

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP TRANSFER
PENGETAHUAN DAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BOVEN DIGOEL**

*Influence Of Leadership Force On The Transfer Of Knowledge
And Effectiveness Of Staff Secretariat Of The Regency
District Of Boven Digoel*



**YOSEPH AWUNIM
A012182057**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP TRANSFER PENGETAHUAN
DAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN BOVEN DIGOEL

disusun dan diajukan oleh :


YOSEPH AWUNIM
A012182057

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **11 DESEMBER 2020**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan


Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.
Nip. 19640205 198810 1 001

Ketua Program Studi


Prof. Dr. Syamsu Alam, S.E., M.Si.
Nip. 19600703 199203 1 001


Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si
Nip. 19660622 199303 2 003

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.
Nip. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Yoseph Awunim

Nim : A012182057

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Transfer Pengetahuan dan Efektivitas Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya gunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Yoseph Awunim

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Kuasa karena kasih dan penyertaanNya melimpahkan berkat dan rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Transfer Pengetahuan Dan Efektivitas Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen program strata (S2) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin .

Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikna ucapan banyak terimakasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA sebagai Rektor Universitas hasanuddin
2. Bapak Prof. Dr. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Hasanuddin
3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIMP sebagai ketua program studi magister manajemen Universitas Hasanuddin
4. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si sebagai pembimbing I yang telah meluangkan waktu membimbing guna menyelesaikan tesis ini
5. Bapak Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si sebagai pembimbing II yang telah meluangkan waktu membimbing guna menyelesaikan tesis ini
6. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas hasanuddin yang membantu kelancaran mahasiswa dan akademik.
7. Papa yang selalu mendukung serta memberikan motivasi agar tidak pantang menyerah.
8. Mama yang selalu memberikan doa dan restunya serta cintanya agar dapat menyelesaikan Tesis ini.

9. Anaku tercinta yang sangat-sangat memahami dan pengertian.

11. Seluruh rekan-rekan seangkatan program magister manajemen Universitas Hasanuddin yang telah sama-sama berjuang menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari sungguh dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kata sempurna . Oleh karena itu , kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan sebagai masukan dan motivasi yang berharga.

Makassar, Janari 2021

Penulis

YOSEPH AWUNIM

ABSTRAK

YOSEPH AWUNIM. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Transfer Pengetahuan dan Efektivitas Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bovan Digoel* (dibimbing oleh Abdul Rahman Kadir dan Mahlia Muis).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap transfer pengetahuan dan efektivitas kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bovan Digoel baik yang berupa pengaruh langsung dan tidak langsung.

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bovan Digoel. Subjek penelitian ini adalah Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bovan Digoel. Objek penelitian ini adalah gaya kepemimpinan direktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bovan Digoel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap transfer pengetahuan; gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap efektivitas kerja; transfer pengetahuan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap efektivitas kerja; gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja melalui transfer pengetahuan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transfer Pengetahuan, Efektivitas Kerja.



ABSTRACT

YOSEPH AWUNIM. *The Influence of Leadership Style on Knowledge Transfer and Work Effectiveness of Regional Secretariat Employees of Boven Digoel Regency* (supervised by Abdul Rahman Kadir and Mahlia Muis).

The research aimed at analyzing the direct and indirect influence of the leadership style on the knowledge transfer and work effectiveness of the Regional Secretariat employees of Boven Digoel Regency.

The research was conducted in the Regional Secretariat Office of Boven Digoel Regency. The research subjects were the Regional Secretariat employees of Boven Digoel Regency and the research on object was the directive, consultative, participative, and delegative leadership styles.

The research result indicates that the transformational leadership style has the positive and significant influence on the knowledge transfer; the transformation leadership style has the positive and insignificant effect on the work effectiveness; the knowledge transfer has the positive and insignificant influence on the work effectiveness; the transformational leadership style has the positive and significant effect on the work effectiveness through the transfer knowledge.

Key words: Transformational leadership style, knowledge transfer, work effectiveness



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN ORIGINALITAS TESIS	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRACT	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Kegunaan Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Landasan Teori	8
2.1.1. Konsep Kepemimpinan Transformasional	8
2.1.2. Konsep Transfer Pengetahuan (<i>Knowledge</i>).....	15

2.1.3.	Konsep Efektivitas Kerja	31
2.1.4.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Transfer Pengetahuan.....	33
2.1.5.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja	35
2.1.6.	Pengaruh Transfer Pengetahuan Terhadap Efektivitas Kerja.....	41
2.2.	Penelitian Terdahulu	41
2.3.	Kerangka Konseptual.....	47
2.4.	Hipotesis	48
BAB III METODE PENELITIAN.....		49
3.1.	Jenis dan Lokasi Penelitian.....	49
3.2.	Populasi dan Sampel	49
3.3.	Teknik Pengumpulan data	49
3.4.	Rancangan Analisis dan Uji Hopotesis.....	50
3.5.	Defenisi Operasional.....	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		53
4.1.	Hasil Penelitian	53
4.1.1	Karakteristik Responden	53
4.1.2.	Uji Validitas Dan Reabilitas/ Keabsahan Data	55
4.1.3.	Deskripsi Tanggapan Responden.....	57
4.1.4.	Hasil Analisis Data.....	59
4.2.	Pembahasan.....	62
BAB V PENUTUP		69

5.1	Kesimpulan.....	69
5.2	Saran.....	70
	DAFTAR PUSTAKA.....	71

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	41
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Umur	53
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	54
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan agama.....	54
Tabel 4.4 Uji Validitas.....	55
Tabel 4.5 Uji Reabilitas	56
Tabel 4.6 Deskripsi Tanggapan Responden mengenai gaya kepemimpinan situasional	57
Tabel 4.7 Deskripsi Tanggapan Responden mengenai transfer pengetahuan.....	58
Tabel 4.8 Deskripsi Tanggapan Responden mengenai efektivitas kerja.....	59
Tabel 4.9 Uji Hipotesis	60
Tabel 4.10 Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Skema Kerangka Pikir Penelitian..... 48

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner	75
Lampiran 2. Uji Validitas dan Reabilitas.....	78
Lampiran 3. Uji Hipotesis	80

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Otonomi daerah merupakan pilihan yang sangat strategis dalam rangka memelihara Negara Kesatuan Republik Indonesia yang sudah lama dibangun dan dipelihara. Dengan pelaksanaan Otonomi Daerah, Pemerintah pusat telah mengembalikan harkat, martabat, dan harga diri masyarakat di daerah. Hal ini disebabkan karena masyarakat daerah selama puluhan tahun lebih bahkan sejak pasca kemerdekaan telah mengalami proses marginalisasi. Pemerintah daerah hanya sebagai obyek eksploitasi kepentingan pemerintah pusat, segala bentuk kebijakan publik yang sifatnya secara nasional ditentukan oleh sekelompok kecil masyarakat yang ada pada tingkat pusat, sementara masyarakat di daerah diwajibkan untuk mensukseskan dalam bentuk implementasi kebijakan.

Kebijakan otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang 32 Tahun 2004 memberikan otonomi yang luas kepada daerah tersebut khususnya Kabupaten/Kota. Hal ini ditempuh dalam rangka mengembalikan harkat dan martabat masyarakat di daerah, memberikan peluang pendidikan politik dalam rangka meningkatkan kualitas demokrasi di daerah, peningkatan efisiensi pelayanan publik di daerah, peningkatan percepatan pembangunan daerah, pada akhirnya diharapkan menciptakan cara berpemerintahan yang baik (*good Governance*). Namun, pelaksanaan sebuah kebijakan bukanlah hal yang sederhana, karena pelaksanaan menyangkut dimensi interpretasi, organisasi dan yang terpenting adalah dukungan sumber daya manusia yang profesional dalam menjalankan sistem pemerintahan di daerah.

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aset yang tidak ternilai harganya bagi setiap organisasi karena dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada

satuan kerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu bagaimana cara untuk mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan efektifitas pegawai merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan bagi setiap organisasi. Demikian pula didalam perubahan lingkungan yang strategik maka perlu dituntut adanya kemampuan aparatur pemerintahan yang profesional dalam menjalankan tugasnya.

Dilema yang sering terjadi pada birokrasi pemerintah saat ini adalah adanya tanggapan masyarakat terhadap efektivitas kerja aparatur pemerintah yang belum menunjukkan kapabilitas yang tinggi serta tidak profesional dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dapat dilihat melalui berbagai penyimpangan yang terjadi dalam birokrasi yang semakin buruk serta berakibat pada tingkat kepercayaan (*trust*) masyarakat terhadap birokrasi menurun. Ketidakefektifan pegawai dalam menjalankan tugas nampaknya merupakan salah satu indikator untuk mengukur kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan faktor penentu berhasil atau tidaknya dalam suatu wadah dalam mencapai tujuan. Kualitas pemimpin secara korelasi mempengaruhi pula kualitas pekerjaan dalam suatu unit kerja. Untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi seorang pemimpin harus memiliki kemampuan yang memadai dalam menjalankan langkah kegiatannya. Kewenangan yang dimiliki tersebut, maka seorang pimpinan tidak hanya mempunyai tugas dan wewenang untuk menjalankan roda pemerintahan tetapi lebih dari itu harus mampu membuat kebijakan dan memiliki kapasitas yang sangat tinggi untuk memobilisasi pegawainya. Kegagalan organisasi mencapai tujuan sering kali disebabkan karena gaya kepemimpinan yang ditetapkan dari seorang pimpinan tidak mampu memobilisasi pegawainya. Terutama dalam menggerakkan potensi sumber daya manusia.

