
PENGARUH TRANSFER PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN DIMODERASI OLEH BUDAYA ORGANISASI (*Revisit Stickiness Theory*)

Jean Richard Jokhu
Universitas Presiden
*jean.richard@president.ac.id

Abstract

Perbedaan performa dari divisi dari suatu organisasi menyebabkan kurangnya rent yang didapat oleh suatu perusahaan, oleh karenanya perusahaan perlu melakukan transfer pengetahuan. Transfer pengetahuan sendiri merupakan aktivitas yang dilakukan oleh organisasi guna meningkatkan performa perusahaan yang memiliki heterogenitas performa. Tetapi proses transfer pengetahuan sendiri tidak boleh membatasi budaya organisasi yang telah berkembang dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu proposal penelitian ini memberikan gambaran akan jenis budaya yang akan mempengaruhi proses transfer pengetahuan. Kesulitan perusahaan dalam mengelola pengetahuan berdampak pada kemampuannya untuk mengembangkan kualifikasi baru atau daya saing baru. Kelekatan (sticky) dalam transfer pengetahuan dapat memengaruhi kapasitas perusahaan untuk beradaptasi terhadap pengetahuan baru

Keywords: *transfer-pengetahuan, daya saing, rent, organisasi*

Pendahuluan

Transfer pengetahuan adalah teori yang berkembang melalui sebuah fenomena yang terjadi diperusahaan – perusahaan besar, dimana terjadi sebuah ketimpangan performa dari beberapa bagian dari divisi sebuah organisasi (szulanski, 1990). Petinggi perusahaan Xerox William Buehler bahkan menyampaikan ketidakpuasannya terhadap perbedaan performa yang terjadi diantara pabrik – pabriknya. Perbedaan ini disebabkan oleh ketidakmampuan sebuah perusahaan untuk membagikan ‘kinerja terbaik’ dari divisi organisasinya. Di beberapa perusahaan bahkan lebih focus untuk mendatangkan tenaga ahli dari luar daripada mengevaluasi diri dimana faktanya ‘kinerja terbaik’ tersebut terjadi di dalam perusahaan hasil dari kebijakan insentif yang diberikan perusahaan.

Tetapi ketidakmampuan untuk membagikan pengetahuan bukan seluruhnya salah dari para pengambil keputusan melainkan karena ketidakmampuan si pelaku ‘kinerja terbaik’ untuk membagikan hal tersebut. Ketidakmampuan ini yang membuat proses membagikan pengetahuan menjadi sangat sulit dan cenderung menghabiskan biaya dan waktu. Karena hal inilah perusahaan cenderung memilih menggunakan tenaga ahli daripada mereplikasi ‘kinerja terbaik’ di dalam organisasi.

Namun, hal ini kemudian berubah setelah revolusi dalam dunia manajemen seperti benchmarking initiatives, dan reengineering terjadi (Juran, 1988; Hammer dan Champy, 1993; Szulanski, 2003; p2). Kini perusahaan dapat meningkatkan secara signifikan pemahaman akan

operasi internal yang terjadi melalui alat ukur dalam performa operasional. Dengan beberapa alat management ini perusahaan mampu melakukan pemetaan akan perbedaan performa yang terjadi dalam perusahaan dan melakukan standarisasi performa dalam perusahaan sehingga mampu mengurangi ketimpangan kinerja yang terjadi.

Oleh karena alasan ini banyak perusahaan kini beralih untuk fokus kepada performa internal dalam mencari kinerja terbaik alih-alih menggunakan tenaga ahli dari luar. Kemampuan perusahaan untuk membagikan dan menerima pengetahuan dapat memberikan dorongan untuk keunggulan daya saing. Kemampuan sebuah perusahaan dalam mengelola sumber daya mereka merupakan salah satu asset bagi perusahaan guna meningkatkan daya saing yang dimiliki (Szulanski, 2003; p 2).

Proses transfer pengetahuan umumnya sangat sulit terjadi. Hal ini karena adanya 'stickiness', atau lebih dikenal dengan barrier yang menghambat terjadinya transfer pengetahuan. Barrier ini bisa ditemukan pada pihak *Source* maupun pihak *Recipients*. Beberapa bentuk dari stickiness dari proses transfer pengetahuan adalah kemampuan *Source* dalam menjelaskan, kemampuan *Recipients* dalam menyerap pengetahuan baru, bentuk organisasi, motivasi *Source* dan *Recipients*, causal ambiguity, dan masih banyak lagi. Stickiness ini memberikan hambatan bagi sebuah perusahaan untuk homogenitas performa dari divisi-divisi yang dimiliki.

