

**PERSPEKTIF TOP MANAGER, MIDDLE MANAGER ATAU PROJECT MANAGER YANG
MEMILIKI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI KNOWLEDGE
MANAGER DALAM PENGELOLAAN ORGANISASI
BERBASIS PENGETAHUAN**

Oleh :
Anne Rumondang Malau
E-mail : anne.malau@uhn.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisa posisi atau kedudukan *Knowledge Manager* (manajer pengetahuan) dalam struktur organisasi dan bagaimana manajer tersebut dapat mengorganisir organisasi menjadi organisasi berbasis pengetahuan dan Teknologi. Responden penelitian ini adalah para manajer yang diwawancarai secara tidak terstruktur yang menyebar diseluruh daerah sumatera utara. Desain penelitian ini adalah penelitian historis. Yang mana penelitian meliputi kegiatan penyelidikan, pemahaman dan penjelasan keadaan yang lalu. Jenis data yang digunakan bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan laporan saksi mata dan catatan yang bersifat orisinil. Data primer diperoleh melalui wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Data Sekunder diambil dari dokumen atau catatan yang telah lebih dahulu disusun dari orang lain, melalui kajian pustaka dan review jurnal. Metode Pengambilan sampel menggunakan desain sampel nonprobabilitas, yaitu *purposive sampling*, yaitu *judgemental sampling*, yang mana peneliti memilih sampel berdasarkan penilaian terhadap karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud penelitian. Penelitian ini menunjukkan bahwa proposisi yang diduga dikonfirmasi sesuai dengan kajian pustaka yang telah ada sebelumnya. Setiap posisi atau kedudukan dalam organisasi baik itu *Top manager*, *Middle Manager*, atau *Project Manager* dapat disebut sebagai manajer pengetahuan, selama individu itu dapat memberi pengaruh kinerja yang positif, kreatif dan inovatif. Gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan perilaku yang sesuai untuk membangun karakter manajer pengetahuan. Manajer proyek merupakan salah satu karakter manajer pengetahuan yang ada dalam organisasi. Karakteristik keahlian menjadi pengukuran standar untuk dipilih menjadi manajer proyek dalam organisasi. Pengujian proposisi ini hanya menggunakan review kritis teori dari kajian pustaka. Dibutuhkan pengujian empiris untuk membuktikan fakta secara kuantitatif.

Kata Kunci : *Knowledge Manager, Top Manager, Middle Manager, Project Manager, Kepemimpinan Transformasional, Organisasi berbasis Pengetahuan*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Peningkatan aspek kehidupan manusia sangat berkembang pesat. Ditengah globalisasi dan pemanfaatan teknologi menghantarkan manusia pada masa

dimana adanya kesadaran akan pentingnya pengetahuan dan informasi. Ditandai dengan muncul nya organisasi-organisasi besar didunia dengan berbagai pendekatan manajemen yang diikuti dengan perkembangan penggunaan alat manajemen yang tepat

untuk sebuah keberlanjutan keunggulan kompetitif. Yang menjadi tantangan utama di masa yang akan datang adalah memperluas pengetahuan dan kreatifitas semua anggota organisasi yang memunculkan *Knowledge Organization* (Benet dan Benet, 2001). Meningkatnya perkembangan informasi, teknologi dan penciptaan jaringan mengarahkan organisasi menuju perubahan dan menjadi organisasi berbasis pengetahuan (*Knowledge Organization*), yang sering menjadi pertanyaan adalah kapan dan bagaimana proses organisasi disebut sebagai organisasi berbasis pengetahuan.

Organisasi berbasis pengetahuan pastinya melakukan kegiatan manajemen, yang mana semua tipe organisasi membutuhkan fungsi manajemen dalam melakukan kegiatannya, sehingga tercapai tujuan bersama (Handoko, 2009). Ketika pengetahuan dipandang sebagai aset strategis untuk mencapai keberhasilan organisasi, maka manajemen yang efektif dibutuhkan sebagai fasilitator untuk mengubah pengetahuan yang dimiliki menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut World Bank (1998) *Knowledge Management* (KM) bertindak sebagai fasilitator dalam proses penciptaan *knowledge, acquisition* dan *dissemination* (Har et. al., 2010). KM menjadi faktor penting organisasi berbasis pengetahuan. KM menyediakan praktik manajemen yang lebih baik dalam mengorganisir, merencanakan dan mengawasi. KM organisasi berbasis pengetahuan merupakan pendekatan organisasi pembelajar, berintelektual tinggi dan memiliki kemampuan kreatif dan inovatif yang semuanya mengarah pada organisasi kelas dunia (*world class company*).

