knowledge* pegawai di lingkungan kerja setelah mengikuti program pelatihan (Shiryana et.al, 2012).

Hasil penelitian Sukmawati et al (2010) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap *transfer knowledge*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin besar peran sentral dan strategis (peran interpersonal) dari seorang pemimpin dalam membawa organisasi mencapai tujuannya, semakin berpengaruh pada efektivitas proses *transfer knowledge* dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H 3 : Keterlibatan manajemen berpengaruh positif terhadap *knowledge transfer*.

Teknologi informasi adalah sesuatu yang digunakan untuk menciptakan sistem informasi, yang semuanya merupakan perangkat keras serta perangkat lunak yang digunakan untuk mengimplementasikan sistem yang berbasis komputer (Callon, 1996 dalam Basu, 1998). Orlikowski dan Gash (1992 dalam Atkinson, 2006) memberikan definisi teknologi informasi sebagai segala bentuk sistem informasi berbasis komputer, yang mencakup *mainframe* dan aplikasi komputer.

Meningkatnya kepentingan koordinasi operasi tingkat dunia dan perlunya reaksi yang cepat terhadap ancaman persaingan dunia menegaskan akan pentingnya TI dalam konteks bisnis saat ini.

Ketersedianya teknologi dalam suatu organisasi tentunya akan meningkatkan pelayanan (Iacovou et al., 1995 dalam Croteau dan Li, 2003). Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Porter dan Miller (1985) dalam Atkinson (2006) bahwa tujuan utama aplikasi teknologi

informasi pada organisasi adalah untuk mengkoordinasi aktivitas organisasi. Variabel teknologi informasi dibentuk oleh lima indikator yaitu intensitas teknologi informasi, ketersediaan tenaga ahli, investasi pada teknologi, kemudahan bertukar informasi, dan kemudahan akses bekerjasama.

Lai, Ngai, and Cheng (2005) menemukan bahwa TI memberikan berbagai macam keuntungan antara lain waktu respon yang cepat, meningkatkan pelayanan konsumen, kemampuan bersaing, mengurangi kesalahan, meningkatkan kontrol data, mengurangi kertas kerja, mengurangi tenaga kerja, dan membuat keputusan menjadi lebih terinformasi. Sama halnya dengan Morikawa (2004) dan Chowdhury (2003) yang menemukan hubungan positif antara TI dan profitabilitas perusahaan.

Ismail (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa penggunaan TI berhubungan secara positif terhadap kinerja organisasi. Peran utama TI berada pada kemampuannya dalam mendukung komunikasi, kolaborasi, dan siapa saja yang mencari pengetahuan, dan kemampuannya mengkolaborasikan pembelajaran (Khandelwal et al, 2003). Hasil empiris penelitian pada firma hukum di Norwegia dan Australia menunjukkan bahwa TI memainkan peranan penting dalam *knowledge management* di dalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H 4 : Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Peran dan nilai teknologi dalam mempraktekkan pengetahuan seperti yang terbatas secara substansinya untuk

meningkatkan efisiensi proses, dengan mengurangi biaya dalam hal ruang dan waktu. Teknologi juga dapat mendukung interpretasi dalam pelatihan otonom/mandiri dan mendukung kodifikasi. Teknologi dapat meningkatkan efisiensi dari *knowledge transfer* dengan meningkatkan kecepatan transfer dan mengurangi biaya karena jarak dan waktu. Hal ini terjadi pada fase pemerolehan pengetahuan, ketika tujuannya adalah pelatihan dan sistem kognitif, dan dalam hal ketika sistem kognitifnya tidak diketahui. Teknologi juga dapat memperluas rentang strategi-strategi yang mendukung (Albino et al. 2004).