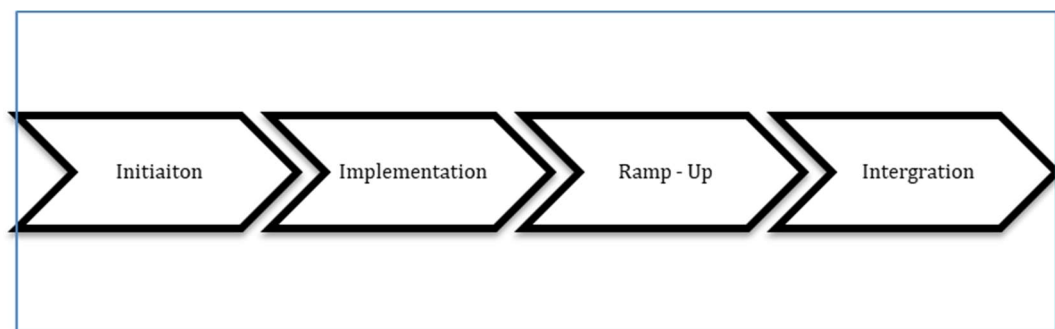
Dalam ranah management strategi manajemen pengetahuan adalah upaya untuk mendapatkan *rent*, sehingga pengetahuan akan kinerja terbaik adalah bagian dari asset perusahaan untuk mendapatkan dan menjaga *rent* tersebut. *Rent* adalah supra profit didapatkan melalui keunggulan daya saing. Keterbatasan sumberdaya yang dimiliki oleh suatu perusahaan mengharuskan terjadinya inovasi oleh karena itu pengetahuan juga berperan penting bukan hanya sebagai alat untuk meningkatkan performa melalui knowledge transfer perusahaan menjadi jalan untuk menyatukan sumberdaya dengan kapabilitas yang dimiliki sehingga mampu mampu menciptakan asset baru yang berharga seperti pengetahuan dan kompetensi untuk mendapatkan *rent* (Winter, 1987; Nelson, 1991; Teece et al, 1997; Szulanski, 2003; p18). Oleh karena itu kemampuan untuk transfer pengetahuan adalah penting untuk mempertahankan posisi perusahaan dalam persaingan. Keterbatasan agilitas dalam transfer pengetahuan yang dimiliki sebuah subdivisi atau organisasi dapat mengakibatkan ketidakmampuan suatu organisasi untuk mendapatkan *rent* atau supra profit dari keunggulan daya saing yang lestari.

LITERATUR REVIEW

Stickiness

Stickiness adalah sebuah barrier yang menghambat terjadinya transfer pengetahuan (Szulanski, 2000). Dalam proses transfer pengetahuan perlu diingat bahwa aktivitas yang ditransfer merupakan ‘kinerja terbaik’ yang sudah menjadi rutin. Apabila sebuah transfer pengetahuan tidak membagikan ‘kinerja terbaik’ maka proses transfer pengetahuan tidak akan berpengaruh dalam terciptanya *rent*. Dalam hal ini proses transfer pengetahuan dapat diartikan sebagai replikasi rutinitas organisasi untuk menciptakan *rent* (Winter, 1995).

Menurut Szulanski (1996) Dalam terjadinya proses transfer pengetahuan terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui yaitu ;



Gambar 1. Proses Transfer Pengetahuan (Szulanski, 2003)

1. Inisiasi

Adalah proses yang dilalui perusahaan dalam melihat kesempatan atau kelemahan dalam sebuah organisasi guna meningkatkan performa. Dalam tahapan ini perusahaan bukan hanya mencari keluar tetapi mengevaluasi diri mencari apakah ada bagian dari suatu orgaisasi tidak mampu memberikan kinerja terbaik. Tahapan pencarian ini juga dapat digunakan untuk menemukan ‘kinerja terbaik’ dalam perusahaan sendiri (Balm, 1990) , sedangkan tentang apakah perusahaan akan memilih untuk membagikan atau mencari dari pihak ketiga (konsultan) bergantung pada para pengambil keputusan. Tahapan ini juga dapat menilai kemampuan organisasi untuk menerima pengetahuan baru sehingga mampu untuk berkembang.