Manajemen berbasis pengetahuan (KM) akan dikelola pastinya oleh seorang manager yang disebut sebagai *knowlegde manager*. Sebuah studi yang dilakukan oleh Mckeen dan Staples (2003) mengungkapkan bahwa *knowledge manager* adalah individu yang menjadikan manajemen berbasis pengetahuan strategis sebagai prioritasnya, dapat membangun database dengan pengetahuan terbaik, memiliki komitmen mendukung sebuah organisasi pembelajar, memberikan informasi bagaimana melakukan praktik yang lebih baik dan menempatkan sebuah proses dalam pengolahan aset intelektual, menghasilkan kepuasan pelanggan serta mengglobalisasikan manajemen berbasis pengetahuan. *Knowledge manager* adalah individu yang memiliki pengetahuan yang cukup luas. Kebutuhan organisasi berbasis pengetahuan akan *knowlegde manager* menjadikan sebuah pertanyaan, siapakan *knowledge manager* pada struktur organisasi dalam pengelolaan organisasi. Seperti yang diketahui, bahwa tingkat manajemen dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu manajer lini (*line manager*), manager menengah (*middle manager*) dan manajer puncak (*top manager*) (Handoko, 2009). Dalam tingkatan manajer tersebut, setiap manajer memiliki peluang untuk disebut sebagai *knowledge manager*.

Organisasi dalam melakukan aktivitasnya mengambil peluang untuk mengorganisir satu kegiatan yang dilakukan untuk menghasilkan margin bagi perusahaan. Kegiatan tersebut disebut sebagai proyek organisasi. Kegiatan proyek tersebut pastinya dipimpin oleh seorang yang mumpuni di bidangnya dan disesuaikan dengan kegiatan proyek tersebut. Individu yang memimpin proyek disebut sebagai

project manager. Menurut Noori dan Radford (1990), jika sebuah inovasi ingin berhasil, organisasi membutuhkan seorang pendukung, pejuang dan seorang *project manager* (Dalam Harrison dan Samson, 2002). Selain manajer dalam tingkatan manajemen yang ada di dalam organisasi, *project manager* juga menjadi alternatif pilihan dalam organisasi yang berperan sebagai *knowledge manager*. Yang menjadi isu adalah apakah *middle manager*, *top manager* disebut sebagai *project manager*, atau tingkatan manajer memiliki perbedaan yang signifikan dengan *project manager* untuk disebut sebagai *knowledge manager* dalam organisasi berbasis pengetahuan.

Manajer yang memiliki kepemimpinan transformasional menjadi wakil yang tepat untuk mengukur sebuah kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mengarah kepada kepemimpinan yang karismatik dan memiliki visi (Dvir et al, 2002). Kreativitas juga menjadi dasar motivasi intrinsik yang dimiliki seseorang yang dipertimbangkan sebagai mekanisme untuk kepemimpinan (Oldham dan Cummings, 1996). Manajer membutuhkan gaya kepemimpinan transformasional dan memiliki kreativitas untuk dapat dikatakan sebagai *knowledge manager*. Untuk bisa mengetahui keberadaan *knowledge manager* dalam organisasi, maka perlu dilakukan pengindentifikasian manajer yang ada dalam struktur organisasi. Kajian ini diharapkan memberi manfaat untuk mendapatkan informasi praktik manajemen berbasis pengetahuan dan menjadi referensi peningkatan sumber daya organisasi kelas dunia dan memungkinkan penelitian lebih lanjut untuk topik terkait.

KAJIAN PUSTAKA

Organisasi Berbasis Pengetahuan (*Knowledge Organization*)

Organisasi merupakan sebuah wadah untuk manusia berkembang dan bertumbuh, yang mana organisasi saat ini menggunakan pengetahuan dan teknologi untuk bertahan hidup. Perkembangan pengetahuan, penerapan informasi dan teknologi memediasi peran perubahan tersebut menjadi organisasi kelas dunia. Usaha untuk tetap bertahan hidup dan mencapai keberlanjutan keunggulan kompetitif. Sejarah mencatat adanya beberapa era yang menunjukkan perubahan organisasi kelas dunia merupakan embrio menuju organisasi berbasis pengetahuan (Benet dan Benet, 2001), Metafora yang digunakan untuk mendefinisikan organisasi berbasis pengetahuan (*Knowledge organization*) adalah **ICAS** (*Intelegant Complex Adaptive System*) (Benet dan Benet, 2001), yaitu:

1. Karakteristik *Complex* didefinisikan sebagai suatu organisasi yang dapat mengambil tingkatan yang besar. Sistem yang kompleks terbuat dari sejumlah besar individu, agen yang berintelektual, setiap mereka memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berjuang mendapatkan tujuan yang jelas.
2. Karakteristik *Intelegant*, menggambarkan perilaku intelek yang dipersiapkan dengan baik dan menyediakan outcome terbaik yang berorientasi pada pemikiran, serta pengambil resiko yang handal.
3. Karakteristik *Adaptive* adalah situasi yang mudah beradaptasi terhadap perubahan yang lebih baik.

Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Manajemen Pengetahuan (KM) bertindak sebagai Fasilitator dalam proses penciptaan *Knowledge, Acquisition dan Dissemination* (Har et al, 2010). Manajemen pengetahuan terdiri dari berbagai strategi dan praktik yang digunakan dalam organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, menyebarkan penerapan pengetahuan, baik yang tertanam didalam individu ataupun yang ada di dalam organisasi sebagai suatu proses. Kelahiran manajemen terjadi seiring terjadinya revolusi pada perkembangan umat manusia pada tahun 1990. Tumbuh dari persaingan yang timbul akibat adanya permintaan teknologi yang canggih dari umat manusia itu sendiri. Manajemen pengetahuan berfokus pada tujuan organisasi yaitu meningkatkan kinerja, keunggulan kompetitif, inovasi, pembelajaran dan integrasi serta perbaikan terus menerus. Pada dasarnya manajemen pengetahuan mendorong terciptanya pengetahuan dalam organisasi.

Manajer Pengetahuan (*Knowledge Manager*)

Knowledge manager menjadi sebuah fenomena peran baru yang terus berkembang sebagai individu kunci yang bertanggungjawab untuk keberhasilan manajemen pengetahuan (Mckeen dan Staples, 2003). *Knowledge manager* merupakan profil yang mampu menciptakan dan memelihara pengetahuan yang melibatkan budaya dan struktur organisasi secara keseluruhan. *Knowledge Manager* melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang lebih efektif untuk keberlanjutan keunggulan kompetitif menuju organisasi

berbasis pengetahuan. Belum banyak penelitian yang mengarah pada karakteristik *Knowledge manager*, posisi struktural seperti CEO (Shin, 1999) dan CKO (*Chief Knowledge Officer*) sudah pernah diteliti dan digunakan dalam pendekatan untuk penelitian terkait.

Mckeen dan Staples (2003) menemukan karakteristik *knowledge manager* yang digunakan sebagai pedoman penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Individu berpendidikan tinggi
2. Individu yang berpengalaman dan menduduki posisi manajemen berdasarkan kinerja dan pengetahuan.
3. Peneliti yang senang belajar tentang hal yang baru
4. Individu yang selalu berada pada garis depan jika ada hal yang menarik dan baru.
5. Termotivasi oleh tantangan daripada kekuasaan formal.
6. Menerima imbalan intrinsik dari orang lain.
7. Pengambil resiko dan kadang menjadi seorang pemberontak
8. Melihat KM sebagai cara untuk membuat nilai dalam organisasi.

Tingkatan manajemen pada dasarnya dibagi menjadi tiga bagian yaitu, manajer line, menengah dan puncak. Tingkatan manajer ini merupakan faktor yang dapat dipahami untuk mengetahui keberadaan *knowledge manager* dalam organisasi.

Manajer Puncak (*Top Manager*)

Manajer puncak (*Top manager*) adalah tingkatan manajemen yang terdiri dari kelompok kecil eksekutif (Handoko, 2009). Sebutan khas bagi manajer puncak adalah Direktur, presiden, wakil presiden senior dan sebagainya. Manajer puncak merupakan unsur penting pengambil keputusan untuk mengadopsi inovasi (

Young et al. 2001). Perspektif manajer puncak sebagai knowledge manager layak untuk dipertimbangkan mengingat manajer puncak bertanggungjawab untuk memilih dan menerapkan kebijakan yang mempengaruhi kegiatan organisasi (Hambrick & Mason, 1984). Perspektif manajer puncak fokus pada karakteristik personal manajer puncak yang mempengaruhi kecenderungan relatif mereka untuk inovasi. Dasar teori manajer puncak sebagai knowledge manager menggunakan karakteristik demografi manajer puncak sebagai indikator, yaitu latar belakang dan pengalaman yang membentuk dasar kognitif seorang manajer, yaitu nilai, keyakinan dan kemampuan yang mempengaruhi pembuatan keputusan mereka.

Manajer Menengah (*Middle Manager*)

Manajer menengah (*middle manager*) merupakan tingkatan manajer secara fungsional yang memiliki tanggung jawab dalam kegiatan operasional, seperti kegiatan produksi, pemasaran, keuangan, personalia dan kegiatan penelitian dan pengembangan (R& D). Perspektif middle manager sebagai knowledge manager dipertimbangkan mengingat kegiatan yang dilakukan bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif menuju organisasi kelas dunia. Setiap manajer menengah memiliki peran bertanggungjawab dalam proses kendali kegiatan operasional yang menjadi penentu arah organisasi menjadi organisasi pengetahuan.

Manajer Proyek (*Project Manager*)

Menurut Noori dan Radford (1990), jika sebuah inovasi ingin berhasil, organisasi membutuhkan seorang pendukung dan pejuang serta seorang *project manager* (Harrison dan Samson, 2002). Manajer proyek adalah individu yang terpilih

untuk menjalankan aktivitas organisasi yang menjadi peluang keunggulan kompetitif. Seorang *project manager*, memiliki karakteristik yang mengarah pada penciptaan pengetahuan (Koskinen dan Pihlanto, 2008). Menggunakan tiga metafora dari Baars (1997), Inner dan Outer sense serta Idea menjadi pedoman mendefinisikan project manager sebagai *knowledge manager*.