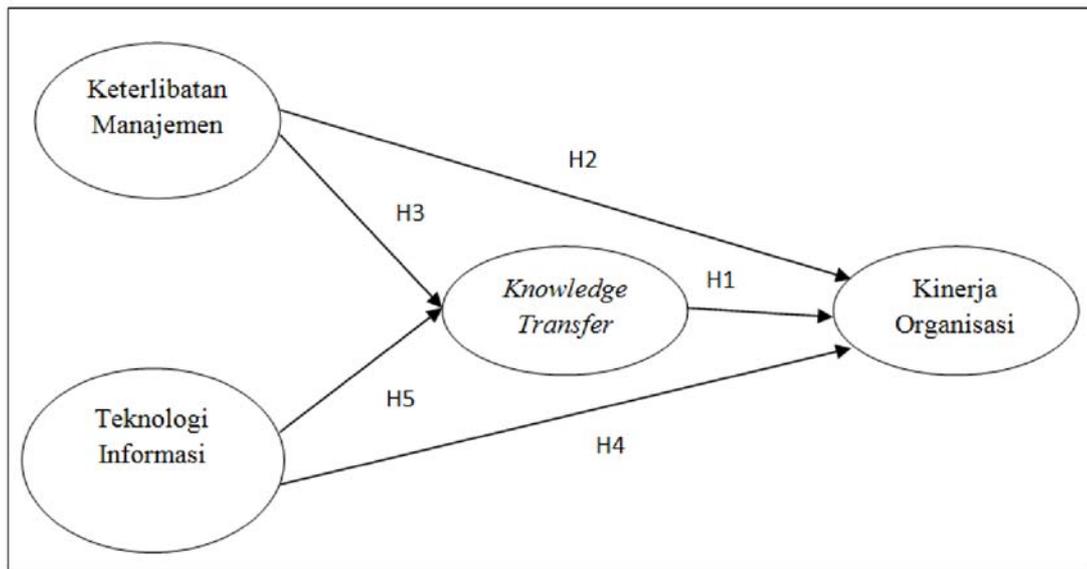
IT dapat meningkatkan *knowledge transfer* dengan mengembangkan pencapaian individual diluar jalur komunikasi formal. Jaringan komputer dan buletin elektronik serta kelompok diskusi menciptakan sebuah forum yang memfasilitasi kontak antara orang yang ingin mencari pengetahuan dengan orang yang mungkin memiliki akses pengetahuan. Misalnya teknologi video yang bisa mengembangkan *knowledge transfer* (Lee & Wu, 2010).

Penelitian Khandelwal & Gottschalk (2003) menunjukkan hasil empiris dari firma-firma hukum di Norwegia dan Australia pada penggunaan TI untuk mendukung praktek *knowledge management*. IT memiliki peran penting dalam usaha *knowledge management* di dalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas, maka hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

H 5 : Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap Knowledge Transfer.

Model Penelitian



Sumber: Nordtvedt (2005), Weldy (2009), Alipour & Karimi (2011), Edward, Lucas J. (2007), Rhodes et.al (2008), Ogbeide et.al (2011), Sukmawati et.al (2010), Ismail et.al (2012), Khandelwal et al. (2003).

Variabel dalam penelitian ini dibangun dari indikator-indikator refleksif yang diuraikan sebagai berikut:

- Variabel Keterlibatan manajemen dibentuk dari 3 indikator yaitu (X1) Komunikasi dalam keseluruhan organisasi, (X2.) Dukungan sumber daya, dan (X3) monitoring.
- Variabel Teknologi Informasi dibentuk dari 3 indikator yaitu (X4) Ketersediaan perangkat TI, (X5) Kemudahan akses TI, (X6) Ketersediaan tenaga ahli.
- Variabel *Knowledge Transfer* dibentuk dari 3 indikator yaitu (X7) Pelatihan, (X8) implementasi *knowledge* pada pekerjaan, dan (X9) *knowledge transfer* antar pegawai.
- Variabel Kinerja Organisasi dibentuk dari 4 indikator yaitu (X10) ketepatan waktu proses pemeriksaan, (X11) ketepatan waktu penyerahan laporan pemeriksaan, (X12) pemenuhan *quality*

assurance dalam pemeriksaan, dan (X13) pemanfaatan anggaran.

3. METODE

Penelitian ini dilaksanakan pada seluruh satuan kerja pemeriksa BPK RI yang berjumlah 56 satker. Adapun metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sensus artinya semua sampel diteliti, yaitu pejabat Struktural pada Satuan Kerja (satker) Pemeriksa tingkat eselon II yang berjumlah 56 satker di BPK RI. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah metode kuesioner dengan menggunakan Numerical scale 1 – 7.

Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian maka teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan model SEM berbasis komponen atau varian (PLS). Alasan penggunaan SEM PLS dalam penelitian ini adalah karena keterbatasan sampel yang didapatkan hanya berjumlah 56. SEM PLS tidak menuntut sampel dalam jumlah besar seperti

yang disyaratkan jika menggunakan SEM AMOS. Minimal sampel yang direkomendasikan antara 30 sampai 100 (Ghozali, 2012:53).

4. HASIL

Responden adalah para pejabat struktural di lingkungan Satuan Kerja Pemeriksa di BPK RI yang berjumlah 56 orang. Penyebaran 56 kuesioner dilakukan tanggal 25 s.d. 26 November 2013 pada saat acara *Workshop* LO Diklat di Pusdiklat BPK RI Jakarta. Peserta *Workshop* adalah manajemen (pejabat eselon IV) yang bertanggung jawab dalam pengembangan SDM termasuk perencanaan dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai di seluruh satuan kerja BPK RI.