2. Implementasi

Pada fase ini perusahaan memutuskan untuk melakukan transfer pengetahuan. Pada tahap ini *Recipients* dan *Source* (internal atau eksternal) mulai melakukan pertukaran sumberdaya. Antara *Source* dan *Recipients* mulai terjalin ikatan komunikasi untuk memudahkan *Source* informasi menyesuaikan agar sesuai dengan kebutuhan si *Recipients* sekaligus mengenalkan informasi agar lebih mudah diterima dan mengurangi tingkat resistensi dari *Recipients* (Szulanski, 1996; Buttolop, 1992; 464). Terjadinya resistansi karena *Recipients* merasakana akan adanya perubahan dalam struktur dan distribusi kekuasaan dalam organisasi sehingga *Recipients* cenderung menutup diri terhadap proses transfer pengetahuan (Reus et al., 2015).

3. Ramp – UP

Tahap ketiga adalah tahapan dimana pengetahuan yang telah di transfer di implementasikan pertama kali oleh *Recipients*. Pada proses ini *Recipients* cenderung mengambil alih dalam melakukan rutinitas baru guna memenuhi ekspektasi yang diharapkan sehingga umumnya pada proses ini banyak *Recipients* pengetahuan justru mengalami kegagalan. Karena *Recipients* pengetahuan tidak mampu menggunakan pengetahuan baru secara efektif (Adler, 1990; Galbraith, 1990; Bohn, 1991; Szulanski, 1996). Namun perlahan lahan *Recipients* pengetahuan akan mampu meningkatkan kinerjanya, apabila pihak *Recipients* mau bertahan untuk beradaptasi terhadap pengetahuan baru.

4. Integrasi

Tahap terakhir dari proses transfer pengetahuan adalah integrasi dimana pihak *Recipients* mulai terbiasa dan puas akan hasil yang diharapkan dari pengetahuan yang baru tersebut. Pihak *Recipients* kemudian mulai terbiasa dengan pengetahuan baru sehingga pengetahuan yang tadinya dianggap sebagai suatu hal yang baru kemudian menjadi hal yang rutin dalam organisasi. Prilaku tersebut menyebabkan adanya kestabilan dalam aktivitas berorganisasi (Berger dan Luckman, 1966).

‘Stickiness’ dalam proses transfer pengetahuan

Teece (1977: 242) menyapaikan bahwa kesulitan sebuah perusahaan dalam transfer pengetahuan biaya yang dikeluarkan dalam proses tersebut. Namun Szulanski (2003) menjelaskan lebih detail mengenai permasalahan dalam proses transfer pengetahuan. Permasalahan itu menyebabkan sulitnya perpindahan informasi atau pengetahuan baru dari pihak *Source* ke pihak *Recipients*, kesulitan inilah yang disebut dengan stickiness atau kelekatan sebuah pengetahuan yang disebabkan oleh internal (*Recipients*) maupun eksternal (narasumber). Berikut adalah jenis – jenis masalah yang umum dihadapi dalam proses transfer pengetahuan yang dipetakan menjadi beberapa bagian menurut sumbernya :

Karakteristik Dari Pengetahuan

Causal Ambiguity

Ambiguitas atau keragu-raguan akan hasil yang didapatkan melalui transfer pengetahuan. Walaupun suatu pengetahuan telah teruji pada perusahaan atau divisi sebelumnya. Tingkat keberhasilan meredupikasi suatu aktivitas atau pengetahuan ditentukan oleh bagaimana sebuah organisasi mengelola tingkat ketidakpastian (Szulanski, 2003).

Unprovenness

Suatu pengetahuan yang akan ditransfer apabila belum sempat teruji atau hasil dari inovasi dalam sebuah lab umumnya dipandang rendah oleh pihak *Recipients* yang akhirnya menyebabkan keragu-raguan dalam mengimplementasikan pengetahuan tersebut. Tanpa bukti nyata bahwa pengetahuan baru tersebut bekerja perusahaan *Recipients* akan cenderung untuk melakukan resistensi.

Karakteristik Dari Narasumber;

Kurangnya Motivasi

Permasalahan dalam karakteristik narasumber adalah kurangnya motivasi untuk membagikan pengetahuan yang baru. Prilaku ini disebabkan oleh tidak adanya penghargaan yang sesuai bagi penemu pengetahuan baru, dan terkadang pemilik pengetahuan baru juga akan kehilangan superioritas apabila melakukan transfer pengetahuan.

