

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Organisasi dalam beroperasi membutuhkan sumber daya manusia, maka SDM menjadi aset kunci bagi organisasi. Sumber daya manusia memiliki asset penting lainnya berupa pengetahuan. Sifatnya yang intangible atau tak berbentuk pengetahuan menjadi sumber daya yang sangat strategis bagi organisasi (Perez & Cruz, 2015). sumber daya tidak berwujud seperti modal intelektual, pengetahuan, kreativitas dan inovasi menjadi faktor utama untuk pengembangan organisasi (Rados Kaurova, 2020). pengetahuan telah diidentifikasi sebagai sumber keunggulan kompetitif yang signifikan dalam organisasi di lingkungan yang kompetitif dan beragam saat ini (Raguž, Zaken, & Peronja, 2017).

Pengetahuan menjadi dibutuhkan karena dengan memiliki pengetahuan yang cukup bahkan lebih dari organisasi lain menandakan bahwa organisasi tersebut lebih maju dan berkembang. Pengetahuan adalah aset organisasi yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif, kemakmuran dan efektivitas (Alsharo et al., 2017). Melalui pengetahuan kita mampu melakukan inovasi dan menyelesaikan masalah yang ada. Pengetahuan ini terdapat dalam setiap pikiran dan akal manusia, maka dalam menciptakan pengelolaan pengetahuan setiap individu harus melakukan transfer pengetahuan. Organisasi memiliki pengetahuan formal (tersedia

dalam laporan, proses, dan database) dan pengetahuan informal, yang tertanam di benak karyawan mereka (Evans, Brown & Baker, 2017)

Knowledge Transfer adalah proses bertukar pengetahuan antarindividu baik pengetahuan implisit maupun pengetahuan eksplisit sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk kinerja tim, mengubah keragaman menjadi kreativitas, serta meningkatkan efektivitas organisasi (Perez & Cruz, 2015). transfer pengetahuan dengan cara tertentu atau dari perspektif tertentu, menghasilkan berbagai definisi yang berbeda baik dalam tingkat kompleksitas maupun cakupannya (Feet & Naess, 2015). Namun, melakukan *knowledge transfer* bukan hal yang mudah, hal ini tergantung pada kesediaan orang untuk memberikan pengetahuan mereka dan apakah pengetahuan yang dimiliki oleh individu tersebut dapat berpindah dari individu ke tingkat kelompok atau organisasi. Masalah yang sering dihadapi adalah bahwa tidak semua orang mau membagikan pengetahuan mereka (Perez & Cruz, 2015). Menurut Ragab dan Arisha (2016), terdapat hubungan aktif yang rumit antara pengetahuan individu dan organisasi, di mana pengetahuan individu dapat diubah menjadi pengetahuan organisasi.

Knowledge transfer dianggap sebagai konsep penting dalam organisasi dan literatur manajemen pengetahuan, yang dapat dikaitkan dengan peran mereka dalam menjaga keunggulan kompetitif organisasi. (alghamdi,2020). *knowledge transfer* berfungsi untuk mempertahankan kinerja, pencapaian, posisi pasar dan lainnya. Seorang atasan tentu ingin bekerja dengan efektif dan efisien sehingga akan memaksimalkan

kemampuan (*capacity and capability*) anggotanya dalam bekerja dan berkarya, melalui cara-cara yang mudah namun efektif dalam penjelasan tugas dan fungsi. Namun dengan adanya mobilitas yang tinggi dan makin rendahnya loyalitas kerja, maka perpindahan pengetahuan ini tidak selalu berjalan baik dan tepat sasaran (Rangkayo, 2014).

Saat ini adalah era informasi dimana pengetahuan menjadi kunci keunggulan sebuah organisasi, tidak terkecuali lembaga pemerintahan. Setiap Kabupaten memiliki dinas atau OPD guna mengelola informasi dan pengetahuan melalui Diskominfo. Kabupaten Kebumen sendiri memiliki Diskominfo sebagai garda terdepan dalam pengelolaan informasi dan manajemen pengetahuan. Secara luas Diskominfo bertugas untuk menyampaikan informasi atau pengetahuan ke masyarakat berkaitan dengan program atau aktivitas pemerintahan. Namun dengan terkendalanya akses masyarakat ke pusat informasi berbasis digital. Membuat proses transfer pengetahuan ke masyarakat masih kurang maksimal. Padahal kita dituntut untuk memanfaatkan teknologi.