Statistik deskriptif

Jenis statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah angka indeks. Statistik angka indeks ini digunakan untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti. Angka jawaban responden dalam penelitian ini adalah 1 sampai dengan 7, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

Nilai Indeks

$$= \frac{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + \dots + (\%F7 \times 7)}{7}$$

Dimana :

F1 = frekuensi responden yang menjawab 1

F2 = frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya sampai dengan F7.

Angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga 7 dengan jumlah responden 56 maka angka indeks terendah dan tertinggi yang dihasilkan akan dimulai dari angka 8 hingga 56 dengan rentang 48, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*) maka rentang sebesar 48 dibagi tiga sehingga menghasilkan rentang sebesar 16 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu sebagai berikut:

8,00 – 24,00 = rendah

24,01 – 40,00 = sedang

40,01 – 56,00 = tinggi

Dari tabel hasil perhitungan nilai indeks menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel keterlibatan manajemen adalah sebesar 37,57. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan manajemen berada dalam kategori sedang. Nilai indeks variabel teknologi informasi dipersepsikan sedang yaitu sebesar 34,48. Nilai indeks variabel *Knowledge Transfer* dipersepsikan sedang, yaitu sebesar 36,52. Nilai keseluruhan indeks variabel Kinerja Organisasi sebesar 35,29 yaitu masuk kategori sedang juga.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil pada tabel 2 menunjukkan bahwa keseluruhan item indikator pernyataan memiliki nilai *factor loading* > 0,7 sehingga seluruh item indikator pernyataan dinyatakan valid.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas *Convergent*

Indikator	<i>Factor Loading</i>	Kesimpulan
X1	0.931	Valid
X2	0.912	Valid
X3	0.941	Valid
X4	0.896	Valid
X5	0.925	Valid
X6	0.894	Valid
X7	0.906	Valid
X8	0.919	Valid
X9	0.890	Valid
X10	0.849	Valid
X11	0.861	Valid
X12	0.862	Valid
X13	0.773	Valid

Selain nilai *loading factor*, parameter pengukuran lain yang harus diuji adalah *Average Variance Extracted (AVE)* dan *communality*.

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa hasil

pengukuran AVE dan *communality* yang dihasilkan semua konstruk bernilai lebih dari 0.5 sehingga memenuhi persyaratan validitas konvergen.

Tabel 2
Pengukuran AVE dan *Communality*

Variabel	AVE	<i>Communality</i>
IT	0.820	0.820
KM	0.862	0.862
KO	0.701	0.701
KT	0.819	0.819

Validitas diskriminan dapat diuji dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk

setiap dengan nilai kolerasi antar konstruk dalam model.

Tabel 3
Hasil Pengujian Validitas Diskriminan

Variabel	IT	KM	KO	KT
IT	0.905			
KM	0.464	0.928		
KO	0.700	0.685	0.837	
KT	0.635	0.628	0.837	0.905

Berdasarkan hasil pada tabel 4.7 dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dalam model. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *discriminant validity* terpenuhi.

Untuk menilai reabilitas suatu konstruk

nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0.7.

Nilai *Composite Reliability* yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu diatas 0.7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk adalah reliabel.

Tabel 4
Hasil Pengujian Validitas Diskriminan

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
TI	0.890	0.932
KM	0.920	0.949
KO	0.858	0.903
KT	0.890	0.931

Evaluasi Inner Model

Untuk menilai model struktural dengan PLS dapat dilihat nilai *R-squares* untuk setiap

variabel laten endogen. Nilai *R-squares* 0.75 dapat disimpulkan bahwa model kuat, untuk nilai 0.50 moderate dan 0.25 lemah.

Tabel 5
Hasil Pengujian Inner Model

Variabel	R Square
TI	
KM	
KO	0.781
KT	0.546

Dari hasil diatas dapat dilihat nilai *R-square* untuk variabel KO sebesar 0.781 yang berarti masuk ke dalam kategori kuat. Sedangkan variabel KT memiliki nilai *R-square* sebesar 0.546 yang berarti masuk kedalam kategori moderat.

Uji Kesesuaian Model (goodness of fit test)

Kesesuaian Model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodnessfit*. Untuk *overall fit index* dapat menggunakan *criteria goodness of fit* atau *GoF Index*. *GoF Index* dapat dihitung dengan rumus:

$$GoF = \sqrt{Comm \times R^2}$$

GoF small = 0.10

GoF medium = 0.25

GoF large = 0.36 (Ghozali, 2012:87)

GOF pada model memiliki nilai *GoF* = 0.729 yang lebih besar dari 0.36. Hal ini menunjukkan bahwa model termasuk ke dalam kategori large.