Dalam proses memberikan pelayanan hal tersebut ada peran dan fungsi pemimpin dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Survei lain

yang dilakukan oleh sebuah consulting firm global juga menyatakan bahwa naik turunnya iklim kerja sebesar 70% dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Rusmayadi, R., & Sasangka, I. (2017).

Kondisi pada Kabupaten Boven Digoel masih menunjukkan bahwa banyak pimpinan dari birokrasi pemerintah dalam menjalankan kepemimpinan tidak memiliki pola yang jelas sehingga mereka kebingungan dalam menjalankan roda organisasi, hal ini dimungkinkan karena banyak pimpinan menduduki posisi tersebut hanya karena mendapat dukungan dari kepala daerah tanpa memperhatikan latar belakang kemampuan dan pengalaman yang dimiliki. Dengan kapasitas yang terbatas sehingga tidak sedikit pimpinan salah dalam menerjemahkan kepemimpinannya.

Untuk menjawab tantangan yang dikemukakan diatas, maka tuntutan yang sangat mendasar adalah terletak pada tingkat kemampuan pimpinan dalam menjalankan organisasi terutama gaya kepemimpinan dan proses transfer pengetahuan. Faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap efektivitas kerja bawahan. Sebab dalam organisasi apapun bentuknya baik besar maupun kecil pasti memerlukan seorang pemimpin. Oleh karena itu pemimpin yang baik dapat menjadi panutan atau teladan bagi bawahan dalam bekerja dan sekaligus dapat memberikan motivasi dan semangat kerja didalam organisasi.

Seorang pemimpin dalam organisasi formal disamping harus dipatuhi oleh bawhaannya ia juga harus memiliki prestasi lebih agar dapat memperkuat kepatuhan bawahan terhadap dirinya. Potensi lebih ini dapat berupa kewibawaan pribadi maupun berupa kelebihan pengetahuan atau kecakapan terutama yang menyangkut bidang tugasnya, kemampuan ini sering disebut *managerial skill*. Penerapan kekuasaan, kewibawaan, dan *managerial skill* akan terlihat dari gaya

ataupun perilaku kepemimpinan yang dirasakan oleh bawahannya dan kemampuan transfer pengetahuan.

Secara teoritis transfer pengetahuan dapat terjadi dalam berbagai model atau bentuk dalam diskusi dalam kerja, magang, pelatihan atau pendidikan serta program mentoring yang berkelanjutan. Informasi telah menjadi bahan dasar dari pengetahuan secara individual, sehingga informasi tersebut menjadi landasan dari organisasi. Pengetahuan individual yang muncul merupakan kumpulan dari seluruh informasi, data, refleksi, dan pengalaman secara nyata dan konkret. Penelitian terdahulu banyak yang mengungkapkan pengaruh atau hubungan antara transfer pengetahuan terhadap kinerja seperti Palacios-Marqués et al (2013) dan Latilla et al (2018) bahwa penerapan transfer pengetahuan terbukti berdampak pada peningkatan kinerja.

Kantor Sekretariat Daerah Kab.Bovel digoel sebagai salah instansi pemerintah, diharapkan melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada pegawainya dapat lebih adaptif menerjemahkan keinginan, serta mampu bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi, dengan kewenangan-kewenangan yang ada, sehingga sangat dituntut adanya kapasitas yang memadai, serta kelebihan-kelebihan khusus dalam menggerakkan potensi yang ada.

Berdasarkan pengamatan awal penulis, nampak bahwa Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel dalam menjalankan roda organisasi belum memiliki standar gaya kepemimpinan yang jelas sehingga sering terjadi kesalahan dalam proses pengambilan keputusan, bahkan sering kali menggunakan perasaan dalam mengeluarkan kebijakan terutama dalam mengambil tindakan kepada bawahan yang kurang disiplin dalam bekerja serta kurang tegasnya dalam mengeluarkan sanksi kepada pegawai sehingga pegawai sering melakukan tindakan yang tidak sesuai

dengan peraturan kepegawaian, misalnya kurang disiplin, tanggung jawab yang lemah. Disamping itu, sering juga melakukan perubahan atas keputusan yang telah diambil secara tiba-tiba tanpa melakukan koordinasi kepada pihak yang terkait sehingga dapat mempersulit jalannya aktivitas bawahan dalam bekerja.

Ketika kualitas kepemimpinan buruk dalam organisasi maka akan menyebabkan efektivitas organisasi sulit tercapai. Hal tersebut analog dengan persoalan pokok organisasi publik, yaitu mengupayakan sumber daya baik manusia ataupun bukan manusia secara optimal. Kepemimpinan merupakan perilaku manusia dalam menyeimbangkan terpenuhinya kebutuhan pegawai dengan tercapainya tujuan organisasi yang sangat mempengaruhi efektivitas kerjanya. Mengingat pegawai merupakan aset paling penting bagi pencapaian efektivitas organisasi, maka pendayagunaan secara maksimal sangat diperlukan dengan memperhatikan perilaku pegawai.

Berkaitan dengan hal tersebut, penulis tertarik mengkaji lebih mendalam melalui penelitian dengan judul "***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Transfer Pengetahuan dan Efektivitas Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel***"

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap transfer pengetahuan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel?
- 2) Apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel?

- 3) Apakah terdapat pengaruh langsung transfer pengetahuan terhadap efektivitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel?
- 4) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja jika dimediasi oleh transfer pengetahuan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap transfer pengetahuan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh langsung transfer pengetahuan terhadap efektivitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja jika dimediasi oleh transfer pengetahuan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara universal terhadap pengembangan kepemimpinan. Adapaun manfaatnya adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi penelitian lainnya yang ingin meneliti lebih jauh dan mendalam terhadap hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan instansi untuk membuat alternatif formulasi strategi agar tujuan organisasi dapat terwujud.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Persoalan pemimpin selalu memberikan dasar kesan yang menarik. Topik ini senantiasa memberikan daya tarik yang kuat pada setiap orang. Literatur-literatur tentang kepemimpinan senantiasa memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik. Hal ini dapat dimengerti sebab kepemimpinan mempunyai peran sentral dalam dinamika kehidupan organisasi. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak sumber daya yang ada dalam organisasi. Di samping itu pada sisi yang lain manusia secara bersama-sama membutuhkan pemimpin. Keberhasilan dan kegagalan sebuah organisasi dalam menjalankan misinya sangat tergantung kepada tanggung-jawab dari seorang pemimpin. Untuk itu kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai suatu tujuan organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kecakapan pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mendorong kinerja, sikap kerja, dan loyalitas karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Kepemimpinan dikatakan berhasil bila mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis antara pemimpin dengan karyawannya, produktivitas yang tinggi dan tidak adanya kemangkiran kerja pada pegawai (Mayasari dan Syahlani, 2010).

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Syafe'ie (2003:1) kepemimpinan berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak

lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan proses kelompok.

Berbagai pengertian di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang lain bertindak, sehingga kemampuan seorang manajer dapat diukur dari kemampuannya dalam menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja. Selain itu kepemimpinan ialah seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan.

Menurut Robins (2007:24) mengatakan ada empat pendekatan terhadap teori kepemimpinan, diantaranya yaitu: teori atribusi kepemimpinan, teori kepemimpinan karismatik, teori kepemimpinan visioner, dan teori kepemimpinan transaksional versus kepemimpinan transformasional.

Menurut teori atribusi kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat seorang bagi individu-individu lain. Sedangkan didalam teori kepemimpinan karismatik dimana para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Selanjutnya dalam teori kepemimpinan visioner dimana pemimpin berkemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, terpecah, realistik tentang masa depan suatu organisasi atau unit organisasi. Kepemimpinan transaksional dimana pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan aturan tugas, sedangkan dalam kepemimpinan transformasional dimana pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Salah satu cara untuk menilai suksesnya atau gagalnya pemimpin dalam memimpin antara lain dapat dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Oleh karena itu dalam usaha mempengaruhi orang-orang yang dipimpin agar bersedia melaksanakan tugas pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa keberadaan seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk mengkoordinir seluruh aktifitas kelompok suatu organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia yang lebih profesional dalam menjalankan tugasnya.

Salah satu cara untuk menilai suksesnya atau gagalnya pemimpin dalam memimpin antara lain dapat dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu prilakunya yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugandha (2006:70) bahwa seorang pemimpin memiliki sifat-sifat unggul sehingga mampu menempatkan diri pada posisinya secara efektif terhadap segala hubungan yang terjadi antara sesama anggota atau antara kelompok. Masalah-masalah yang dihadapi serta kondisi dan situasi organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu dalam usaha mempengaruhi orang-orang yang dipimpin agar bersedia melaksanakan tugas pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Model *manajerial grid* yang disampaikan oleh Blake dan Mouton dalam Robbins (2007: 97) memperkenalkan model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatiannya terhadap tugas dan perhatian pada orang. Kedua sisi tinjauan model kepemimpinan ini kemudian diformulasikan dalam tingkatan-tingkatan, yaitu antara 0 sampai dengan 9. Artinya bahwa seorang pemimpin tidak dapat hanya memikirkan pencapaian tugas saja tanpa memperhitungkan faktor hubungan dengan

bawahannya, sehingga seorang pemimpin dalam mengambil suatu sikap terhadap tugas, kebijakan-kebijakan yang harus diambil, proses dan prosedur penyelesaian tugas, maka saat itu juga pemimpin harus memperhatikan pola hubungan dengan staf.

a) *Model Kepemimpinan Kontingensi.*

Model kepemimpinan kontingensi dikembangkan Rivai (2005) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi sebuah organisasi bergantung pada situasi di mana pemimpin bekerja. Menurut model kepemimpinan ini, terdapat tiga variabel utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak. Ketiga variabel utama tersebut adalah: hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota); kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas); dan kekuasaan dan kewenangan posisi yang dimiliki (kuasa posisi).