'Unreliable'

Karakteristik kedua pada narasumber adalah narasumber dianggap kurang bisa didanalkan. Apabila seorang narasumber merupakan pakar atau ahli umunya proses transfer pengetahuan lebih mudah untuk diterima, sebaliknya apabila narasumber dianggap tidak layak maka pihak *Recipients* cenderung menolak atau resisten terhadap pengetahuan baru.

Karakteristik Dari *Recipients*

Lack of Motivation

Resistensi dari pihak *Recipients* terhadap pengetahuan dari luar organisasi (Katz dan Allen, 1982). Hal ini menyebabkan pihak *Recipients* kurang termotivasi dalam menerima transfer pengetahuan sehingga timbul sikap pasif, sabotasi, dan penolakan terhadap penggunaan pengetahuan baru.

Lack of Absorptive capacity

Ketidakmampuan organisasi menerima pengetahuan dari luar karena keterbatasan kemampuan dari organisasi tersebut (Cohen dan Levinthal, 1990). Ketidakmampuan ini menyebabkan organisasi kurang mampu mengasimilasi atau menggunakan pengetahuan baru untuk daya saing perusahaan.

Lack of Retentive Capacity

Kurangnya kemampuan untuk menyimpan pengetahuan baru. Hal ini disebabkan oleh ketidakmampuan si *Recipients* dalam meng-institusionalisasikan pengetahuan baru sehingga tidak menjadi rutin dalam perusahaan sehingga menyebabkan proses transfer pengetahuan tidak sampai kepada titik integrasi (Zaltman et al., 1973).

Karakteristik Dari Koteks

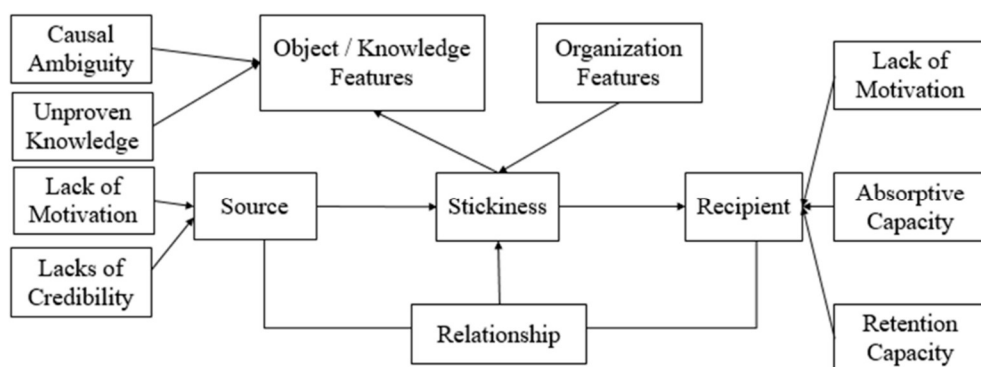
Barren organizational context.

Karakteristik dari organisasi *Recipients* pengetahuan juga mempengaruhi proses transfer pengetahuan. Apabila struktur organisasi mendukung terjadinya proses transfer maka bisa organisasi tersebut bisa disebut subur, sebaliknya jika organisasi tidak menunjang terjadinya proses transfer maka disebut barren. Struktur dan *system* dalam organisasi mempengaruhi terjadinya transfer pengetahuan.

Arduous relationship

Karakteristik terakhir yang dijelaskan oleh szulanski adalah tentang hubungan yang terjadi dalam proses transfer pengetahuan. Dalam proses transfer pasti terjadi pertukaran komunikasi, sehingga kemampuan kedua belah pihak (*Source* dan *Recipients*) dalam menjalin hubungan atau berkomunikasi dapat meningkatkan kecepatan pengetahuan baru ditransfer. Apabila *Recipients* dan *Source* tidak mampu melakukan komunikasi yang baik maka bisa dipastikan proses dan hasil transfer pengetahuan tidak akan berjalan memuaskan.

Selain dari beberapa hal tersebut *penelitian ini* juga melihat budaya organisasi juga mampu menjadi fasilitas dalam menunjang proses transfer pengetahuan. Szulanski sebelumnya sudah membahas tentang pentingnya struktur organisasi dalam memfasilitasi proses transfer pengetahuan. *Penelitian iningnya*, hanya sedikit peneiliti yang melihat pengaruh budaya organisasi terhadap proses transfer pengetahuan. Oleh karena itu pada proposal ini *penelitian ini* memasukan budaya organisasi sebagai salah satu factor yang memoderasi terjadinya transfer pengetahuan.