UJI HIPOTESIS

Hipotesis I pada penelitian adalah "*Knowledge Transfer* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ". Dari pengolahan data diketahui bahwa ada pengaruh *Knowledge transfer* terhadap variabel Kinerja organisasi yang ditunjukkan dengan nilai pengaruh 0.525 dan signifikan dengan T-value sebesar 3,888. Nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk t-value. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I dalam penelitian dapat diterima.

Hipotesis II pada penelitian adalah "Keterlibatan Manajemen berpengaruh positif

terhadap kinerja organisasi". Dari pengolahan data diketahui bahwa ada pengaruh Keterlibatan Manajemen terhadap variabel Kinerja organisasi yang ditunjukkan dengan nilai pengaruh 0.236 dan signifikan dengan T-value sebesar 2.130. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II dalam penelitian dapat diterima.

Hipotesis III pada penelitian adalah "Keterlibatan manajemen berpengaruh positif terhadap *Knowledge Transfer*". Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai pengaruh hubungan variabel peran keterlibatan manajemen dengan variabel *Knowledge transfer* sebesar 0.425 dan signifikan dengan t-value sebesar 3.501. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III dalam penelitian dapat diterima.

Hipotesis IV pada penelitian adalah "Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ". Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai pengaruh pada hubungan antara variabel teknologi informasi dengan kinerja organisasi adalah sebesar 0.258 dan signifikan dengan t-value 2.042. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV dalam penelitian dapat diterima.

Hipotesis V pada penelitian adalah "Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap *Knowledge Transfer*". Dari pengolahan data diketahui bahwa ada pengaruh antara variabel teknologi informasi dengan variabel *Knowledge Transfer* dengan nilai koefisien sebesar 0.438 dan signifikan t-value sebesar 3.426. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis V dalam penelitian dapat diterima.

Dari Tabel 6 dapat dilihat bahwa semua hipotesis terbukti diterima dan signifikan dengan t-statistik > t tabel 1,96.

Tabel 6
Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T Statistics (O/STERR)</i>
KM -> KO	0.236	0.237	0.111	0.111	2.130
KM -> KT	0.425	0.429	0.121	0.121	3.501
KT -> KO	0.525	0.526	0.135	0.135	3.888
TI -> KO	0.258	0.253	0.126	0.126	2.042
TI -> KT	0.438	0.437	0.128	0.128	3.426

Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung maupun pengaruh tidak langsung. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara (Ferdinand, 2006).

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z).

Pengujian terhadap lima (5) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berhasil diterima. Pembahasan berikut ini bertujuan untuk menjelaskan secara teoritis dan dukungan empiris terhadap hasil pengujian hipotesis dan analisis pengaruh langsung dan tidak langsung.

1. Pengaruh Keterlibatan Manajemen Terhadap Kinerja Organisasi Secara Langsung adalah sebesar 0,236 dengan nilai *t-value* sebesar 2,120.
2. Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Organisasi Secara Langsung sebesar 0,258 dengan nilai *t-value* sebesar 1,995.

3. Pengaruh Keterlibatan Manajemen Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Knowledge Transfer adalah sebesar $0,425 \times 0,525 = 0,223$.
4. Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Knowledge transfer adalah sebesar $0,438 \times 0,525 = 0,230$.

Pembahasan hasil analisis

1. Hubungan Variabel *Knowledge Transfer* dan Kinerja Organisasi
Berdasarkan hasil koefisien standar dari pengujian menunjukkan bahwa variabel *knowledge transfer* memiliki pengaruh yang paling besar dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi. Artinya semakin tinggi *knowledge transfer* dalam organisasi maka semakin tinggi pula kinerja organisasi, dan sebaliknya semakin rendah *knowledge transfer* maka semakin rendah pula kinerja organisasi. Penerimaan hipotesis 1 mengindikasikan bahwa *knowledge transfer* dapat meningkatkan Kinerja Organisasi dalam satuan kerja BPK RI. *Knowledge transfer* berperan dalam meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan keterampilan dalam organisasi baik dalam bentuk

pelatihan, yang kemudian diimplementasikan dalam pekerjaan, dan pengetahuan tersebut diteruskan kepada yang lainnya sehingga secara keseluruhan organisasi dapat mencapai kinerja yang optimal (Muhlemeyer & Maxine. 1997).