1. *Inner sense*: Kapasitas pola pikir untuk sadar akan keberadaannya
2. *Outer Sense*: Kapasitas pola pikir yang berasal dari proses pembelajaran
3. *Idea* : Kesadaran otak manusia akan kinerja.

Seorang manajer yang dipilih untuk bertanggungjawab terhadap kegiatan organisasi penting (proyek) maka individu tersebut dipandang sebagai manajer pengetahuan.

Kepemimpinan Transformasional

Manajer dan karyawan dalam suatu organisasi memiliki peran hubungan yang kuat dalam menciptakan organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif. Karyawan dan manajer akan bersama-sama mengimplementasikan usaha-usaha inovatif untuk menjadikan organisasi menjadi organisasi unggul. Tanpa pemimpin yang inovatif, karyawan cenderung tidak berperilaku inovatif. Oleh karena itu pemimpin yang bisa mempengaruhi karyawan berperilaku inovatif maka organisasi akan mengarah menjadi organisasi yang berbasis pengetahuan. Sebuah asumsi menjelaskan praktik kepemimpinan yang seperti apa yang mendorong perilaku inovatif karyawan (Pieterse et. al, 2010). Pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio merupakan salah satu pendekatan yang

dapat digunakan menjelaskan dan mengkaji *knowledge manager*.

Pendekatan kepemimpinan transformasional telah didefinisikan mempengaruhi bawahan dan memperluas dan meningkatkan tujuan pengikut dan menyediakan mereka kepercayaan untuk berkinerja melampaui harapan dalam persetujuan pertukaran implisit atau eksplisit (Dvir et al, 2002). Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi (Bass, 1985). Keempat dimensi perilaku kepemimpinan transformasional adalah:

1. Stimulasi Intelektual:
Pemimpin transformasional menggunakan dorongan intelektual untuk mengatur pengikutnya dengan harapan untuk kreativitas dan menjalankan model peran kreatif dengan mengambil pendekatan baru untuk pemecahan masalah dan menantang status quo.
2. Perhatian secara individual
Pemimpin transformasional fokus pada pengembangan karyawan. Melibatkan perhatian pada kebutuhan para pengikut, menunjukkan empati, dan penghargaan serta mendukung pandangan dan inisiatif pengikutnya.
3. Kharisma atau Pengaruh Idealis
Pemimpin transformasional memiliki karisma dan pribadi yang inspirasional, karyawan pastinya lebih menyukai mengikuti dan belajar dari pemimpin tersebut.
4. Motivasi Inspirasional
Pemimpin transformasional memiliki motivasi yang berinspirasi mendorong karyawan untuk memiliki sebuah visi.

Keempat dimensi ini mendukung pemimpin memberikan perilaku positif untuk menciptakan perilaku inovatif

karyawan. Seorang manajer diharapkan juga mampu menjadi seorang pemimpin yang mendukung perilaku karyawan yang mengarah pada pengetahuan. Manajer yang memiliki perilaku dengan gaya kepemimpinan transformasional menjadi manajer yang bisa mengarahkan organisasi berbasis pengetahuan dan menjadi organisasi kelas dunia. Manajer diasumsikan memiliki gaya kepemimpinan transformasional untuk dapat dikatakan manajer pengetahuan yang mendukung organisasi kelas dunia.

Perspektif Keberadaan Manajer Pengetahuan (Knowledge Manager) Dalam Organisasi

Tingkatan manajemen dibagi menjadi tiga tingkatan Top, Middle dan Line Manager. Top dan Middle manager memiliki pertimbangan untuk dipahami sebagai individu yang bisa didefinisikan sebagai manajer pengetahuan. Top manager merupakan tingkatan manajemen yang paling atas terdiri dari kelompok kecil eksekutif seperti Direktur, Presiden Direktur, Wakil presiden senior dan lainnya. Perspektif Top manager diduga sebagai manajer pengetahuan dikarenakan mereka adalah orang-orang yang bertanggung jawab dalam memutuskan dan menerapkan kebijakan yang mempengaruhi organisasi (Hambrick & Mason, 1984). Sesuai dengan karakteristik yang disampaikan oleh Mckeen dan Staples (2003), knowledge manager adalah individu yang berpengalaman dan menduduki posisi manajemen berdasarkan kinerja dan pengetahuan yang mereka miliki, maka para Top Manager dapat dikatakan sebagai manajer pengetahuan, dengan gaya kepemimpinan transformasional yang mereka miliki mereka menjadi peran model yang mengarahkan para karyawan dalam organisasi

mengimplementasikan perilaku inovatif yang mengarah pada organisasi berbasis pengetahuan. Oleh karena itu pandangan tersebut merumuskan sebuah proposisi, yaitu:

Proposisi 1: *Top Manager merupakan seorang knowledge manager ketika menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dalam melakukan aktivitasnya.*

Tingkatan manajemen yang kedua, yaitu manajer menengah (*middle manager*) yang bertanggungjawab secara fungsional atas kegiatan operasional organisasi seperti kegiatan produksi, pemasaran, keuangan dan personalia serta pengembangan. *Middle manager* dapat dikatakan sebagai knowledge manager ketika berfokus pada pendekatan tugas dan human capital akan kecenderungan mereka melakukan pengembangan organisasi menuju organisasi berbasis pengetahuan. Sejalan dengan karakteristik *knowledge manager*, individu yang selalu berada digari depan menjadi alasan bahwa *middle manager* menjadi seorang manajer pengetahuan. *Middle manager* juga dapat menggunakan gaya kepemimpinan transformasional untuk menjadi peran model yang memotivasi organisasi melakukan kegiatan inovatif yang mengarah pada organisasi berbasis pengetahuan. Oleh karena itu, maka dapat dirumuskan sebuah prosisi, yaitu:

Proposisi 2: *Middle manager merupakan seorang knowledge manager ketika menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dalam melakukan aktivitasnya.*

Dalam kegiatan manajemen ada tingkatan manajer yang dapat dikategorikan sebagai knowledge

manager, yaitu manajer proyek (project manager). Organisasi dapat dikatakan berbasis pengetahuan salah satunya adalah melakukan kegiatan inovatif yang dilakukan melalui sebuah proyek. Seorang project manager dapat berada ditingkatan manajemen atau bisa saja orang yang memiliki kemampuan yang mumpuni dibidangnya berdasarkan keahlian yang dimiliki maka individu tersebut dapat dihunjuk sebagai project manager. Sejalan dengan karakteristik knowledge manager, yaitu individu yang senang belajar pengetahuan baru, termotivasi tantangan baru, maka individu yang dipilih menjadi seorang project manager lebih tepat dikatakan sebagai seorang knowledge manager. Seorang project manager dengan kepemimpinan transformasional menjadi peran yang sempurna untuk menjadi knowledge manager. Oleh karena itu dapat dirumuskan sebagai berikut:

Proposisi 3: *Project manager merupakan seorang knowledge manager ketika menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dalam melakukan aktivitasnya.*

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian dengan desain historis, yang mana penyelidikan akan data sekunder dan data primer digunakan untuk menyelidiki, memahami serta menjelaskan keadaan yang telah berlangsung. Penyelidikan terhadap peran untuk posisi *Top Manager, Middle Manager* dalam struktur organisasi yang memiliki peran sebagai *knowledge manager* dalam menciptakan organisasi berbasis pengetahuan. Seratus (100) individu dipilih menggunakan desain sampel nonprobabilitas, yaitu *purposive*

sampling, hanya delapan puluh (80) orang responden yang dapat digunakan sebagai data yang tepat untuk penelitian. Delapan puluh orang ini merupakan seorang manajer/ supervisor yang bekerja dalam perusahaan, bekerja paling lama 3-5 tahun dan memiliki pendidikan minimal S1.

Data yang diambil dari individu (responden) dilakukan dengan menggunakan wawancara tidak terstruktur, dengan bertanya secara langsung, menyelidiki dan memahami penjelasan-penjelasan yang mereka berikan pada saat proses wawancara tersebut. Responden yang terpilih tersebar dari seluruh wilayah Sumatera utara, khususnya kota Medan, Pematangsiantar, Tarutung, Balige, Tebingtinggi dan Lubuk Pakam. Kesimpulan diperoleh setelah memahami mekanisme perilaku yang mereka pahami sebagai manajer pengetahuan (***knowledge manager***). Salah satu yang diidentifikasi mempengaruhi perilaku mereka menjadi manajer pengetahuan adalah gaya kepemimpinan modern, yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Ketika seorang manajer menggunakan kedua gaya kepemimpinan tersebut dalam mempengaruhi bawahannya untuk melakukan kinerja maka manajer tersebut bisa dikatakan sebagai manajer pengetahuan (*Knowledge manager*).

Pembahasan

Penelitian merupakan penelitian proposisi dengan menjelaskan dari hasil penyelidikan dan penilaian yang dilakukan penulis secara spesifik, baik berdasarkan data primer yang diperoleh dengan wawancara tidak terstruktur atau data sekunder dengan menggunakan kajian teori dari beberapa teoritikus yang sudah melakukan penelitian dengan

topik sejenis sebelumnya. Maxwell (2016) dalam bukunya yang berjudul "*The 360^o Leader*" menyatakan bahwa, realitasnya adalah 99 % dari seluruh kepemimpinan tidak berasal dari puncak melainkan dari tengah organisasi. Jika melihat posisi atau kedudukan dalam struktur organisasi maka, bagian tengah organisasi merupakan bagian dari kepemimpinan *middle manager* yang mana bertanggungjawab hanya pada kegiatan yang sifatnya adalah operasional, seperti produksi, pemasaran, keuangan, serta penelitian dan pengembangan.