Berdasar ketiga variabel utama tersebut, Fiedler menyimpulkan bahwa: para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang sangat menguntungkan maupun tidak menguntungkan sekalipun; para pemimpin yang berorientasi pada hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi-situasi yang cukup menguntungkan.

b) *Model Kepemimpinan Tiga Dimensi.*

Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Redin. Model tiga dimensi ini, pada dasarnya merupakan pengembangan dari model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio dan model Managerial Grid. Perbedaan utama dari dua model ini adalah adanya penambahan satu dimensi pada model tiga dimensi, yaitu dimensi efektivitas, sedangkan dua dimensi lainnya yaitu dimensi perilaku hubungan dan dimensi perilaku tugas tetap sama.

Intisari dari model ini terletak pada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan kombinasi perilaku hubungan dan perilaku tugas dapat saja sama, namun hal tersebut tidak menjamin memiliki efektivitas yang sama pula. Hal ini terjadi karena perbedaan kondisi lingkungan yang terjadi dan dihadapi oleh sosok pemimpin dengan kombinasi perilaku hubungan dan tugas yang sama tersebut memiliki perbedaan. Secara umum, dimensi efektivitas lingkungan terdiri dari dua bagian, yaitu dimensi lingkungan yang tidak efektif dan efektif. Masing-masing bagian dimensi lingkungan ini memiliki skala yang sama 1 sampai dengan 4, dimana untuk lingkungan tidak efektif skalanya bertanda negatif dan untuk lingkungan yang efektif skalanya bertanda positif.

Salah satu prestasi yang cukup menonjol dari sosiologi kepemimpinan modern adalah perkembangan dari teori peran (*role theory*). Dikemukakan, setiap anggota suatu masyarakat menempati status posisi tertentu, demikian juga halnya dengan individu diharapkan memainkan peran tertentu. Dengan demikian kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu aspek dalam diferensiasi peran. Ini berarti bahwa kepemimpinan dapat dikonsepsikan sebagai suatu interaksi antara individu dengan anggota kelompoknya.

Menurut kaidah, para pemimpin atau manajer adalah manusia-manusia super lebih daripada yang lain, kuat, gigih, dan tahu segala sesuatu. Para pemimpin juga merupakan manusia-manusia yang jumlahnya sedikit, namun perannya dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai. Berangkat dari ide-ide pemikiran, visi para pemimpin ditentukan arah perjalanan suatu organisasi. Walaupun bukan satu-satunya ukuran keberhasilan dari tingkat kinerja organisasi, akan tetapi kenyataan membuktikan tanpa kehadiran pemimpin, suatu organisasi akan bersifat statis dan cenderung berjalan tanpa arah.

Oleh karenanya kepemimpinan seorang merupakan kunci dari manajemen. Para pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak hanya bertanggungjawab kepada atasannya, pemilik, dan tercapainya tujuan organisasi, mereka juga bertanggungjawab terhadap masalah-masalah internal organisasi termasuk didalamnya tanggungjawab terhadap pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia. Secara eksternal, para pemimpin memiliki tanggungjawab sosial kemasyarakatan atau akuntabilitas publik.

Banyaknya teori yang menjelaskan tentang kepemimpinan, namun tidak satupun yang secara baku menetapkan teori mana yang harus dipakai atau diterapkan dalam suatu organisasi. Karena pola kepemimpinan sangat tergantung diri pribadi seorang pemimpin, dan juga tergantung pada situasi dan kondisi lembaga atau organisasi yang dipimpinya. Menurut Tichy and Devanna (1990) dalam Nurdin, S., dan Rohendi, A. (2016) percaya bahwa pemimpin transformasional terlibat dalam Proses; hasil ini dalam urutan tahapan yang mencakup mengenali kebutuhan untuk mengubah, menciptakan visi baru, dan melembagakan perubahan.

Menurut Robins (2007:27-28) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan ransangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru; dan mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok. Sedangkan didalam kepemimpinan trasaksional, dimana pemimpin yang memandukan atau memotivasi bawahan/pengikut dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tujuan tugas.

Dalam teori kepemimpinan transformasional terdapat beberapa karakteristik antara lain:

- a) Karismatik, yaitu pemimpin memberikan wawasan dan kesadaran akan misi perusahaan, menanamkan rasa bangga, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan kepada bawahan.
- b) Perhatian individual, yaitu pemimpin memberikan perhatian, membina dan melatih setiap bawahan secara khusus dan pribadi.
- c) Motivasi Inspirasional, yaitu pemimpin menumbuhkan harapan yang tinggi melalui pemanfaatan simbol untuk memfokuskan usaha, dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara-cara yang sederhana (Yulk, 2008: 92).

Menurut Gibson, et. al. (2007: 84) perilaku kepemimpinan transaksional adalah pemimpin mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka. Para pemimpin membantu para pengikut mengenali apa yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang diharapkan, mutu hasil yang baik. Membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, pemimpin mempertimbangkan konsep diri dan harga diri seseorang.

Saat penggunaan kekerasan kontingen dilakukan, para pengikut memperlihatkan peningkatan prestasi dan kepuasan. Para pengikut percaya bahwa pencapaian sasaran akan mendapatkan penghargaan-penghargaan yang diinginkan. Penggunaan manajemen dengan pengecualian menyebabkan pemimpin tidak terlibat kecuali jika sasaran tidak tercapai. Jadi dalam kepemimpinan transaksional terdapat dua faktor perilaku dari pemimpin yaitu :

1. Penghargaan yang tidak terduga, yaitu dimana pemimpin memberitahu para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.
2. Manajemen dengan pengecualian yaitu dimana pemimpin mengizinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak menganggu kecuali bila sasaran-sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

Menurut Gibson, et. al. (2007:88) memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah pertukaran imbalan untuk mendapatkan kepatuhan sehingga membagi beberapa komponen perilaku kepemimpinan transaksional antara lain:

1. *Contigen reward*, yakni mencakup kejelasan mengenai pekerjaan yang diminta untuk memperoleh imbalan-imbalandan penggunaan insentif dan *contingent rewards* untuk mempengaruhi motivasi.
2. *Active management by exeption* yaitu termasuk pemantuan dari para bawahan dan tindakan memperbaiki untuk memastikan bahwa pekerjaan telah dilaksanakan secara efektif.
3. *Passive management by ekseption* termasuk didalamnya *contingen punishment* dan tindakan-tindakan memperbaiki lainnya sebagai tanggapan terhadap penyimpangan yang nyata dari standar kinerja yang dapat diterima.

2.1.2. Konsep Transfer Pengetahuan (*Knowledge*)

Knowledge bukan sekedar pengetahuan, namun *knowledge* didefinisikan sebagai berikut: "*Knowledge* merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi. Dalam organisasi, *knowledge* sering terkait tidak saja pada dokumen atau tempat penyimpanan barang berharga, tetapi juga pada rutinitas,

proses, praktek dan norma-norma organisasi". *Knowledge* menjadi sangat penting bagi organisasi dengan alasan sebagai berikut:

- a. *Knowledge* adalah aset institusi yang menentukan keperluan organisasi mengenai jenis tenaga kerja, informasi, ketrampilan, dan struktur organisasi.
- b. *Knowledge* adalah sumber daya yang berkelanjutan (*sustainable resources*) dari keuntungan daya saing kompetitif (*competitive advantages*) dibandingkan dengan service dan teknologi tercanggih yang dimiliki organisasi.
- c. *Knowledge* mampu menciptakan, mengkomunikasikan, dan mengaplikasikan semua hal terkait untuk mencapai tujuan organisasi.

Knowledge diklasifikasi menurut Wijaya (2015) dibagi menjadi dua jenis, yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*, yang dijabarkan sebagai berikut:

1. *Explicit Knowledge*

Merupakan sesuatu yang dapat atau mudah diekspresikan dengan kata-kata dan angka, serta dapat disampaikan dalam bentuk ilmiah, spesifikasi, manual, dan sebagainya. *Knowledge* jenis ini dapat segera diteruskan dari satu individu ke individu lainnya secara formal dan sistematis. *Explicit knowledge* juga dapat dijelaskan sebagai suatu proses, metoda, cara, pola organisasi dan pengalaman desain dari suatu pelayanan.

2. *Tacit Knowledge*

Knowledge ini berasal dari para pakar, baik secara individu maupun masyarakat, serta pengalaman mereka. *Tacit knowledge* bersifat sangat personal dan sulit dirumuskan sehingga membuatnya sangat sulit untuk dikomunikasikan atau disampaikan kepada orang lain. Yang termasuk dalam jenis *tacit knowledge* misalnya perasaan pribadi, intuisi, bahasa tubuh, pengalaman fisik, serta petunjuk praktis (*rule-of-thumb*).

Knowledge dalam 4 level operasional sebagai berikut:

1. *Know what* atau *cognitive knowledge*

Knowledge yang berasal dari pelatihan, pembelajaran, dan kualifikasi formal. Level ini sangat penting bagi organisasi namun umumnya masih kurang mencukupi bagi keberhasilan komersial.