Gambar 2. Faktor – factor dalam Stickness (Szulanski, 2003)

Organizational culture

Budaya organisasi adalah komponen baru yang dapat memfasilitasi kemampuan suatu organisasi melakukan transfer pengetahuan (Ajmal dan Konskinen, 2008). Dalam ranah strategik manajemen budaya organisasi adalah alat dalam menciptakan *rent* dan keunggulan daya saing melalui budaya yang bernilai dan khas sehingga tidak mudah untuk ditiru oleh

pesaing (Szulanski, 1996). Sedangkan dalam hubungannya dengan manajemen pengetahuan budaya organisasi berperan dalam mengubah pengetahuan menjadi rutinitas sehingga terasimilasi dalam budaya suatu organisasi. Kemudian hasil asimilasi dapat digunakan menjadi keunggulan daya saing yang lestari.



Gambar 3. Jenis jenis budaya menurut Cameron dan Quinn (2011)

Jenis – Jenis Budaya dalam organisasi menurut Cameron dan Quinn (2011) :

1. Hierarchy (Control) Culture

Budaya ini umumnya memiliki lingkungan organisasi yang formal dan terstruktur. Dalam budaya seperti ini tugas atau aktivitas yang terjadi berdasarkan prosedur yang telah berlaku. Manajemen yang berlaku atau berjalan adalah dengan kebijakan – kebijakan yang formal guna menjalankan perusahaan.

2. Market (Compete) Culture

Budaya organisasi ini lebih focus kepada hasil dan kompetisi. Asumsi yang berkembang adalah lingkungan persaingan sangatlah ketat, kemampuan perusahaan menciptakan nilai bagi konsumen menentukan posisinya dalam pasar. Focus utama dari manajemen adalah menciptakan produktivitas, hasil dan profit.

3. The Clan (Collaborate) Culture

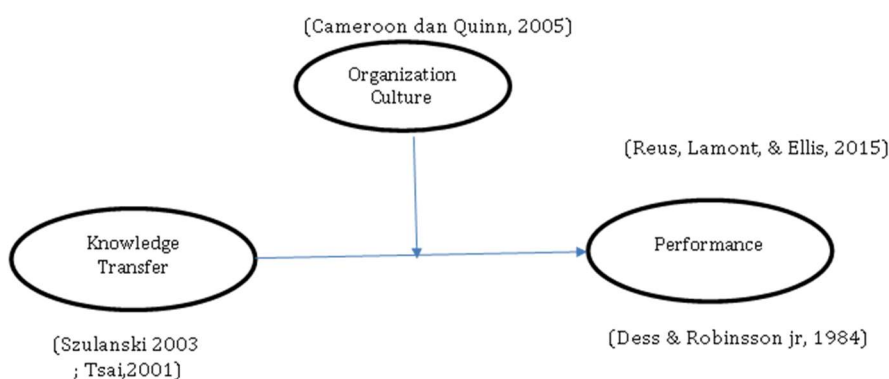
Budaya organisasi ini lebih nyaman karena didalamnya lebih bersifat kekeluargaan. Dimana manajer cenderung dinilai sebagai mentor atau figur seorang pemimpin dalam keluarga. Organisasi di ikat oleh rasa kebersamaan dan loyalitas sehingga muncul rasa empati terhadap organisasi. Focus utama dari manajemen adalah kolaborasi dan kerja sama.

4. The Adhocracy (Create) Culture

Budaya organisasi ini lebih kreatif dan dinamis. Didalamnya manajemen dilihat sebagai figure yang berani untuk mengambil resiko dan berinovasi. Focus utama dalam budaya ini inisiatif dan kebebasan pegawai untuk berinovasi.