Fakta ditemukan untuk memahami pendapat di atas ternyata bukan hanya berbicara mengenai sebuah kedudukan atau jabatan yang diemban. Pemahaman kepemimpinan yang dimulai dari tengah tidak berbicara tentang kedudukan atau posisi pada struktur organisasi. Kepemimpinan berbicara tentang bagaimana mereka mempengaruhi orang lain ke semua arah, baik atasan, yang berada ditingkatan yang sama dan bahkan yang berada ditingkatan bawah. Beberapa orang memiliki kemampuan yang bagus dalam mempengaruhi orang lain, tetapi tidak mampu mempengaruhi orang lain di departemen yang lain (baik dibawah atau diatas). Beberapa pemimpin mampu menjalin hubungan yang baik dengan atasan tapi tidak memiliki pengaruh kepada yang lain di dalam organisasi. Banyak pemimpin juga berhubungan dengan baik kepada semua orang, tetapi mereka tidak mampu menyelesaikan satu pekerjaan. Pemimpin yang disebut sebagai manajer pengetahuan adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi semua orang di semua tingkatan organisasi. Maxwell menyebutkan secara sederhana memimpin ke semua arah sepertinya sangat mudah untuk dijelaskan tapi sulit

untuk diterapkan. Ketika membangun sebuah kerangka berpikir pada penelitian ini, manajer puncak dipertimbangkan sebagai orang yang tepat disebut sebagai manajer pengetahuan mengingat mereka adalah orang yang bertanggungjawab untuk memutuskan dan menerapkan kebijakan yang mempengaruhi kegiatan-kegiatan organisasi (Hambrick & Mason, 1984). Manajer puncak merupakan individu yang menerapkan inovasi dan pengembangan teknologi. Dari hasil pengumpulan data yang dilakukan, banyak pendapat responden menyatakan bahwa, fakta yang terjadi dilapangan adalah tidak semua manajer puncak itu mampu bertanggungjawab dalam penerapan tanggungjawabnya, bergantung pada bagaimana yang bersangkutan mampu memimpin dan mempengaruhi bawahannya dalam kaitan kinerja yang dihasilkannya.

Berdasarkan prosisi sebelumnya posisi manajer pengetahuan dalam struktur organisasi dipegang oleh manajer puncak ketika menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi pemimpin dalam merapkan kebijakan yang mempengaruhi kegiatan organisasi. Kepemimpinan dengan gaya transformasional dan transaksional menjadi pilihan bagi para manajer untuk dapat menjadikan dirinya sebagai manajer pengetahuan. Kepemimpinan transformasional didefinisikan mempengaruhi bawahan dengan memperluas dan meningkatkan tujuan pengikut dan menyediakan mereka kepercayaan untuk berkinerja melampaui harapan dalam persetujuan pertukaran implisit dan eksplisit (Dvir et al, 2002). Dengan perilaku stimulasi intelektual membantu para bawahan untuk dapat berkinerja dan menjalankan peran mereka dalam

organisasi. Perilaku yang memperhatikan kebutuhan para karyawan, menunjukkan empati dan penghargaan juga menjadi satu hal yang penting di pandangan karyawan dalam memotivasi mereka dalam berkinerja.

Hasil dari pengumpulan data berupa informasi terkait dengan manajer puncak sebagai manajer pengetahuan, bahwa gaya kepemimpinan seperti model yang disampaikan sebelumnya belum diterapkan dengan baik, sehingga banyak manajer puncak tidak mampu memberikan pengaruh pada karyawan untuk berkinerja dalam bekerja. Beberapa manajer puncak juga ditemukan melakukan gaya kepemimpinan transaksional, yang mana didasarkan pada hubungan pertukaran yang dilakukan oleh pemimpin dan karyawan. Pemimpin menawarkan imbalan atau penghargaan terhadap setiap kontribusi yang diberikan bawahan pada organisasi. Pengaturan tujuan menjadi salah satu dasar manajer-manajer dalam organisasi dalam mengklarifikasi hubungan kinerja.