2. *Know how* – merupakan level aplikasi praktis

Pada level ini apa yang telah didapat pada level I diterjemahkan dalam pelaksanaan. Pada tahap ini merupakan area dimana *knowledge* menambahkan nilai dalam suatu organisasi melalui kemampuan untuk menterjemahkan *knowledge* yang bersifat teoritis menjadi eksekusi yang efektif.

3. *Know why* disebut juga *system understanding*

Merupakan *knowledge* terdalam dari jaringan hubungan sebab akibat yang ada pada suatu disiplin ilmu. Level ini memungkinkan profesional untuk berpindah dari pelaksanaan kerja ke pemecahan masalah yang lebih besar dan kompleks dan menciptakan solusi baru bagi permasalahan yang baru.

4. *Care why* – tahap lanjutan dari kreativitas diri (*self-motivated creativity*)

Merupakan level dimana inovasi radikal dapat terjadi melalui lompatan imajinatif dan pemikiran lateral.

Gambaran lingkup kegiatan manajemen pengetahuan bagi pembelajaran organisasi secara ringkas dapat dijelaskan dalam kegiatan berikut ini:

- 1) Membangun ruang penyimpanan pengetahuan (*knowledge repository*)
- 2) Menyempurnakan akses ke pengetahuan
- 3) Memperbaiki lingkungan pengetahuan
- 4) Mengelola pengetahuan sebagai kekayaan organisasi

Kegiatan manajemen pengetahuan dapat diklasifikasikan dalam beberapa tipe yaitu:

- 1) Mengumpulkan dan menggunakan ulang pengetahuan terstruktur. Pengetahuan sering tersimpan dalam beberapa bagian dari output yang dihasilkan organisasi, seperti desain produk, proposal dan laporan kegiatan, prosedur-prosedur yang sudah diimplementasikan dan terdokumentasikan dan kode-kode *software* yang semuanya dapat dipergunakan ulang untuk mengurangi waktu dan sumber yang diperlukan untuk membuatnya kembali.
- 2) Mengumpulkan dan berbagi pelajaran yang sudah dipelajari (*lesson learned*) dari praktek-praktek. Tipe kegiatan ini mengumpulkan pengetahuan yang berasal dari pengalaman, yang harus diinterpretasikan dan diadopsi oleh *user* dalam konteks yang baru.
- 3) Mengidentifikasi sumber dan jaringan kepakaran. Kegiatan ini bermaksud untuk menjadikan kepakaran lebih mudah terlihat dan mudah diakses bagi setiap karyawan. Dalam hal ini untuk membuat fasilitas koneksi antara orang yang mengetahui pengetahuan dan orang yang membutuhkan pengetahuan.
- 4) Membuat struktur dan memetakan pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan performansi. Kegiatan ini memberikan pengaruh seperti pada proses pengembangan produk baru atau desain ulang proses bisnis dengan menjadikan lebih eksplisit atau terbuka dari pengetahuan yang diperlukan pada tahap-tahap tertentu.
- 5) Mengukur dan mengelola nilai ekonomis dari pengetahuan. Banyak organisasi mempunyai aset intelektual yang terstruktur, seperti hak paten, copyright, software licenses dan databased pelanggan. Dengan mengetahui semua aset-

aset ini memungkinkan organisasi untuk membuat *revenue* dan biaya untuk organisasi.

Knowledge transfer dalam berbagai bentuk, telah dilakukan sejak lama seperti diskusi dalam kerja, magang, perpustakaan perusahaan, pelatihan profesional dan program mentoring. Sejak informasi menjadi bahan dasar dari pegangan pengetahuan individual, maka informasi merupakan landasan dasar dari organisasi pengetahuan. Zurnali dalam penelitian Rasyid, A., & Firdayani, P. (2018) menambahkan bahwa pengetahuan individual yang muncul merupakan sinergitas dari informasi, interpretasi, refleksi, dan pengalaman dalam sebuah konteks yang jelas dan memaparkan bahwa pengetahuan individual diciptakan pada saat informasi berjalan melalui proses internal yang mencakup interpretasi, refleksi dan menghubungkan informasi baru dengan pengetahuan yang ada pada individu sehingga dapat diaplikasikan kedalam situasi atau konteks baru. Dalam mendorong individu memproses informasi untuk menciptakan pengetahuan, maka setiap proses pembelajaran harus memiliki arti. Suatu sudut pandang yang jelas untuk dikembangkan menjadi suatu keharusan untuk menstimulasi komitmen pada penciptaan dan pengoperasian pengetahuan tersebut.

Pandangan bersama bersinergi sebagai sebuah mental map yang menuntun pada individu dalam tiga area yang berkorelasi, yaitu 1) *the world in which they live*, 2) *the world in which must live*, dan 3) *knowledge that needs to be developed in order to follow the pathway between these two worlds*. Zurnali (2008) menambahkan bahwa untuk menciptakan pengetahuan organisasional maka pengetahuan individual yang terdiri dari tacit dan eksplisit harus dieksternalisasikan. Penciptaan pengetahuan organisasional terjadi melalui konversi yang dikombinasikan dari setiap

dimensi-dimensi, sehingga mempromosikan pembelajaran kelompok dan penyebaran kepada seluruh level organisasional, Proses transformasi informasi ke dalam pengetahuan ditempatkan dalam tingkat internal individual, mencakup *reflection*, *interpretation* dan *connection* untuk *later practical experimentation* dalam konteks yang tepat.

Transfer pengetahuan/*knowledge transfer* sering digunakan dalam pengertian umum untuk mencakup pertukaran pengetahuan antara atau di antara individu, tim, kelompok, atau organisasi, baik disengaja maupun tidak. Namun, transfer pengetahuan, seperti yang telah dipelajari secara formal, refleksi dari tujuan pertukaran searah, seperti ketika suatu perencanaan sumber daya perusahaan (ERP) konsultan sistem transfer pengetahuan merupakan implementasi untuk pengguna potensial dari suatu sistem, atau ketika transfer tim pelatihan pengetahuan waralaba tentang bagaimana mengoperasikan waralaba untuk tim franchisee. Transfer pengetahuan antara sumber yang jelas dan penerima, memiliki fokus, dan memiliki tujuan jelas diidentifikasi.

Meskipun searah, fokus, pandangan ini berorientasi tujuan secara luas antara mereka yang memiliki kepentingan profesional atau akademis dalam proses KT, muncul berbagai kampus yang berbeda pemikiran tentang kapan tepatnya transfer dapat terjadi antara sumber dan penerima. Beberapa diantaranya mengadopsi pandangan bahwa pengetahuan harus dikomunikasikan dan diterapkan sebelum dan setelah ditransfer; pendapat yang lain berpandangan bahwa jika penerima pengetahuan memiliki kapasitas untuk menerapkannya, transfer telah terjadi. Namun, yang lain menganggap bahwa jika sudah kognitif ditransfer (misalnya, dipahami), telah ditransfer. Masing-masing dari sudut pandang ini akan bermanfaat dalam keadaan tertentu, sehingga tidak ada kesepakatan universal.

Namun, ada kesepakatan bahwa transfer pengetahuan berbeda dari berbagi pengetahuan, yang mungkin pertukaran fokus antara individu atau kelompok yang punya keinginan sedikit untuk mengirim atau menerima pengetahuan. Tentu saja, berbagi pengetahuan juga mungkin memiliki fokus seperti ketika orang terlibat dalam sesi kelompok sumbang saran untuk menghasilkan ide-ide baru atau meningkatkan kreativitas.

Mungkin cara terbaik untuk konsep transfer pengetahuan dan berbagi pengetahuan adalah keduanya berada di dua ujung spektrum. Ujung transfer pengetahuan yang diformalkan, dengan tujuan yang jelas, dan searah. Multiarah, informal, dan tidak memiliki tujuan yang jelas dan beberapa aturan pengetahuan berbagi merupakan ujungnya. Antara kedua ekstrem ini terletak berbagai kemungkinan kombinasi yang melibatkan individu, tim, kelompok, unit organisasi, dan organisasi. Orang yang berbeda mungkin menggunakan istilah yang berbeda untuk menggambarkan situasi tersebut, tetapi titik akhir yang baik didasarkan pada teori dan praktek.

Pengetahuan yang ditransfer dapat berupa tacit, eksplisit, atau kombinasi keduanya. Ketika seseorang bekerja untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan magang, ia mentransfer pengetahuan tacit. Ketika dokter menyoroti temuan dalam paper penelitian medis dan mengirimkannya ke asosiasi, dia mentransfer pengetahuan eksplisit. Ketika konsultan ERP menunjukkan pengguna sistem potensial bagaimana menggunakan alat dan meja untuk mengimplementasikan sistem, dia adalah mentransfer kombinasi pengetahuan tacit dan eksplisit.

Transfer pengetahuan sangat penting karena tanpanya, setiap pendekatan pemecahan masalah atau keterampilan operasi tersebut harus diciptakan kembali

setiap kali pengetahuan sangat dibutuhkan. Memang, mungkin tidak melebihi lebihkan kasus untuk mengatakan bahwa transfer pengetahuan adalah proses dasar peradaban. Tentu saja, hal tersebut adalah fokus belajar, yang sangat penting untuk semua kemajuan.

Transfer pengetahuan adalah komunikasi pengetahuan dari suatu sumber sehingga dipelajari dan diterapkan oleh penerima (Darr & Kurtzberg, 2000). Sumber dan penerima bisa individu, kelompok, tim, unit organisasi, atau seluruh organisasi dalam kombinasi apapun. Pengetahuan biasanya didefinisikan sebagai keyakinan dibenarkan yang meningkatkan kapasitas individu untuk bertindak yang efektif. Pengetahuan eksplisit yang ditularkan dalam bahasa sistematis formal. Pengetahuan tacit "bersemayam dalam setiap orang mengetahuinya komprehensif dari pikiran manusia dan tubuh".