Transfer pengetahuan dan tipe budaya organisasi

Dari keempat tipe budaya organisasi terlihat sepertinya hanya Clan culture yang sesuai dengan teori transfer pengetahuan yaitu kolaborasi. Kemampuan suatu organisasi dapat meningkatkan komunikasi yang baik sehingga dapat mengurangi terjadinya ketimpangan kinerja. Walaupun demikian jenis budaya lain juga mampu untuk memfasilitasi terjadinya transfer pengetahuan. Namun perlu adanya usaha lebih keras dari para pemimpinnya. Untuk adhocracy culture yang memiliki lingkungan penuh kreatifitas dan dinamis sehingga agak sulit dalam melakukan transfer pengetahuan. Oleh karena itu pihak manajemen harus menyediakan insentif yang dapat memotivasi pegawai dalam melakukan transfer pengetahuan. Dalam budaya Market juga cenderung menghambat terjadinya transfer pengetahuan karena terlalu berfokus pada profit sehingga melupakan ketimpangan kinerja yang terjadi. Untuk itu manajemen harus mengubah focus profit menjadi sedikit lebih terbuka artinya bahwa melakukan transfer pengetahuan dapat meningkatkan profit yang didapat sehingga pegawai tidak akan melakukan resistensi dan cenderung menerima masukan pengetahuan baru. Terakhir, budaya Hirarki sebenarnya adalah budaya yang cukup jelas posisinya terhadap transfer pengetahuan terlihat dari lingkungan kerja yang terlalu ketat sehingga bagian dalam organisasi cenderung tidak mampu jika diharuskan melakukan kolaborasi. Pada lingkungan ini manajer harus ekstra ketat dalam mengontrol dan mengawasi terjadinya transfer pengetahuan sehingga penolakan atau resistensi bisa di atasi melalui cara koersif (Gaal et al., 2014)



Gambar 3. Model penelitian Transfer pengetahuan dengan dimoderasi budaya organisasi

MODEL PENELITIAN

Dalam bagian ini peneliti ingin menunjukkan dimana posisi budaya organisasi dalam proses transfer pengetahuan sehingga mampu mempengaruhi integrasi pengetahuan baru dalam organisasi (Gambar 3). Model ini menjelaskan akan pengaruh budaya organisasi sebagai moderator terhadap terjadinya perpindahan pengetahuan sehingga menciptakan kinerja perusahaan yang terbaik.

Dalam model di gambar 3 hubungan antara transfer pengetahuan dimoderasi oleh budaya organisasi suatu perusahaan. Kemampuan sebuah perusahaan mengelola kapasitas suatu organisasi dapat menciptakan daya saing yang lestari (Teece, 1990; Khourouh et al, 2020). Grant (1996) melihat pengetahuan sebagai asset sebuah perusahaan yang artinya adalah pengetahuan diciptakan dalam perusahaan adalah sumber daya dalam mendapatkan inovasi atau keunggulan daya saing

Pada proposisi pertama *penelitian ini* mengajukan model yang dikembangkan oleh Szulanski (2003). Pada model itu transfer pengetahuan sebagai input sehingga dapat menjaga dan menciptakan *rent*. Szulanski juga menjelaskan bahwa *rent* didapat melalui transfer pengetahuan yang terjadi dalam sebuah organisasi. Pengetahuan yang tercipta dari pengalaman dalam organisasi lebih mudah untuk diserap oleh bagian lain karena sudah terbukti dan mudah untuk integrasikan karena tidak berbenturan dengan ekosistem organisasi yang berbeda.

Proposisi 1 : Transfer Pengetahuan atau Knowledge Transfer berpengaruh positif terhadap peningkatan performa perusahaan.

Dalam beberapa literatur replikasi rutin terbaik dapat meningkatkan performa perusahaan (Nelson dan Winter; Rivkin, 2000). Sebagai contoh adalah perusahaan Xerox yang mampu meningkatkan performa perusahaan dengan membagikan rutin terbaik yang dimiliki oleh satu cabang ke cabang lain, sehingga profit dari perusahaan secara keseluruhan mengalami peningkatan seiring dengan meningkatnya efektifitas kinerja dari seluruh bagian dalam organisasi tersebut. Transfer pengetahuan dapat berbentuk rutin atau *system* oleh karenanya dapat dengan mudah direplikasi disesuaikan dengan kebutuhan *Recipients* pengetahuan. Perbedaan ekosistem antara *Recipients* dan pengguna sering menyebabkan terjadinya causal ambiguitas (Szulanski, 1996). Berdasarkan penelitian (Szulanski, 2003) hal utama yang umumnya menjadi permasalahan dalam transfer pengetahuan adalah adanya ketidak mampuan *Recipients* menyerap pengetahuan yang ditransfer. Elemen utama yang menyebabkan terjadinya hal tersebut adalah adanya perbedaan sumber daya, perbedaan ketersediaan sumber daya yang kompeten baik tangible asset maupun intangible asset. Perbedaan inilah yang menyebabkan transfer pengetahuan sulit diserap dengan baik oleh cabang lain. Terlepas dari ketersediaan sumber daya yang sama antara cabang dengan bagian lain transfer pengetahuan umumnya dapat menghasilkan *rent* (Szulanski, 2003). Oleh karena itu proposisi pertama menggunakan hubungan positif antara transfer pengetahuan dengan supra-superior profit.