Hasil identifikasi ditemukan, dari 80 responden yang diwawancara secara tidak terstruktur, hampir semua manajer masih menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dalam memberi pengaruh pada karyawan. Perilaku menghargai dalam bentuk (*contingent reward*) membentuk perilaku tanggungjawab bagi karyawan, yang diharapkan mampu memotivasi karyawan dalam bekerja. Perilaku *management by exception* menekankan pada fungsi manajemen sebagai pengawasan. Pengawasan menjadi faktor pembentuk kedisiplinan yang diharapkan mempengaruhi peningkatan kinerja. Fakta ditemukan bahwa 60 orang tidak menyetujui gaya kepemimpinan transaksional membentuk

pribadi manajer menjadi manajer pengetahuan. Gaya kepemimpinan transaksional lebih mengarah pada perilaku negatif yang diktator terhadap bawahan sehingga menghambat berkeaktivitas. Fakta ditemukan bahwa, jika seorang manajer puncak menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, maka karyawan mendapatkan motivasi untuk menghasilkan ide-ide kreatif, sehingga manajer puncak bisa dikatakan sebagai manajer pengetahuan. Namun sebaliknya, jika manajer puncak menggunakan gaya kepemimpinan transaksional, maka karyawan lebih banyak tidak termotivasi untuk berkinerja secara kreatif dan inovatif dikarenakan pengaruh perilaku transaksional tidak memberikan mekanisme psikologi dan hanya sebuah pengaturan tujuan untuk satu pihak saja. Oleh karena itu manajer puncak yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional belum dapat dikatakan sebagai manajer pengetahuan.

Proposisi kedua dinyatakan bahwa posisi manajer pengetahuan dalam struktur organisasi terletak pada manajer menengah ketika menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional, seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, memang sangat mempengaruhi seorang manajer untuk menjadi seorang manajer pengetahuan. Bahkan tidak terlepas, apakah yang bersangkutan memegang posisi tingkatan puncak atau manajer menengah. Hasil yang ditemukan 80 responden berpendapat bahwa setiap manajer memiliki kesempatan menjadi manajer pengetahuan selama yang bersangkutan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

Proposisi ketiga dirumuskan bahwa, posisi manajer pengetahuan dalam struktur organisasi dipegang oleh manajer proyek yang terpilih. Manajer proyek merupakan sosok pemimpin yang pastinya memiliki karakteristik pemimpin yang mengarah kepada penciptaan pengetahuan. Ketika seorang pemimpin ditempatkan sebagai manajer proyek, maka yang bersangkutan diharapkan mampu menciptakan inovasi dan bertanggungjawab penuh terhadap proses penciptaan inovasi tersebut. Keahlian yang dimiliki merupakan salah satu faktor penentu mengapa manajer proyek disebut sebagai manajer pengetahuan. Responden penelitian yang diwawancarai menyatakan bahwa setiap orang yang diminta bertanggungjawab bekerja berdasarkan keahlian yang dimilikinya adalah seorang manajer pengetahuan.

Dari hasil pengamatan dan evaluasi terhadap data dan informasi yang diperoleh, ditemukan fakta bahwa posisi tidak menentukan apakah seseorang atau individu bisa dikatakan sebagai manajer pengetahuan. Maxwell dalam bukunya menjelaskan dinamika perkembangan kepemimpinan dalam memahami persepsi manajer pengetahuan dalam sebuah perusahaan.

Ada lima level kepemimpinan yang mempengaruhi individu untuk memahami perspektif manajer pengetahuan. Yang pertama, adalah level posisi. Posisi yang dimaksudkan disini adalah posisi yang telah diberikan kepada individu, baik sebagai staf lini produksi, pegawai administrasi, staf penjual dan lainnya. Pada posisi tersebut, setiap individu memiliki hak-hak tertentu yang menyertai posisi tersebut. Namun, jika setiap individu yang memiliki posisi tersebut, memimpin

hanya dengan menggunakan posisi, maka tidak ada yang dapat dilakukan untuk memberi pengaruh yang besar pada organisasi. Yang kedua, Memimpin melampaui posisi, karena membangun hubungan dengan para karyawan, bawahan atau orang yang dipimpin. Kepedulian yang diberikan menjadi sebuah kepercayaan, sehingga bawahan mengikuti karena mereka ingin melakukan. Yang Ketiga, level kepemimpinan produksi. Pergerakan kepemimpinan ke level ini merupakan hasil dari kontribusi yang sudah dilakukan dalam organisasi. Karyawan akan mengikuti apa yang telah dilakukan pemimpin. Karyawan akan bergantung pada pemimpin untuk menuntun mereka dalam berkinerja.

Berikutnya adalah level keempat dalam kepemimpinan. Pemimpin fokus pada pengembangan karyawan. Pemimpin melakukan bimbingan, membantu mereka mengembangkan ketrampilan dan mengasah kemampuan kepemimpinan mereka. Ini sejalan dengan faktor pembentuk gaya kepemimpinan transformasional. Seorang manajer harus memiliki gaya kepemimpinan transformasional untuk dapat disebut sebagai manajer pengetahuan. Pemimpin harus mampu memberikan nilai tambah bagi para pengikutnya dan membuat mereka lebih berharga dan mereka termotivasi untuk berkinerja kreatif. Dalam level ini, manajer menjadi model peran, mereka mengikuti pemimpinnya karena apa yang telah dilakukan pemimpin kepada mereka.