Salah satu prinsip utama *knowledge transfer* berkaitan dengan kemudahan transfer seluruh individu, kelompok, dan organisasi. Pengetahuan yang dikodifikasi dapat ditransfer dalam bentuk dokumen dan manual. Ketika pengetahuan dikodifikasikan adalah beragam *know-what* (tentang keadaan dunia), maka bagian dari material dapat menyelesaikan transfer tersebut. Namun, ketika pengetahuan dikodifikasikan adalah pengetahuan (kompetensi) beragam diskusi pelengkap atau praktik yang melibatkan kedua sumber dan pengetahuan tacit penerima sering diperlukan untuk menyelesaikan transfer.

Ketika pengetahuan yang akan ditransfer adalah tacit, kedekatan sumber dan penerima dan interaksi interpersonal mereka mempengaruhi kemungkinan sukses. Beberapa pengetahuan tacit dapat diungkapkan dengan kata, *explicitated*, dikodifikasikan, dan dikomunikasikan kepada orang lain. Ini merupakan mekanisme penting dari transfer pengetahuan, meskipun banyak proses lainnya adalah valid dan

berguna juga. Beberapa pengetahuan tacit mungkin tidak dapat dipindahtangankan, atau setidaknya akan memerlukan demonstrasi oleh sumber dan praktek oleh penerima.

Cara terbaik untuk mengukur *knowledge transfer* belum ditetapkan secara khusus. Pertama, isu-isu konseptual, disebutkan sebelumnya, tentang kapan perpindahan dianggap memiliki tempat. Apapun definisi, transfer biasanya diukur melalui pengganti. Misalnya, langkah-langkah "kelekatan": kesulitan dalam mentransfer pengetahuan dalam suatu organisasi. Beberapa penelitian telah menggunakan langkah-langkah langsung untuk konteks tertentu, misalnya, dengan mengamati kemampuan penerima untuk melakukan tugas-tugas yang terkait dengan tujuan transfer. Namun, kebanyakan studi tidak menggunakan langkah-langkah perilaku sukses *knowledge transfer*.

Masalah utama dalam transfer pengetahuan berkaitan dengan anteseden, atau penentu, efektifitas *knowledge transfer*. Empat kategori anteseden untuk transfer pengetahuan antara organisasi: karakteristik hubungan antara organisasi, karakteristik pengetahuan ditransfer, karakteristik organisasi, dan karakteristik dari proses transfer. Setelah memeriksa sejumlah faktor seperti, mengidentifikasi dua kategori faktor hambatan pengetahuan dan hambatan motivasi untuk transfer praktik terbaik antara set individu dalam suatu organisasi. Transfer pengetahuan dilakukan secara lebih efisien bila pengetahuan yang akan ditransfer relatif lebih eksplisit dan relatif lebih sedikit tacit. Sebagian besar organisasi menggunakan struktur dan proses seperti rutinitas dan prosedur standar untuk menyusun sebanyak pengetahuan yang akan ditransfer sebagai mungkin.

Hal ini penting karena dalam situasi umum transfer pengetahuan, ada anggapan bahwa makna universal dan bahwa konteks pengirim dan penerima relatif

homogen. Bahkan, makna yang diberikan pengetahuan situasional, budaya, dan kontekstual. Dengan demikian, transfer pengetahuan harus lebih berhasil bila faktor-faktor ini adalah sama untuk pengirim dan penerima. Inilah sebabnya mengapa transfer pengetahuan dalam pelaksanaan sistem yang kompleks dan dalam pelatihan *franchisee* berdasarkan prosedur standar begitu banyak, rutinitas, dan didokumentasikan pengetahuan, dan mengapa individu yang dipilih untuk menawarkan dan menerima pelatihan tersebut yang berasal dari latar belakang yang sama.

Tentu saja, beberapa pengetahuan tacit tidak dapat *explicated*, sehingga hanya dapat ditransfer melalui demonstrasi, seperti dalam pelatihan magang. Ini sangat mahal dan membutuhkan waktu dan proses yang panjang, sehingga tujuan di sebagian besar pengaturan organisasi adalah untuk menempatkan pengetahuan yang perlu ditransfer sebagai eksplisit bentuk sekecil mungkin.

Alasan fundamental mengapa perusahaan Jepang sukses, karena ketrampilan dan pengalaman mereka terdapat pada penciptaan *knowledge* organisasi. Penciptaan *knowledge* dicapai melalui pengenalan hubungan sinergik antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Nonaka Antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, dan membagi model konversi *knowledge* menjadi 4 cara sebagai berikut:

1. *Tacit knowledge* ke *tacit knowledge*; disebut proses *socialization*.
2. *Tacit knowledge* ke *explicit knowledge*; disebut proses *externalization*.
3. *Explicit knowledge* ke *explicit knowledge*; disebut proses *combination*.
4. *Explicit knowledge* ke *tacit knowledge*; disebut proses *interlization*.

Knowledge Management merupakan suatu cara bagi organisasi untuk mengidentifikasi, membuat, merepresentasikan, mendistribusikan, dan memungkinkan pengadaptasian wawasan dan pengalaman. Wawasan dan pengalaman tersebut terdiri dari pengetahuan, baik yang dimiliki oleh individu, maupun pengetahuan yang melekat pada proses atau standar prosedur organisasi. Tujuan utama dari *Knowledge Management* untuk memelihara dan mentransfer dengan efektif pengetahuan yang penting kepada para karyawan. Secara umum, isu utama *Knowledge Management* adalah organisasi, distribusi, dan penyaringan pengetahuan.

Komponen kritis *knowledge* yang dibutuhkan dalam pelaksanaan strategi *Knowledge Management* yang berhasil adalah sebagai berikut:

1. Sumber dan aliran *knowledge* yang tepat bagi organisasi.
2. Teknologi yang tepat untuk menyimpan dan mengkomunikasikan *knowledge* tersebut.
3. Budaya kerja yang tepat sehingga pekerja termotivasi untuk memanfaatkan *knowledge* tersebut.

Hal yang diperlukan untuk meningkatkan persediaan *knowledge* adalah dengan melakukan 6 cara pembentukan *knowledge* dalam organisasi, sebagai berikut:

1. *Acquisition*, mendapatkan *knowledge* yang pada dasarnya tidak terlalu penting namun sangat bermanfaat. Diperoleh dengan cara membeli atau meniru ide.
2. *Renting*, menyewa konsultan maupun menjadi sponsor bagi proyek riset di perguruan tinggi atau politeknik.

3. *Dedicated resources*, menciptakan *knowledge* dengan cara menyediakan sumber daya yang diperuntukkan khusus untuk tujuan tersebut.
4. *Fusion*, membentuk *knowledge* dengan menggabungkan keahlian, ide, dan nilai yang berbeda dari berbagai divisi untuk menciptakan solusi inovatif.
5. *Adaptation*, melakukan adaptasi terhadap perubahan yang terjadi, dimana perubahan tersebut memicu pembentukan *knowledge*. Beberapa perusahaan membutuhkan serangkaian ancaman eksternal untuk menyadari potensi yang mereka miliki.
6. *Networks*, jaringan bentukan dan jaringan informal dalam organisasi seringkali menjadi sumber kekuatan pembentukan *knowledge*. *Knowledge* tidak hanya terbentuk pada batasan disiplin ilmu, namun juga pada batasan struktur formal suatu organisasi.

Organisasi perlu mendukung pembentukan *knowledge* yang tersebut diatas dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pelatihan atau belajar. Dengan mempelajari keahlian yang memang dapat mereka gunakan pada saat itu atau yang dibutuhkan dalam peningkatan karir selanjutnya. Agar pelatihan yang diberikan tepat guna, dibutuhkan peta kompetensi (*competency map*) untuk membantu staff dalam mengisi kesenjangan yang ada.

Competency map sendiri memiliki karakteristik sebagai berikut (Davidson dan Voss, 2003):

1. Menunjukkan kapabilitas *knowledge* dan tingkat keahlian yang dimiliki pegawai.
2. Mengidentifikasi kebutuhan *knowledge*, keahlian dan sifat personal yang harus dikuasai untuk berhasil dalam suatu posisi karir.

Penggunaan *competency map* akan memperlihatkan kesenjangan keahlian antara dua karakteristik, hal ini memudahkan pembuatan program perencanaan pelatihan pegawai. Pemetaan ini juga membentuk mekanisme untuk menghubungkan profil keahlian individu dengan tujuan perusahaan. Sehingga dari hubungan tersebut memastikan pembelajaran yang tepat diberikan pada individu yang tepat.

Untuk memaksimalkan penggunaan *knowledge stocks* yang ada, diperlukan *knowledge flows* yang menyebarkan *knowledge* kemanapun dibutuhkan dalam organisasi. Hal yang perlu diingat adalah membentuk *knowledge flows* bukan dengan cara membanjiri staff, melakukan perburuan harta yang ataupun melakukan adu kekuatan dengan pemilik *knowledge*. Membentuk *knowledge flows* adalah *knowledge transfer*, yaitu memungkinkan pegawai untuk menemukan dengan mudah informasi yang berguna, mengambilnya dan memberikannya pada yang lain. Dengan kata lain cara terbaik adalah membentuk sistem yang memungkinkan dan mengizinkan pegawai untuk saling berbicara dan mendengarkan.