Dalam proses kerjanya Diskominfo memiliki aplikasi e kinerja baik bagi ASN ataupun THL. E-kinerja THL merupakan terobosan dari Diskominfo guna mengetahui kinerja dari pegawai, mulai dari absensi dan pekerjaan yang telah dilakukan serta jam bekerja. Aspek – aspek tersebut dapat dijadikan informasi dan pengetahuan yang diproses untuk evaluasi pegawai. Namun kurangnya sosialisasi, membuat program ini masih kurang maksimal. Hal ini menunjukkan kelemahan pada *knowledge transfer* yaitu

communication yang berdampak pada buruknya aspek *application* dan *assimilation*. Padahal aspek *acquitition* nya sudah baik dengan mengumpulkan informasi dan belajar dari masa lalu, dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk berinovasi.

Apabila di telaah lagi, proses transfer pengetahuan dipengaruhi oleh beberapa karakteristik seperti sumber pengetahuan, dan juga konteks. Diskominfo Kebumen memiliki pegawai struktural sebagai pengambil keputusan mulai dari kepala dinas sampai kepala seksi. Faktanya jabatan – jabatan tersebut diisi oleh pegawai – pegawai senior yang memiliki superioritas, hak, dan status dalam berbagi pengetahuan. Sehingga mereka membatasi diri dalam berbagi pengetahuan, melalui saluran informasi yang terbatas pula seperti apel, rapat, dan seminar.

Pada satu sisi Diskominfo didominasi oleh pegawai berusia muda dibawah 30 tahun. Tentu generasi ini tidak terlalu menyukai *knowledge transfer* dengan cara yang kaku dan terlalu formal. Sehingga fenomena ini membuat karakteristik konteks berbagi pengetahuan menjadi buruk, atau terjadi hubungan yang tidak baik. Pada akhirnya membuat sebuah bottle neck knowledge yang tentu mengurangi efektifitas proses kerja.

Mencapai keunggulan kompetitif menjadi tujuan setiap organisasi, maka dibutuhkan sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan. Organisasi juga perlu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi agar dapat memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki karyawan (Marques & Silva,2019). Organisasi selalu dihadapkan pada ancaman ketidakpuasan

karyawan. Persaingan yang semakin meningkat antar organisasi mengharuskan mereka untuk menemukan cara baru untuk mempertahankan karyawan yang kompeten dan terlatih (Chan, 2019). Loyalitas atau komitmen menjadi hal yang penting dalam proses organisasi membangun kekuatan untuk bersaing. Organisasi diseluruh dunia pasti mendambakan memiliki karyawan berkomitmen tinggi, karena organisasi akan mendapatkan nilai tambah. Untuk mencapai produktivitas karyawan yang optimal, organisasi harus mengoptimalkan dan menuai manfaat dari komitmen individu karyawan (Kofi et al., 2016)

Komitmen organisasi merupakan sikap loyal karyawan yang ditunjukkan melalui perhatian pada keberhasilan perusahaan (Meyer & Allen, 1990). Respons emosional umum karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan, yang biasanya diekspresikan sebagai ketergantungan emosional karyawan pada organisasi (Chen, 2018). Komitmen Organisasi memiliki cakupan yang luas, dalam penelitian ini hanya menggunakan komitmen afektif sebagai variabel. Komitmen afektif sendiri berkaitan dengan keterlibatan para karyawan secara emosional di tempat kerja. Sejumlah studi menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif akan selalu termotivasi sehingga dapat membantu tujuan organisasi. Karyawan dengan rasa komitmen afektif akan meningkatkan loyalitas mereka kepada perusahaan dan lebih cenderung terlibat dalam aktivitas peran tambahan seperti kreasi dan inovasi. Komitmen afektif karyawan terhadap organisasi dipengaruhi oleh kebutuhan individu dan ekspektasi mereka terhadap

organisasi, serta kepuasan aktual yang mereka rasakan. Keandalan organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi komitmen emosional karyawan (Ampofo,2020).

Komitmen afektif sering mendapat perhatian pada penelitian yang berkaitan dengan perilaku organisasi. Karena komitmen afektif mendasarkan pada pendekatan yang sifatnya psikologis dan emosional (Hidayat & Tjahjono, 2014). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *knowledge transfer* juga tergantung pada faktor-faktor psikologis seperti komitmen afektif (Cabrera and Cabrera, 2005; Chang *et al.*, 2007; Hislop, 2003; Thompson and Heron, 2005, 2006) .