Namun harus diketahui bahwa transfer pengetahuan tidak selalu berhubungan positif dengan performa perusahaan. Hubungan positif antara transfer pengetahuan dan performa bersifat kontekstual. Dalam proses merger dan akuisisi transfer pengetahuan justru menyebabkan performa perusahaan yang diakuisisi cenderung menurun (Reis et al., 2015). Tindakan pengakuisisi untuk memaksakan budaya organisasi yang berbeda ke dalam perusahaan yang diakuisisi justru dapat mengurangi pendapatan keduanya. Budaya organisasi adalah suatu elemen yang tercipta berdasarkan pengalaman yang terjadi selama organisasi ada, sehingga budaya organisasi merupakan rutinitas yang tersimbolisasi dalam organisasi (Hatch, 1993). Kemampuan suatu organisasi menerima atau menyerap pengetahuan dari luar juga bergantung kepada fleksibilitas budaya organisasi yang dimiliki (Ajmal dan Konskinen, 2008). Umumnya apabila suatu organisasi bersifat *clan* maka organisasi tersebut akan mudah berkolaborasi dengan pengetahuan baru dan cepat dalam proses integrasi karena kemampuan organisasi tersebut dalam berkomunikasi akan mendorong percepatan proses transfer.

Dalam proposisi kedua ini *penelitian ini* berusaha memasukan organisasi sebagai moderator dalam hubungan positif antara transfer pengetahuan dengan performa perusahaan. Budaya organisasi disini menjadi sebuah tuas yang mempengaruhi aliran transfer pengetahuan dari *Source* ke *Recipients*. Apabila budaya organisasi dalam perusahaan tersebut lebih kepada hirarki, cenderung untuk menghambat terjadinya suatu proses perpindahan pengetahuan. Hal ini disebabkan karena dalam budaya organisasi hirarki pegawai kurang melakukan komunikasi yang baik sehingga hubungan antara *Source* dan *Recipients* pengetahuan cenderung *arduous/Melelahkan*.

Proposisi 2 : Dengan dimoderasi oleh budaya organisasi proses transfer pengetahuan berpengaruh positif terhadap performa perusahaan

Selain itu pada budaya organisasi yang bersifat kreatif atau *market based* organisasi lebih fokus kepada mengejar profit setinggi – tingginya oleh karena itu lebih fokus kepada output padahal apabila ditelaah lebih baik hal terpenting dalam proses produksi adalah proses. Transfer pengetahuan dapat proses produksi lebih efisien sehingga secara tidak langsung meningkatkan jumlah produksi yang dimiliki. Begitu juga dengan budaya yang bersifat *adhocracy* dimana kreatifitas yang diutamakan. Pada proses perpindahan pengetahuan *Recipients* harus menurunkan ego guna menciptakan hubungan yang dalam proses transfer. Khususnya dalam proses *ramp up* dan integrasi dimana *Recipients* mulai mengimplementasikan pengetahuan baru secara mandiri. Organisasi dengan budaya *adhocracy* justru memilih untuk menyelesaikan masalah sendiri pada proses *ramp up*. Karena budaya ini cenderung untuk mandiri (Hofstade et al, 2005) menyebabkan organisasi tersebut mencari jalan sendiri tanpa melakukan konsultasi menyebabkan timbul masalah – masalah baru yang justru menghambat kinerja organisasi.

Walaupun beberapa budaya organisasi memiliki kelemahan tersebut bukan berarti budaya tersebut tidak dapat melakukan perpindahan pengetahuan. Transfer pengetahuan bersifat dinamis dalam sebuah organisasi. Hal ini terlihat dari output transfer pengetahuan adalah proses mereplikasi bukan imitasi dari satu pihak ke pihak lain (Nelson dan Winter, 1982). Replikasi disini dimaksudkan agar adanya adaptasi pengetahuan baru terhadap ekosistem organisasi yang baru. Begitu juga sebaliknya organisasi *Recipients* pengetahuan harus mampu menyesuaikan ekosistem yang ada untuk menyerap pengetahuan baru. Beberapa budaya organisasi yang telah disebut diatas memiliki beberapa kelemahan terhadap proses transfer yang dapat diatasi melalui kecakapan hubungan antara pemimpin dan pegawainya.