Pentingnya *Knowledge Management* dapat dipandang dalam proses pengambilan keputusan. Informasi sangatlah penting dalam proses pengambilan keputusan, karena dalam proses pengambilan keputusan dibutuhkan informasi-informasi historis, pengetahuan-pengetahuan pendukung dalam mengolah data menjadi informasi yang berguna, dan informasi-informasi pendukung lainnya. Namun seringkali mayoritas organisasi menemui kesulitan dalam mendapatkan informasi-informasi yang relevan untuk mendukung proses pengambilan keputusan ketika informasi-informasi tersebut sedang dibutuhkan. Kendala ini dialami oleh kebanyakan organisasi karena mereka seringkali tidak mengerti informasi-informasi apa yang

diperlukan, dan tidak tahu metode dan cara untuk mendapatkan informasi-informasi tersebut secara efektif dan efisien.

Kendala tersebut tentunya akan menghambat proses pengambilan keputusan, yang berdampak pula kepada kegiatan operasional perusahaan. Bahkan, kurang lebih puluhan tahun yang lalu, mengatur informasi dan keahlian para karyawan merupakan tantangan organisasi saat ini. Turner dan Minonne (2010) menjelaskan teori-teori yang dicetuskan oleh para praktisi dan cendekiawan mengenai *Knowledge Management*, tetapi semuanya itu mengarah kepada pentingnya peran manajemen pengetahuan bagi perusahaan.

Kosasih dan Budiani (2007) dalam studinya mengenai dampak *Knowledge Management* di organisasi, dengan hasil penelitian bahwa *Knowledge Management* secara tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan, ada pengaruh yang signifikan antara personal *knowledge* terhadap *job procedure*, dan faktor utama yang paling dominan memengaruhi kinerja karyawan adalah teknologi.

Model pembelajaran yang disebut "*life's special treadmill*" berdasarkan ide sebuah roda. Dimana sekumpulan pertanyaan begitu terjawab dan direfleksikan akan memicu pertanyaan yang lain. Pembelajaran adalah usaha penemuan (*discovery*) dan usaha ini hanya berhasil bila dilakukan pencarian. Kunci dari pembelajaran ini adalah rasa ingin tahu (*curiosity*), disinilah peran penting dari *knowledge sharing* (Davidson dan Voss, 2003).

Pembentukan budaya *Knowledge Management* yang efektif tergantung pada hal-hal berikut (Davidson dan Voss, 2003):

1. Mengakui peran dari struktur 'informal' pada pembelajaran di tempat kerja.

2. Pemberian penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) bagi pegawai yang melakukan pembelajaran, saling berbagi *knowledge* atau penciptaan *knowledge*.
3. Membentuk waktu dan tempat untuk menciptakan *knowledge*, berbagi *knowledge*, dan belajar.
4. Memiliki pegawai senior yang memimpin dan menjadi contoh dari tingkah laku *knowledge creating* dan *knowledge sharing*.
5. Mengenalkan sejumlah tekanan yang bersifat kreatif (*creative tension*) untuk memberikan tantangan bagi pegawai untuk berfikir dalam cara-cara yang baru.
6. Memperbolehkan seseorang membuat kesalahan.

Model digunakan untuk membagi proses *Knowledge Management* menjadi empat fase sebagai berikut:

1. *Identify where the key knowledge exists in your organisation.*

Mengidentifikasi apa yang telah diketahui untuk memulai *Knowledge Management*. Termasuk *knowledge* yang ada pada :

- a. Pikiran/benak setiap pegawai
- b. Laporan dalam pustaka perusahaan
- c. Kumpulan data dalam organisasi
- d. Suplier maupun pelanggan perusahaan

2. *Reflect on what your organisation knows.*

Membuat simpanan/persediaan dari *knowledge* yang sudah dimiliki. Kegiatan ini memberikan kesempatan untuk:

- a. Mengubah *tacit knowledge* pegawai menjadi *explicit knowledge*
- b. Menyimpulkan *knowledge* yang sudah ada ke dalam bentuk yang mudah untuk dibagikan

3. *Share that knowledge with whoever needs to know it.*

Membuat sistem yang bertujuan membuat *knowledge* yang ada dimanapun dalam organisasi tersedia kemanapun *knowledge* tersebut dibutuhkan.

4. *Apply that knowledge to improve the way your organisation performs.*

Saat suatu *knowledge* menawarkan perbaikan kinerja organisasi maka organisasi akan menerapkannya dan menciptakan sistem yang menyertakan *knowledge* tersebut kedalam prosedur kerja sehari-hari. Hal ini pada akhirnya akan merubah *knowledge* menjadi modal struktural.

Keempat fase tersebut dikenal sebagai pendekatan I-R-S-A (*I-R-S-A approach*) merefleksikan sebuah urutan logika bagaimana sebuah organisasi dapat mengembangkan strategi *Knowledge Management* perusahaan. Urutan ini menekankan bahwa fase baru dapat dimulai setelah fase sebelumnya tercapai.

Siklus dari model I-R-S-A menggaris bawahi bahwa *Knowledge Management* adalah sebuah proses. Dimana setelah satu siklus tercapai, organisasi akan mempelajari hal yang baru. Siklus ini seharusnya dilakukan secara utuh, namun terdapat kemungkinan terjadi pergeseran akibat banyaknya hal yang dipelajari selama proses dilaksanakan. Bila hal demikian terjadi, titik berat proses bergeser dari keuntungan strategis yang dapat diperoleh menjadi perolehan operasional jangka pendek.

Faktor indikasi yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah sebuah organisasi siap melaksanakan penerapan *Knowledge Management* antara lain sebagai berikut:

1. *Scanning imperative*. Menemukan hal terpenting yang harus ada dalam organisasi.
2. *Corporate culture*. Budaya perusahaan yang mendukung kegiatan *knowledge sharing*.

3. *Begin with what you know.* Melakukan evaluasi atas apa yang sudah dimiliki perusahaan dan kemudian meningkatkannya sebelum melakukan sesuatu yang baru.

Strategi generik yang dikenal untuk strategi pengetahuan adalah *codification strategy* dan *personalization strategy*. Kedua strategi generik tersebut biasanya didetilkan menjadi empat strategi pengetahuan yaitu:

1. *Intellectual Asset Management Strategy*
2. *Personal Knowledge Asset Responsibility Strategy*
3. *Knowledge Creation Strategy*
4. *Knowledge Transfer Strategy*

Merujuk pada gambar diatas maka untuk menyusun suatu strategi bisnis perlu didukung dengan:

1. Analisis terhadap kondisi lingkungan bisnis
2. Menentukan faktor-faktor kunci sukses
3. Menterjemahkan strategi perusahaan dalam rencana kegiatan ke depan
4. Melakukan identifikasi *knowledge* yang sudah dimiliki

Mengkaji posisi *knowledge* perusahaan melalui dokumentasi yang ada

2.1.3. Konsep Efektivitas Kerja

Pengertian efektivitas dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2003: 250) diartikan sebagai sesuatu yang ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya), dapat membawa hasil, berhasil guna (tindakan) serta dapat pula berarti mulai berlaku (tentang undang-undang/peraturan). Sedangkan menurut Davis dan Newstrom (2005) pengertian efektivitas adalah penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok, dan organisasi. Makin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan (standar), maka makin lebih efektif dalam menilai mereka.

Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin yang efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode yang tepat untuk mencapai tujuan. Sedangkan kerja adalah keseluruhan pelaksanaan aktifitas-aktifitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai tujuan tertentu terutama yang berhubungan dengan kelangsungan hidupnya.

Efektivitas kerja terdiri dari atas kata efektivitas dalam kerja. Efektivitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya efek atau akibat yang dikehendaki, kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendakinya akan perbuatan ini dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau maksud sebagaimana yang dikehendaki.

Efektivitas merupakan kemampuan organisasi dalam mencari dan memanfaatkannya secara efisien dalam mencapai tujuan tertentu. Efektivitas kerja adalah suatu keadaan dimana aktifitas-aktifitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia dapat mencapai hasil sesuai yang dikehendaki. Efektivitas kerja adalah suatu efek atau akibat yang dikehendaki dari sejumlah rangkaian aktifitas jasmaniyah dan rohaniah yang dilakukan pegawai atau karyawan untuk mencapai tujuan tertentu yang ada pada organisasi.

Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan. Dalam artian efektivitas merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam pengertian teoritis atau praktis, tidak ada persetujuan yang universal mengenai apa yang dimaksud dengan "Efektivitas". Bagaimanapun definisi efektivitas berkaitan dengan pendekatan umum. Bila ditelusuri efektivitas berasal dari kata dasar efektif yang artinya:

1. Ada efeknya (pengaruhnya, akibatnya, kesannya)
2. Penggunaan metode/cara, sarana/alat dalam melaksanakan aktivitas sehingga berhasil guna (mencapai hasil yang optimal)

Pengertian tersebut di atas dari sudut pandang bidang perilaku keorganisasian maka dapat diidentifikasi tiga tingkatan analisis yaitu: (1) individu, (2) kelompok, (3) organisasi. Ketiga tingkatan analisis tersebut sejalan dengan ketiga tingkatan tanggung jawab manajerial yaitu bahwa para manajer bertanggung jawab atas efektivitas individu, kelompok dan organisasi.