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Nordtvedt (2005), bahwa efektivitas *knowledge transfer* secara positif berhubungan dengan peningkatan pendapatan penjualan, *market share*, profitabilitas, dan keseluruhan kinerja perusahaan. *Knowledge transfer* diidentifikasi sebagai faktor inti utama dari kinerja perusahaan serta keunggulannya dalam kompetisi inti difasilitasi dengan apa yang dipahami oleh perusahaan (Eliufoo, 2005). Menurut Weldy (2009) hubungan antara pembelajaran organisasi dan transfer pelatihan menghasilkan peningkatan kinerja dan memaksimalkan keuntungan yang diperoleh dan membuat organisasi tetap kompetitif dalam menghadapi persaingan global, perubahan lingkungan, dan kondisi ekonomi yang tidak stabil.

2. Hubungan Keterlibatan Manajemen dan Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian, menunjukkan bahwa variabel keterlibatan manajemen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi. Artinya semakin tinggi keterlibatan manajemen dalam organisasi maka semakin tinggi pula kinerja organisasi, dan sebaliknya semakin rendah keterlibatan manajemen maka semakin rendah pula kinerja organisasi.

Penerimaan hipotesis 2 mengindikasikan bahwa keterlibatan manajemen dapat meningkatkan Kinerja Organisasi dalam satuan kerja BPK RI. Manajemen memiliki peran penting sebagai pengambil keputusan dalam organisasi. Berbagai bentuk keterlibatan dan dukungan dari manajemen akan mendorong organisasi secara keseluruhan dalam mencapai target kinerja dengan optimal. Dengan meningkatkan komunikasi dalam organisasi, memberikan dukungan sumber daya, dan melakukan monitoring, manajemen dapat mendorong organisasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya bahwa kinerja organisasi sangat tergantung kepada top manajemen Carmeli et.al. (2006) dan Godwin et al (2011) bahwa pengaruh jangka panjang keterlibatan top manajemen dan pengaruh interaksi tiga arah (middle management, lower management, dan frontline staff) dan interaksi empat arah secara signifikan berhubungan dengan keuntungan keseluruhan yang lebih tinggi dan keberhasilan keuangan pada kinerja keuangan.

3. Hubungan Keterlibatan Manajemen dan Knowledge Transfer

Berdasarkan hasil pengujian, menunjukkan bahwa variabel keterlibatan manajemen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *knowledge transfer*. Artinya semakin tinggi keterlibatan manajemen dalam organisasi maka semakin tinggi pula *knowledge transfer*,

dan sebaliknya semakin rendah keterlibatan manajemen maka semakin rendah pula *knowledge transfer* dalam organisasi.

Penerimaan hipotesis 3 mengindikasikan bahwa keterlibatan manajemen dapat meningkatkan kegiatan *knowledge transfer* dalam satuan kerja BPK RI. Manajemen memiliki peran penting sebagai pengambil keputusan dalam organisasi. Berbagai bentuk keterlibatan dan dukungan dari manajemen akan mendorong organisasi untuk aktif dalam kegiatan *knowledge transfer*. Kegiatan *knowledge transfer* akan berjalan secara efektif dan efisien jika didukung oleh manajemen.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya Shiryani et al (2012) dan Sukmawati et.al (2010) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap *transfer knowledge*. Semakin besar peran sentral dan strategis (peran interpersonal) dari seorang pemimpin dalam membawa organisasi mencapai tujuannya, semakin berpengaruh pada efektivitas proses *transfer knowledge* dalam organisasi tersebut.

4. Hubungan Teknologi Informasi dan Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian, menunjukkan bahwa variabel teknologi informasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi. Artinya semakin tinggi teknologi informasi dalam organisasi maka semakin tinggi pula kinerja organisasi, dan sebaliknya semakin rendah teknologi informasi maka semakin rendah pula kinerja organisasi.

Penerimaan hipotesis 4 mengindikasikan bahwa teknologi informasi dapat meningkatkan Kinerja Organisasi dalam satuan kerja BPK RI. Teknologi informasi sangat dibutuhkan organisasi dalam rangka mendukung pencapaian target kinerja. Ketersediaan perangkat TI yang memadai dan kemudahan akses TI serta adanya tenaga ahli yang memeliharanya akan mempermudah pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang nantinya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya Ismail et.al (2012) bahwa penggunaan TI berhubungan secara positif terhadap kinerja organisasi. Menurut Edward (2007) Teknologi Informasi berkontribusi terhadap faktor-faktor keseluruhan kinerja, kepuasan pelanggan, dan produktivitas pegawai.

5. Hubungan Teknologi Informasi dan Knowledge Transfer

Berdasarkan hasil pengujian, menunjukkan bahwa variabel teknologi informasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *knowledge transfer*. Artinya semakin tinggi teknologi informasi dalam organisasi maka semakin tinggi pula *knowledge transfer*, dan sebaliknya semakin rendah teknologi informasi maka semakin rendah pula *knowledge transfer* dalam organisasi.