KESIMPULAN

Keberhasilan transfer pengetahuan dalam suatu organisasi sangatlah dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada dalam organisasi tersebut. Kemampuan organisasi untuk menyerap pengetahuan baru akan mempengaruhi proses transfer pengetahuan. Proses transfer pengetahuan dalam organisasi mengalami beberapa proses mulai dari inisiasi sampai integrasi didalamnya banyak sekali terjadi komunikasi antara anggota organisasi dengan *Source* pengetahuan. Oleh karena itu keterbukaan budaya organisasi harus dapat ber-difusi dengan komunikasi *Source* pengetahuan. Untuk penelitian selanjutnya budaya organisasi mungkin akan dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin memperkenalkan transfer pengetahuan pada tahap inisiasi sebelum melakukan implementasi. Interaksi pemimpin untuk dapat memimpin terjadinya transfer pengetahuan akan meningkatkan percepatan terjadinya integrasi pengetahuan baru.

Daftar Pustaka

- Adler, P.S. (1990) 'Shared learning'. *Management Science* 36 (8): 938–57.
- Ajmal MM. & Koskinen K U. (2008). Knowledge Transfer in project based organization: Organizations: An organizational culture perspective. *Project Management Journal*. 39 (1)
- Berger, P.L. and Luckman, T. (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.
- Bohn, R.E. (1994) 'Measuring and managing technological knowledge'. *Sloan Management Review* Fall: 61–73.
- Buttolph, D. (1992) 'A new look at adaptation'. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization* 13 (4): 460–70.
-

- Bresman H, Brikinshaw JM, & Nobel R. (1999). Knowledge Transfer in international acquisition. *Journal of International Business Studies*. 15 (3)
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework*. MA: Addison-Wesley. pp 33-37.
- Cohen, W.M dan Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning dan innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35 :128 – 52
- Denison DR. (1996). What is the difference between organizational culture dan organizational climate? A Native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of management review*. Issue 21 (3)
- Dess GG dan Robinson RB. (1984). [Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit](#). *Strategic Management Journal*
- Gaal Z, Obermayer-Kovacs N, Csepregi A, Antonova A, dan Jenei E. (2010). Clan, Adhocracy, Market or Hierarchy? Investigating organizational culture types and knowledge sharing in Bulgaria, Hungary and Serbia. *International Knowledge Management in Organization Conference*. Serbia
- Galbraith, C.S. (1990) 'Transferring core manufacturing technologies in high techfirms'. *California Management Review* 32 (4): 56–70.
- Grant R. (1996). Toward knowledge Based Theory of the firm. *Strategic Management Journal*
- Hammann P, Malik, Schiemann F, Bellora L, & Guenther (2013). Exploring the dimension of organizational performance : A Construct Validity Study. *Organizational Research Methods*
- Hatch MJ. (1993). The Dynamic of organizational culture. *Strategic Management Journal*
- Juran, J.M. (1988) *Juran's Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperCollins.
- Nelson, R. (1991). Why do firms differ dan how does it matter. *Strategic Management Journal*. 12: 61-74
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1982) *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
-

- Khouroh, U., Sudiro, A., Rahayu, M., & Indrawati, N. K. (2020). The mediating effect of entrepreneurial marketing in the relationship between environmental turbulence and dynamic capability with sustainable competitive advantage: An empirical study in Indonesian MSMEs. *Management Science Letters*, 10(3), 709-720.
- Nelson R, dan Winter S. (1982). *An evolutionary Theory of Economic change*. Cambridge, MA:Belknap Press
- Rivkin, J.W. (2000) 'Imitation of complex strategies'. *Management Science* 46 (6): 824–44.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*. 17: 27-43
- Szulanski, G. (2003). *Sticky Knowledge: barriers to knowing in the firm*. London: Sage Publication: 17: 27-43
- Taco H. reus, Bruce L. Lamont, & Kimberly M. Ellis (2015). A darker side of knowledge transfer following international acquisition. *Strategic Management Journal*.
- Teece, D.J., Pisano, G., dan Shuen, A. (1990). Dynamic Capabilities dan Strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-33
- Teece, D. (1977) 'Technology transfer by multinational corporations: the resourcecost of transferring technological know-how'. *Economic Journal* 87: 242–61.
- Winter, S.G. (1995) 'Four Rs of profitability: rents, resources, routines and replication'. In *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, edited by C.A. Montgomery. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, pp. 147–78
- Wenpin Tsai. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal*. 44(5)
- Zaltman, G., Duncan, R. and Holbek, J. (1973) *Innovations and Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
-