Indikator dari efektifitas kerja menurut O'reilly (2003) dalam Davis dan Newstrom (2005) yaitu :

- 1) Ketelitian yaitu saya dapat mengurangi tingkat kesalahan dalam pekerjaan
- 2) Waktu yaitu ketepatan waktu di dalam menyelesaikan pekerjaan
- 3) Kemampuan kerja yaitu berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang di berikan

2.1.4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Transfer Pengetahuan

Gaya kepemimpinan direplikasi dalam sikap dan perilaku, tetapi ini pada gilirannya adalah hasil dari interaksi kompleks antara cara berpikir dan merasa. Para peneliti menyoroti beragam pendekatan / gaya kepemimpinan yang didasarkan pada asumsi dan teori yang berbeda. Seiring waktu berlalu, para analis telah bekerja untuk mengembangkan berbagai model, teori dan asumsi mengenai gaya kepemimpinan. Inti dari penelitian mereka adalah untuk menguraikan efektivitas kepemimpinan dalam reorganisasi termasuk pembentukan otoritas, mendorong rasa tanggung jawab, menyederhanakan dan menangani masalah-masalah karyawan dalam konteks situasi yang sudah berlaku. Hasilnya, di antara banyak lainnya, dua gaya

kepemimpinan menjadi sangat menonjol yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kedua gaya ini telah dianalisis dalam berbagai sektor sosioekonomi dan akademik dengan keunggulan mereka yang berbeda. Saat ini, kedua gaya ini bekerja dalam situasi yang berbeda tergantung pada sifat dan konteksnya.

Khan & Nawaz (2016) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara memberikan arahan, menerapkan strategi dan memotivasi individu menuju pencapaian tujuan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan direplikasi dalam sikap dan perilaku, tetapi ini pada gilirannya adalah hasil dari interaksi kompleks antara cara berpikir dan merasa. Para peneliti menyoroti beragam pendekatan / gaya kepemimpinan yang didasarkan pada asumsi dan teori yang berbeda. Seiring waktu berlalu, para analis telah bekerja untuk mengembangkan berbagai model, teori dan asumsi mengenai gaya kepemimpinan. Inti dari penelitian mereka adalah untuk menguraikan efektivitas kepemimpinan dalam reorganisasi termasuk pembentukan otoritas, mendorong rasa tanggung jawab, menyederhanakan dan menangani masalah-masalah karyawan dalam konteks situasi yang sudah berlaku. Hasilnya, di antara banyak lainnya, dua gaya kepemimpinan menjadi sangat menonjol yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kedua gaya ini telah dianalisis dalam berbagai sektor sosioekonomi dan akademik dengan keunggulan mereka yang berbeda. Saat ini, kedua gaya ini bekerja dalam situasi yang berbeda tergantung pada sifat dan konteksnya.

Peran pemimpin dalam menciptakan budaya berbagi pengetahuan sangat menentukan efektivitas proses transfer knowledge dalam organisasi. Clarke (2001), Goh (2002), dan Hsiu dan Lee (2004) menyatakan bahwa para pemimpin harus memainkan peranan penting dalam membangun beberapa kondisi kunci yang dibutuhkan untuk memudahkan transfer knowledge dalam organisasi. Persoalan

kepemimpinan menjadi persoalan penting yang harus mendapat perhatian utama bagi setiap perusahaan/organisasi karena kesuksesan sebuah perusahaan/organisasi tidak terlepas dari peranan pemimpin atau manajer di dalam memerankan kepemimpinannya. Penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati, dkk (2010) pada variabel kepemimpinan dan transfer knowledge menunjukkan bahwa kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap transfer knowledge. Adapun hasil penelitian dari Antoro D (2014) menemukan bahwa kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap transfer knowledge.

2.1.5. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja

Istilah efektivitas sangat variatif dimana penjelasannya menyangkut berbagai dimensi yang memusatkan perhatian kepada berbagai kriteria evaluasi. Selanjutnya, pengukurannya relatif beraneka ragam dimana kriteria yang berbeda dilakukan secara serempak. Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Salah satu kriteria efektivitas kepemimpinan adalah kemampuan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan dalam mengambil keputusan tidak terutama diukur dengan ukuran kuantitatif, dalam arti jumlah keputusan yang diambil, tetapi jumlah keputusan yang diambil yang bersifat praktis, realistis dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Siagian, (2007; 47) dalam menjalankan kepemimpinan menuju tercapainya tujuan organisasi diperlukan 5 (lima) fungsi-fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin sebagai Penentu Arah

Kemampuan pimpinan sebagai penentu arah yang hendak dicapai dimasa depan merupakan saham yang teramat penting dalam kehidupan organisasi strategi, taktik dan teknik dan keputusan operasional yang diambil pemimpin yang tidak tepat akan mengakibatkan organisasi bergerak pada arah yang tidak benar, yang apabila dibiarkan berlanjut, bukan hanya akan merugikan organisasi yang bersangkutan, akan tetapi akan merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup organisasi tersebut.

Arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemamfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi. Perumusan strategi dan taktik tersebut adalah pimpinan dalam organisasi.

2. Pemimpin Sebagai Wakil dan Juru Bicara Organisasi

Kebijaksanaan dan kegiatan organisasi perlu dijelaskan kepada berbagai pihak dengan maksud agar berbagai pihak mempunyai pengertian yang tepat tentang kehidupan organisasi yang bersangkutan. Pengertian yang tepat diharapkan bermuara pada pemahaman dan pemberian dukungan yang diperlukan

3. Pemimpin sebagai komunikator yang efektif.

Pemeliharaan Hubungan baik keluar dan kedalam dilakukan melalui proses komunikasi, baik secara lisan maupun secara tertulis. Berbagai kategori keputusan yang telah diambil disampaikan kepada para pelaksana melalui jalur komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Tidak dapat disangka bahwa salah satu fungsi kepemimpinan yang hakiki adalah mampu berkomunikasi secara efektif.

Pentingnya komunikasi yang efektif itu dalam usaha peningkatan kemampuan memimpin seseorang sehingga dapat dikatakan bahwa penguasaan teknik teknik

komunikasi dengan baik sangat dibutuhkan bagi seorang pemimpin. Hakekat berkomunikasi berarti mengalihkan suatu pesan dari satu pihak kepada pihak lain.

4. Pemimpin sebagai Mediator

Dalam kehidupan organisasi selalu saja ada situasi konflik yang harus diatasi, baik dalam hubungan keluar maupun hubungan ke dalam organisasi. Pembahasan tentang fungsi pimpinan sebagai mediator difokuskan dalam penyelesaian konflik yang mungkin terjadi dalam satu organisasi.

Seorang pemimpin tidak akan membiarkan situasi konflik muncul dalam organisasi yang dipimpinnya tetapi berusaha secara cepat dan tepat untuk menanggulangnya sikap tersebut mutlak diambil sebab apabila tidak, citranya sebagai pemimpin akan rusak. Kepercayaan atas kepemimpinannya akan merosot dan bahkan mungkin hilang dan organisasi yang dipimpinnya pun tidak akan mencapai tujuannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kemampuan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif, dan netral merupakan salah satu indikator efektivitas kepemimpinan seseorang.

5. Peranan Selaku Integrator

Merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasi bahwa timbulnya kecenderungan berfikir dan bertindak berkotak-kotak dikalangan para anggota organisasi dapat diakibatkan oleh sikap yang positif, tetapi mungkin pula sikap yang negatif. Dikatakan dapat bersifat positif karena adanya lekat dan kemauan keras dikalangan para anggota organisasi yang tergabung dalam satu kelompok tertentu untuk berbuat seoptimal mungkin. Akan tetapi sikap yang demikian dapat mempunyai dampak negative bagi kehidupan organisasi apabila dalam usaha berbuat sebaik mungkin bagi organisasi, para anggota organisasi yang bersangkutan lupa bahwa

keberhasilan satu kelompok yang bekerja sendirian belum menjamin keberhasilan organisasi sebagai keseluruhan.

Berdasarkan kondisi tersebut maka pimpinan organisasi harus berperan untuk melakukan integrasi diantara semua anggota kelompok dalam bekerja mencapai tujuan organisasi. Sehingga tidak terjadi sikap mementingkan kelompok tertentu dalam bekerja. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu berperan selaku integrator untuk berfikir dan bertindak agar organisasi mampu mencapai tujuan dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang tinggi hanyalah organisasi yang bergerak sebagai satu totalitas.

Hal terpenting yang perlu dicatat adalah bahwa efektivitas tidak menyatakan apa-apa tentang berapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengukuran tersebut dapat menggambarkan dan mempelajari secara lengkap unsur-unsur pokok yang berkaitan dengan pembinaan efektivitas suatu organisasi dan sifat dari tolok ukur tersebut. Dalam melakukan pengukuran terhadap efektivitas kerja pegawai Kantor Lingkungan Hidup Kota Kendari, digunakan kriteria dari Steers (2005: 209-211) yakni:

a. Perencanaan

Pada umumnya terkandung beberapa hal pokok yang dapat dikatakan sebagai unsur unsur dalam perencanaan itu sendiri. Adapun unsur dimaksud meliputi :

- 1) Adanya asumsi yang didasarkan pada fakta ini berarti bahwa perencanaan hendaknya disusun dengan berdasarkan pada asumsi yang didukung dengan fakta yang ada.
- 2) Adanya alternatif-alternatif atau pilihan-pilihan sebagai dasar penentuan kegiatan yang akan dilakukan.