Penerimaan hipotesis 5 mengindikasikan bahwa teknologi informasi dapat meningkatkan *knowledge transfer* dalam satuan kerja BPK RI. Teknologi informasi akan

mendukung kelancaran proses kegiatan *knowledge transfer*. Penggunaan teknologi informasi akan membantu pegawai dalam mengakses informasi mengenai pelatihan bahkan mendukung dalam pelaksanaan pelatihan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya Rhodes et.al (2008) dan Khandelwal et al (2003) bahwa Faktor-faktor organisasi tertentu termasuk sistem TI memiliki pengaruh paling signifikan terhadap *knowledge transfer* organisasi. Peran utama TI berada pada kemampuannya dalam mendukung komunikasi, kolaborasi, dan siapa saja yang mencari pengetahuan, dan kemampuannya mengkolaborasikan pembelajaran.

SIMPULAN

Target kinerja yang tidak tercapai di satuan kerja BPK RI dapat diatasi dengan cara-cara berikut:

1. Kinerja Organisasi dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan *knowledge transfer* yang nilai pengaruhnya paling besar terhadap Kinerja organisasi yaitu dengan path coefficient sebesar 0,525. Indikator *Knowledge transfer* yang paling besar pengaruhnya yaitu Implementasi Knowledge pada pekerjaan dengan nilai factor loading sebesar 0.919 kemudian Pelatihan (0.906), dan Knowledge transfer antar pegawai (0.890). Implementasi knowledge yang didapatkan dari berbagai bentuk pendidikan dan pelatihan akan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan jika knowledge tersebut memang relevan dengan bidang pekerjaan di satuan

kerja.

Cara meningkatkan teknologi informasi khususnya dengan memberikan kemudahan akses TI dengan tujuan untuk meningkatkan *knowledge transfer* antara lain:

- a. Meningkatkan peran *website* dan jaringan intranet sebagai pusat informasi mengenai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan agar lebih mudah diakses pegawai.
 - b. Membuka kesempatan secara merata kepada seluruh pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan berbasis computer yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan.
 - c. Menambah intensitas pendidikan dan pelatihan berbasis komputer, antara lain Diklat Teknik Audit Berbantuan Komputer dengan *software ACL*, Arbutus.
 - d. Membagikan *software ACL* atau Arbutus kepada melalui LO TI di masing-masing satuan kerja tanpa harus melalui nota dinas permintaan ke Biro TI pusat.
 - e. Menambah fasilitas *e-learning* dan *e-modul* untuk mempermudah pegawai dalam belajar di luar kegiatan diklat.
2. *Knowledge transfer* harus diperhatikan dalam rangka meningkatkan Kinerja Organisasi. *knowledge transfer* di satuan kerja BPK RI juga dipengaruhi secara signifikan oleh Keterlibatan Manajemen. Manajemen sebagai pengambil keputusan di BPK RI memiliki peran yang besar dalam segala bentuk kegiatan di organisasi, termasuk proses *knowledge transfer* yang nantinya dapat meningkatkan

kinerja organisasi. Indikator yang paling berpengaruh terhadap keterlibatan manajemen adalah monitoring dengan nilai factor loading sebesar 0.941. Cara meningkatkan keterlibatan manajemen dengan tujuan untuk meningkatkan *knowledge transfer* antara lain:

- a. Memberdayakan peran manajemen sebagai tenaga hubung Diklat (LO Diklat) sehingga dapat melakukan pengawasan pelaksanaan diklat bagi seluruh pegawai dari analisis kebutuhan diklat, perencanaan diklat, hingga pelaksanaannya.
 - b. Menyusun jadwal pelaksanaan diklat bagi pegawai dengan memperhatikan jadwal kegiatan pemeriksaan sehingga tidak bentrok.
 - c. Menyelenggarakan *in house training* sehingga materi dapat disesuaikan dengan kebutuhan tugas dan waktu dapat disesuaikan dengan jadwal pemeriksaan satuan kerja.
 - d. Memberikan keleluasaan atau kebebasan kepada pegawai untuk dapat mengikuti diklat sesuai dengan kebutuhan selama tidak mengganggu pekerjaan.
 - e. Membuat kebijakan untuk mewajibkan seluruh pegawai mengadakan *Knowledge transfer Forum* setelah mengikuti diklat dengan tujuan berbagi ilmu yang telah didapatkan dari diklat.
3. Satuan kerja BPK RI selanjutnya harus memperhatikan teknologi informasi yang secara langsung dapat diberdayakan dalam membangun

kinerja organisasi.