Komitmen afektif juga merupakan komitmen yang dibuat atau muncul karena keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan karyawan pada organisasinya. Hal ini lah yang membuat perbedaan dengan komitmen keberlanjutan yang lebih berdasar pada kebutuhan keuangan atau finansial untuk dapat tinggal pada organisasi serta komitmen normatif yang lebih focus pada perasaan kewajiban untuk tetap terlibat dalam organisasi. (Hidayat & Tjahjono, 2014). Manajer yang menunjukkan kepercayaan besar pada karyawan mereka secara bersamaan lebih bersedia untuk berinvestasi pada mereka, mendorong mereka untuk mengembangkan karir profesional mereka, mempromosikan mereka, dan lebih sering melibatkan karyawan dalam proses manajemen. Kemudian, karyawan merasa lebih berkewajiban dan kembali dengan komitmen (Sudiro & Irwanto,2018).

Perlakuan yang adil di tempat kerja, bersama dengan penciptaan suasana yang adil, menginspirasi karyawan untuk menunjukkan perilaku yang diinginkan terhadap rekan kerja, manajer, dan seluruh organisasi (Mohammad et al., 2016). Karena hal tersebut membuat karyawan merasa sangat dihargai, dan dengan sendirinya karyawan memberikan feedback berupa kontribusi pada pekerjaannya sehingga membantu efektifitas organisasi. Dengan adanya hubungan timbal balik tersebut maka akan muncul kesetaraan hubungan karyawan dengan organisasinya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk fokus pada penerapan keadilan organisasi dan melihatnya sebagai prioritas untuk menumbuhkan kepuasan dan komitmen afektif di antara karyawan yang, pada gilirannya, mampu mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Kepuasan, retensi, dan komitmen karyawan adalah masalah penting bagi organisasi di era pekerja pengetahuan saat ini (Suifan,2019).

Keadilan adalah nilai sosial yang penting dan perasaan keadilan memiliki konsekuensi penting bagi masyarakat dan tempat kerja. Misalnya, seorang karyawan mungkin mencari organisasi yang menawarkan tempat kerja yang adil di mana mereka merasa diterima, dihormati, dan dihargai (Sudiro & Irwanto, 2018). Keadilan organisasi sendiri terdiri dari tiga bagian, yaitu keadilan distributive, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (Park et al., 2016). Persepsi karyawan tentang keadilan di tempat kerja secara signifikan memengaruhi sikap dan perilaku mereka terhadap organisasi mereka (Suifan,2019).

Keadilan distributif melihat keadilan melalui keseimbangan antara pemberian penilaian dengan usaha yang telah diberikan pekerja terhadap perusahaan (Crow *et al.*, 2012). karyawan menerima sebagai imbalan atas masukan yang mereka investasikan di tempat kerja (Kofi *et al.*, 2016). Karyawan membuat perbandingan antara rasio output / input mereka sendiri dan rekan-rekan mereka. Mereka mengevaluasi apakah mereka diberi kompensasi yang adil untuk jumlah usaha yang mereka investasikan, dengan menggunakan paket kompensasi rekan-rekan mereka sebagai patokan. Jika rasionya sama untuk semua peer, maka dapat dikatakan keadilan distributional telah tercapai dalam organisasi tersebut (Ohana & Meyer, 2016). Sebagai contoh, setiap pegawai di Diskominfo mendapatkan gaji sesuai dengan apa yang dikontribusikan kepada organisasi, aspek yang dinilai seperti kehadiran dan pemenuhan tugas pokok. Jadi setiap individu mendapatkan gaji yang tidak sama tergantung apa yang telah dikerjakan.

Keadilan prosedural yakni teori yang mengacu bahwa suatu aturan dan prosedur yang digunakan untuk memperoleh hasil, perlu mendapat penilaian keadilan (Chon *et al.*, 2000). Dengan kata lain, keadilan prosedural mengacu pada keadilan yang dirasakan dari proses pengambilan keputusan dimana hasil didistribusikan (Wang, Liao, Xia, & Chang, 2010). Ini juga mendorong karyawan untuk mencapai tujuan pribadi mereka, memenuhi kebutuhan khusus untuk keterikatan antarpribadi (Chênevert, Jourdain, Cole & Banville, 2013), dan berkaitan dengan keadilan proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi karyawan (López-Cabarcos *et al.* , 2016).

Sebagai contoh di Diskominfo memiliki system penilaian kinerja melalui e-kinerja baik yang ASN atau THL. Jadi dalam proses penilaian prosedurnya sangat terbuka atau tidak bias dan dapat diterima oleh semua karyawan.