- 3) Adanya tujuan yang ingin dicapai.
- 4) Bersifat memprediksi sebagai langkah untuk mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan perencanaan.

b. Kemampuan menyesuaikan diri

Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal sehingga dengan keterbatasannya menyebabkan manusia tidak dapat mencari pemenuhan kebutuhannya tanpa kerjasama dengan oranglain. Setiap pegawai yang masuk dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan oranglain yang bekerja didalamnya maupun dengan pekerjaan dengan organisasi tersebut.

c. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang mana bawahan memandang pekerjaan mereka, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka.

d. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah suatu penyelesaian tugas yang sudah dibebankan sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya

Penelitian ini, penulis mengacu pada teori gaya kepemimpinan situasional, dimana dalam teori kepemimpinan ini mengemukakan empat tipologi gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Direktif

Pelaksanaan otonomi daerah menghendaki kepemimpinan yang memiliki kemampuan dan pengalaman kerja yang memadai sehingga mampu

menjalankan tugas dan kewenangan yang diberikan dalam bidang pemerintahan. Dalam kepemimpinan direktif pada umumnya pimpinan membuat keputusan dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin dan sangat sedikit kebebasan pegawai untuk berkreasi dan pegawai bertindak sesuai yang diijinkan pimpinan.

2. Gaya Konsultatif

Gaya kepemimpinan ini dibangun diatas gaya kepemimpinan direktif, dengan lebih banyak melakukan proses interaksi dengan pegawai dalam organisasi. Fungsi kepemimpinan lebih banyak melakukan konsultasi, bimbingan, memberi motivasi serta memberi nasihat kepada bawahan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

3. Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif bertolak dari gaya konsultatif yang lebih mengarah kepada saling percaya antara pimpinan dengan bawahan. Pemimpin cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab yang harus diselesaikan.

4. Gaya Delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif yaitu gaya yang mendorong kemampuan staf untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan pimpinan kepada bawahan dalam organisasi, sehingga gaya kepemimpinan delegatif hanya bisa berjalan secara efektif apabila bawahan memperlihatkan delegatif hanya bisa berjalan secara efektif apabila bawahan memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan untuk mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

2.1.6. Pengaruh Transfer Pengetahuan Terhadap Efektivitas Kerja

Pengertian *knowledge* masih terus diperdebatkan, karena dalam hal ini *knowledge* tidak diterjemahkan (Marr & Spender, 2004). *Knowledge* bukan sekedar pengetahuan, namun *knowledge* didefinisikan sebagai berikut: "*Knowledge* merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi. Dalam organisasi, *knowledge* sering terkait tidak saja pada dokumen atau tempat penyimpanan barang berharga, tetapi juga pada rutinitas, proses, praktek dan norma-norma organisasi".

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Nama Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Syafli, H., & Muchtar, B. (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Knowledge Management Di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Barat	Hasilnya menunjukkan: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi di PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pelaksanaan Knowledge Management di PT. Jasa Raharja Branch West Sumatera. (3) budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi pelaksanaan

		Knowledge Management di PT. Jasa Raharja cabang Sumatera Barat
Sollu, O., Maupa, H., & Taba, M. I.. (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Transfer Pengetahuan Sebagai Variabel Intervenning Pada PT. Sinar Galesong Pratama Di Kota Makassar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun belum signifikan terhadap transfer pengetahuan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap transfer pengetahuan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun belum signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, transfer pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara tidak langsung gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun belum signifikan terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh transfer pengetahuan, budaya organisasi berpengaruh positif namun belum signifikan terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh transfer pengetahuan.
Ariffin, H. B. (2019)	Pengaruh Kepemimpinan	Ada beberapa faktor dari kurangnya

	<p>Transformasional</p> <p>Terhadap Kinerja</p> <p>Pegawai Bagian</p> <p>Keuangan Sekretariat</p> <p>Daerah Kabupaten</p> <p>Ciamis</p>	<p>pengaruh</p> <p>Kepemimpinan transformasional</p> <p>pada kinerja karyawan di bagian</p> <p>keuangan</p> <p>Sekretariat Kabupaten Ciamis, yaitu:</p> <p>1. pemimpin tidak optimal dalam</p> <p>memberikan perhatian kepada</p> <p>Semua karyawan sehingga mereka</p> <p>bekerja secara optimal. 2. Sumber</p> <p>daya manusia kurang mampu dan</p> <p>kurang</p> <p>kompeten dalam melaksanakan</p> <p>tugasnya. 3. tekanan kerja adalah</p> <p>tekanan internal yang dapat</p> <p>menghambat kinerja karyawan.</p> <p>Faktanya secara teoritis berkaitan</p> <p>dengan non-optimal</p> <p>pelaksanaan kepemimpinan</p> <p>transformasional di bagian keuangan</p> <p>Ciamis</p> <p>Sekretariat Kabupaten berdasarkan</p> <p>prinsip pengaruh Idealized, intelek</p> <p>stimulasi, inspirasi motivasi,</p> <p>pertimbangan Individualized. Dengan</p> <p>demikian masalah</p> <p>disebutkan di atas berkaitan dengan</p> <p>kepemimpinan transformasional</p>
--	---	--

		<p>akan mempengaruhi perbaikan Kinerja karyawan di bagian keuangan Sekretariat Kabupaten Ciamis, dan akan mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung atas efektivitas administrasi pemerintah dan peningkatan pelayanan publik yang sangat baik kepada publik.</p>
<p>Rohyati, E., & Widianoro, F. W. (2017)</p>	<p>Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan Perguruan Tinggi Swasta DIY.</p>	<p>Hasilnya menunjukkan koefisien korelasi $R = 0,723$ dengan tingkat signifikansi $p = 0,001$ ($p < 0,01$). Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan efektivitas kinerja karyawan di Universitas swasta Yogyakarta. Kontribusi efektif dari kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap efektivitas kinerja sebesar 52,3%. Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional lebih besar dari gaya transaksional, sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional</p>

		lebih berpengaruh terhadap efektivitas kinerja karyawan daripada transaksional.
Rumalutur, M. (2017).	<i>ANALISIS Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Ekstrinsik Dan Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Organisasi (Studi pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Seram Bagian Timur)</i>	Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas tim, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas tim, dan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas tim melalui mediasi kepemimpinan transformasional.
Saputro, E. P. (2010).	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komunikasi Kerja Terhadap Efektivitas Kerja: Kasus Wanita Pekerja Di Sektor Perbankan	Temuan studi menunjukkan bahwa 1) kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi kerja dapat mempengaruhi efektivitas kerja. 2) korporasi dan organisasi berperan dalam menciptakan lingkungan yang sehat melalui kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi yang kondusif. 3) efektivitas kerja tinggi akan mempromosikan kinerja semua

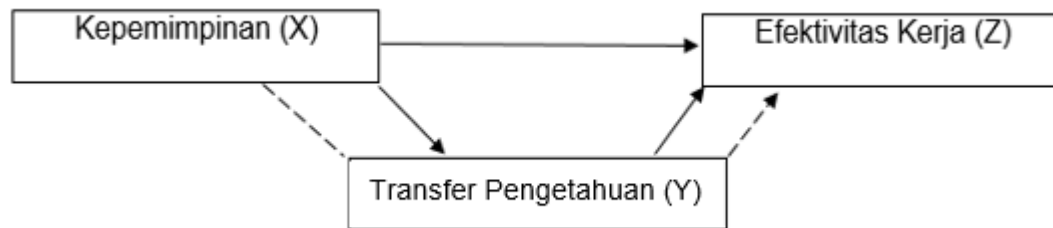
		<p>departemen dalam organisasi.</p> <p>Dianjurkan bahwa 1) efektivitas kerja berguna tetapi kompleks; oleh karena itu, semua pihak harus lebih memperhatikan untuk menyelesaikan sebuah tujuan organisasi yang kompetitornya. 2) semua faktor harus berkaitan dengan efektivitas kerja dan globalisasi iklim sangat penting sehingga perlu sinergi antara kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi kerja. Namun demikian, penelitian ini hanya terbatas pada sektor perbankan dan kurang sampel tidak dapat mewakili kondisi yang kompleks. Para responden menyelesaikan kuesioner dalam waktu kerja sehingga subjek bias. Sebuah studi lebih lanjut, dengan demikian, perlu menyertakan variabel lain untuk menjawab masalah dengan efektivitas kerja, dan untuk mengantisipasi aspek bias dalam menyelesaikan kuesioner.</p>
Manik, I. B. (2016)	Analisis Gaya Kepemimpinan Upaya	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis gaya

	<p>Dalam Mengoptimalkan Efektivitas Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung</p>	<p>kepemimpinan merupakan pengaruh efektivitas kerja pegawai. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung sangat besar pengaruhnya karena, besaran efektivitas kerja pegawai akan sangat bergantung pada pelaksanaan gaya kepemimpinan itu sendiri, tercapainya suatu tujuan dengan waktu yang ditentukan besaran dorongan untuk menyelesaikan tugas tersebut serta memberikan motivasi kepada pegawai datangnya yaitu dari atasan atau pemimpin</p>
--	--	---

2.3. Kerangka Konseptual

Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel salah satu Institusi Sekretariat Daerah di Boven Digoel. Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel, diperlukan dukungan Sumber daya manusia yang berkualitas, Kepemimpinan yang berkualitas, professional dan memiliki kinerja yang relatif baik. Berdasarkan tinjauan pustaka tersebut diatas efektivitas Kerja Pegawai di tentukan oleh gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh Gaya Kepemimpinan

terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kab. Boven Digoel di gambarkan dalam kerangka pikir dibawah ini :



Gambar 3.1. Skema Kerangka Pikir Penelitian

2.4. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka hipotesis dari penelitian ini adalah :

1. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap transfer pengetahuan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel
2. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel
3. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara transfer pengetahuan terhadap efektivitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel
4. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja jika dimediasi oleh transfer pengetahuan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Boven Digoel.