Cara meningkatkan teknologi informasi dalam meningkatkan kinerja organisasi secara langsung antara lain:

- a. Membuat kebijakan yang mempermudah akses pegawai untuk menggunakan perangkat TI baik perangkat keras maupun perangkat lunak yang dimiliki satuan kerja.
 - b. Menambah fasilitas perangkat TI dengan program 1 PC untuk 1 pegawai.
 - c. Menambah tenaga ahli yang dapat me-*maintance* perangkat TI di setiap satuan kerja. Bisa dengan pemerataan sebaran pegawai dengan latar belakang pendidikan TI ataupun dengan merekrut pegawai baru dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman TI.
 - d. Menggalakkan *e-audit* dengan melakukan kerjasama dengan pihak *auditee* dalam hal akses data elektronik (laporan keuangan) sehingga memudahkan proses pemeriksaan.
4. Keterlibatan Manajemen juga harus diperhatikan dalam membangun kinerja organisasi secara langsung. Sebagai pengambil keputusan dalam organisasi, manajemen berperan penting dalam mendorong organisasi mencapai target kinerja yang diinginkan.
- Cara meningkatkan keterlibatan manajemen antara lain:
- a. Mengadakan forum untuk membahas rencana kegiatan satuan kerja dengan seluruh level manajemen dan pegawai

misalnya dalam bentuk Rapat Koordinasi atau Rapat Kerja setiap triwulan.

- Menambah frekuensi supervisi dalam kegiatan pemeriksaan dan pelaksanaan tugas lainnya.
- b. Memberikan dukungan sumber daya baik fasilitas maupun personel dalam pelaksanaan tugas pegawai. Misalnya dengan menambah jumlah personel dalam tugas pemeriksaan, atau bila perlu meminta personel tambahan dari satuan kerja lain.
 - c. Mendorong pegawai untuk selalu melaksanakan tugasnya dengan maksimal.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan antara lain variabel Kinerja dalam penelitian ini hanya diukur dalam 3 perspektif dari 4 perspektif BSC oleh Kaplan dan Norton. Yaitu perspektif keuangan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pengembangan.

Hal ini disebabkan pengukuran perspektif konsumen sulit dilakukan pada objek penelitian ini yaitu BPK RI yang berupa organisasi pemerintah non profit yang tidak berhubungan dengan konsumen. Oleh karena itu Penelitian mendatang hendaknya mengukur Variabel Kinerja Organisasi berdasarkan 4 perspektif BSC sehingga hasilnya bisa menggambarkan pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Keterbatasan lainnya adalah tidak semua variabel dan indikator yang mempengaruhi Kinerja Organisasi dari penelitian terdahulu digunakan dalam penelitian ini dengan alasan untuk disesuaikan dengan obyek penelitian. Maka Penelitian mendatang diharapkan dapat menambahkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja organisasi. Dengan penambahan variabel lain maka akan dapat diketahui dengan lebih baik lagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian mendatang hendaknya juga mengambil objek dengan sampel yang lebih besar baik berupa organisasi non profit dan bisa juga organisasi profit sehingga penelitian akan mendapatkan hasil yang lebih akurat.

DAFTAR REFERENSI

- Alipour, F., Idris, K., Ismail, I. A., Anak Uli, J., & Karimi, R. 2011. *Learning Organization and Organizational Performance: Mediation Role of Intrapreneurship*. European Journal of Social Sciences 21(4).
- Atkinson, Helen. 2006. *Strategy Implementation: A Role for The Balanced Scorecard? Management Decision*.
- Bresman, H., Birkinshaw, J. M., & Nobel, R. 1999. *Knowledge transfer in international acquisitions*. Journal of International Business Studies , 30 (4): 439-462.
- Carmeli, A. and J. Schaubroeck. 2006. *Top Management Team Behavioral Integration, Decision Quality and Organizational Decline*. The Leadership Quarterly 17: 441–453
- Croteau, P dan Li Ming Fang., 2003. *The Tyranny of The Balanced Scorecard in the innovation economy*. Journal of Intellectual Capital.
- Chowdhury, A. 2003. *Information technology and productivity payoff in the banking industry: Evidence from the emerging markets*. Journal of International Development. 15, 693-710. Retrieved September 8, 2005
- Devaraj, S., & Kohli, R. (2000). *Information technology payoff in the health-care industry: A longitudinal study*. Journal of Management Information Systems, 16, 41-68. Retrieved June 14, 2005.
- Duan, Yanqing., Wanyan Nie., Elayne Coakes. 2010. *Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer*. Information and Management Journal. Vol. 47, pp. 356–363.
- Edward, Lucas J. 2007. *The Role Of Information Technology In Quality Management Implementation And Its Impact On Organizational Performance: An Analysis of U.S. Telecommunications Organizations. A Dissertation, Capella University*.
- Eliufoo, H. K. 2005. *Knowledge creation and transfer in construction organisations in Tanzania: Building and Real Estate Economics*, Royal Institute of Technology.
- Ferdinand, Augusty. 2003. *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Research Paper Series.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Undip.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2012. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit – UNDIP.
- Gibson et al, (2000). *Organisasi, Jilid 1 dan 2*, alih bahasa Agus Dharma, Erlangga.