Keadilan interaksional berfokus pada seberapa besar wewenang yang diberikan dapat dikomunikasikan dengan baik (Jawad *et al.*, 2012). Jadi secara umum, keadilan interaksional hanya berfokus pada aspek interaksi baik interaksi informal maupun antarpersonal (Yaghoubi *et al.*, 2011). Sebagai contoh dalam proses bekerja, pegawai selalu diberikan masukan – masukan guna memperbaiki hasil kerjanya. Masukan – masukan tersebut juga disampaikan dengan sopan dan informasi yang disampaikan jelas dan jujur sesuai data yang ada.

Keadilan organisasi merupakan hal yang harus ada untuk menumbuhkan rasa komitmen dalam diri pegawai. Pada penelitian Wang *et al.* (2010) terhadap pegawai industri di China, ditemukan hasil bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan terhadap komitmen suatu pegawai. Selain itu beberapa peneliti juga menuturkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan korelasi dengan komitmen afektif, diantaranya adalah Tjahjono & Palupi (2019), Swalhi, & Hofaidhllaoui (2017), Perreira, & Herbert (2018), dan lainnya. Menurut Cropanzano *et al.* (2007) dan Colquitt *et al.* (2001), kepercayaan, komitmen, peningkatan kinerja dan kepuasan kerja menjadi cakupan yang berarti dalam pertumbuhan keadilan bagi karyawan dan organisasi.

Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kebumen merupakan lembaga kedinasan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan informasi dan juga data elektronik pemerintah daerah Kabupaten Kebumen. Dengan tanggung jawab sedemikian besar, tentu kinerja pegawai menjadi prioritas utama guna memberikan layanan informasi yang baik dan maksimal. Untuk menunjang hal tersebut tentu diperlukan *knowledge transfer* yang tinggi dari setiap karyawannya guna selalu *up to date* terhadap perkembangan teknologi informasi.

Peneliti mencoba menindaklanjuti fenomena *gap* yang terjadi, sehingga topik tersebut menarik untuk diteliti. Penelitian dengan tema yang sama namun berbeda dalam objek dan sampel, untuk memperkuat atau menyangkal penelitian sebelumnya. Selain itu, *knowledge transfer* sangat diperlukan untuk organisasi mampu bersaing dalam persaingan global di era *disruptive*.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan penjabaran latar belakang di atas, dapat ditentukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen afektif?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen afektif?
3. Apakah keadilan interaksional berpengaruh terhadap komitmen afektif?
4. Apakah Komitmen Afektif berpengaruh terhadap Knowledge Transfer?
5. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap knowledge transfer melalui komitmen afektif?

6. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap knowledge transfer melalui komitmen afektif?
7. Apakah keadilan interaksional berpengaruh terhadap knowledge transfer melalui komitmen afektif?

C. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen afektif
2. Menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif.
3. Menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap komitmen afektif.
4. Menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap knowledge transfer.
5. Menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap knowledge transfer melalui komitmen afektif
6. Menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap knowledge transfer melalui komitmen afektif
7. Menganalisis pengaruh keadilan interaksional knowledge transfer melalui terhadap komitmen afektif

D. MANFAAT PENELITIAN

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan akan memberikan berbagai manfaat seperti tertuang dalam poin – poin berikut ini :

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, mengenai keadilan organisasi, keadilan distributive, keadilan procedural, keadilan interaksional, komitmen afektif dan knowledge transfer dalam ilmu

manajemen secara umum dan manajemen sumber daya manusia khususnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Organisasi

diharapkan dalam pengambilan keputusan ataupun kebijakan terbaik dalam praktek manajerial dalam hal menjaga komitmen afektif pegawai dapat mempertimbangkan aspek – aspek seperti keadilan organisasi, keadilan distributive, keadilan procedural, keadilan interaksional.

b. Bagi Akademisi

diharapkan dapat digunakan dalam menambah informasi, referensi, atau bahan rujukan, dalam penelitian – penelitian selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

c. Bagi Peneliti

diharapkan dapat menambah dan memperdalam ilmu mengenai keadilan organisasi, keadilan distributive, keadilan procedural, keadilan interaksional, komitmen afektif dan *knowledge transfer*.

E. ORISINALITAS PENELITIAN

Orisinalitas penelitian ini terdapat pada perbedaan pengembangan model penelitian. Sepengetahuan peneliti belum banyak penelitian di Indonesia mengenai keadilan organisasi, komitmen afektif dan *knowledge transfer*. Belum terdapat judul yang sama dalam penelitian – penelitian sebelumnya di Indonesia, namun banyak dilakukan oleh para peneliti di berbagai negara dengan topik yang sama.