- Gouza, A. 2006. *Key Factor of Knowledge Transfer within University Spin-offs*. Retrieve October, 30, 2006,
- Gupta, Anil K; Govindarajan, Vijay. 2000. *Knowledge flows within multinational corporations*. Strategic Management Journal 21.4: 473.
- Hakanson, L. and Nobel, R. 2000. *Technology Characteristics and Reverse Technology Transfer*. Management International Review, Special Issue 40(1): 29-48.
- Ismail, Anita; Mamat, Mazlina. 2012. *The Relationship Between Information Technology, Process Innovation And Organizational Performance*. International Journal of Business and Social Science
- Kaplan, R. S and Norton, D.P. 1996. *Translating Strategy in to Action: The Balanced Scorecard*. Harvard Bussiness School Press, Boston, MA
- Kaplan, Robert S.; David P. Norton (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press. p. 7
- Keban, Jeremias. T. 2003. *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*. Makalah, Seminar Sehari, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Khandelwal, Vijay K; Gottschalk, Petter. 2003. *Information technology support for interorganizational knowledge transfer: An Empirical Study of Law Firms in Norway and Australia*. Information Resources Management Journal.
- Kurniawati, Susanti. 2010. *Peningkatan Kinerja Organisasi Melalui Human Capital Organisasi (Pendekatan Balanced Score Card Berdasarkan Human Capital)*. Jurnal Sains Dan Terapan Volume 5, Nomor 1, Juli 2010.
- Lai, Ngai & Cheng,. 2005. *Information technology adoption in Hong Hong's logistics industry*. Transportation Journal.
- Lord, M. & Ranft, A. 2000. *Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge*. Journal of International Business Studies ,31: 573-589.
- Mashun, Mohammad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Pelayanan Publik*. Yogyakarta: BPTe.
- Morikawa, M. 2004. *Information technology and the performance of Japanese SMEs*. *Small Business Economics*, 23, 171-183. Retrieved September 8, 2005,
- Muhlemeyer, Peter, Carke, Maxine. 1997. *The Competitive Factor: Training and Development as a Strategic Management Task*. Journal of Workplace Learning.
- Ogbeide, Godwin-Charles A; Harrington, Robert J. 2011. *The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry*. International Journal of Contemporary Hospitality Management 23.6: 719-738.

- Peslak, A. R. (2003). *A firm level study of information technology productivity using financial and market based measures*. Journal of Computer Information Systems
- Nordtvedt, Liliana Perez. 2005. *Organizational Learning from International Business Affiliations: Effect of The Effective and Efficient Transfer of Knowledge on Firm Performance*.
- Rhodes, Jo; Hung, Richard; Lok, Peter; Lien, Bella Ya-Hui and Wu, Chi-Min. 2008. *Factors inüuencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance*. Journal of Knowledge Management
- Shiryan, Salem; Shee, Dr. Himanshu and Stewart, Deborah. 2012. *Employee Training Effectiveness in Saudi Arabian SME Performance*. International Journal of Business and Social Science (p. 46-52).
- Steers, R. M. 2003. *Organization Effectiveness, A Behavioral View*. Good Year Publishing Company, diterjemahkan oleh Magdalena Jamin. 1980. Jakarta : Erlangga.
- Sukmawati, St.; Thoyib, Armanu; Setiawan, Margono; Surachman. 2010. *Pengaruh Dimensi Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Terhadap Transfer Of Knowledge Dan Daya Saing Organisasi (Studi Pada Bank Niaga Makassar)*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 8 No.2.
- Szulanski, G. 2000. *The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness* . *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 82, Issue 1, pp9-27.
- Watkins, K. and Marsick, V. 1993. *Sculpting the learning Organization: Lessons in the art and science of systematic change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Weldy, Teresa G. 2009. *Learning Organozation and Transfer: Strategies for Improving Performance*. The Learning Organization. Vol. 16. No.1, pp.58-68
- Zander, U. and Kogut, B. 1995. *Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test*. Organization Science, Vol 6, No 1, pp 76-92