Yang terakhir adalah level kelima, level kedirian dalam kepemimpinan. Level ini diperoleh karena sesuatu yang memang berasal dari diri seorang pemimpin. Level ini diperoleh pemimpin, atau seorang

manajer karena kepemimpinan yang sangat baik dari awal hingga sampai level terakhir. Pemimpin yang punya karisma dan sangat inspirasional menjadi dasar level kepemimpinan ini. Dari pemaparan teori Maxwell ini dapat disimpulkan bahwa, seorang pemimpin potensial memahami dengan baik posisi tidak berkaitan langsung dengan sebuah kepemimpinan sejati, yaitu mengarah kepada manajer pengetahuan yang dianggap sebagai sosok pemimpin kelas dunia untuk mencapai keunggulan kompetitif. Individu tidak memerlukan posisi teratas untuk dapat mempengaruhi orang lain, tidak memerlukan jabatan tertinggi untuk mencapai hasil dan membantu orang lain untuk menjadi produktif, tidak perlu menjadi presiden atau CEO untuk mengajarkan masyarakat untuk melihat, berpikir dan bekerja seperti pemimpin. Proses kepemimpinan adalah masalah disposisi, bukan posisi. Setiap individu dapat memimpin orang lain dari setiap bagian didalam organisasi, selama dia melakukan kinerja dengan baik. Kepemimpinan adalah pilihan yang dibuat, bukan tempat yang diduduki.

Kesimpulan

Setelah menganalisa dan mengidentifikasi informasi dilapangan sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian, maka penulis memberikan kesimpulan yang telah diuraikan di bab sebelumnya. Dari hasil penelitian dengan desain historis, bagaimana beberapa proposisi bisa menjawab kesenjangan teori yang selama ini sering dipertanyakan, yaitu peran dan kedudukan manajer pengetahuan dalam sebuah struktur organisasi, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Hasil pengumpulan informasi dari lapangan dengan menggunakan wawancara tidak terstruktur dan

mengkonfirmasi dengan beberapa teori dasar dari bahan bacaan dan pustaka dapat disimpulkan, setiap individu dalam tingkatan manajemen dalam setiap organisasi memiliki kesempatan untuk menjadi manajer pengetahuan. Kepemimpinan yang baik tidak dipengaruhi oleh posisi atau tempat untuk diduduki, tapi bagaimana manajer dalam tiap tingkatan tersebut mempengaruhi karyawannya untuk berkinerja demi keunggulan kompetitif organisasi.

2. Setiap individu yang memiliki posisi atau kedudukan dalam tingkatan manajemen dapat disebut manajer pengetahuan, apabila dia melakukan gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku stimulasi intelektual, perhatian secara individual, memiliki karisma atau pengaruh idealis dan menjadi pemimpin yang mempunyai motivasi inspirasional. Gaya kepemimpinan transaksional ditemukan memiliki dampak negatif dalam hubungan manajer-karyawan, karena lebih banyak menekankan hubungan yang dengan pengaturan tujuan. Seorang manajer dengan gaya kepemimpinan transaksional dianggap tidak sesuai dengan karakteristik seorang manajer pengetahuan. Pemimpin yang transaksional dianggap tidak memotivasi untuk berperilaku inovatif dalam dunia kerja. Fakta ditemukan bahwa kepemimpinan transaksional masih banyak diterapkan di hampir semua organisasi tempat dimana responden bekerja.
3. Individu yang ditunjuk berkinerja sesuai keahliannya untuk sebuah proyek tertentu, dianggap sebagai sosok manajer pengetahuan.

Tanggungjawab besar untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan menjadi dasar pengukuran. Sejalan dengan teori yang disampaikan Maxwell bahwa setiap orang yang berkinerja baik, disebut pemimpin sejati.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisa dari kesimpulan diatas, penulis menyampaikan beberapa saran yang perlu dilakukan agar tercapai sebuah konsistensi pengetahuan yang akan didapatkan.

1. Pemahaman manajer mengenai manajer pengetahuan perlu diterapkan pada organisasi secara menyeluruh. Untuk mencapai organisasi kelas dunia, diperlukan seorang manajer pengetahuan yang dapat mengorganisir segala tugas dan tanggungjawab dengan baik, menghasilkan kreativitas dan inovasi.
2. Setiap individu yang menjadi manajer perlu mendalami gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer. Gaya kepemimpinan transformasional diharapkan dimiliki oleh setiap individu yang ada dalam organisasi, sehingga tercipta hubungan yang ideal antara manajer dan karyawan.
3. Penelitian ini masih menggunakan desain historis. Lebih banyak mengkonfirmasi teori yang didapatkan dari kajian pustaka dengan mengidentifikasi menggunakan wawancara yang tidak terstruktur pada responden dalam hal ini manajer-manajer yang ada menyebar di seluruh daerah sumatra utara. Diperlukan penelitian empiris untuk membuktikan

proposisi yang disampaikan menjadi sebuah fakta yang konklusif.

4. Penggunaan metode pengambilan data yang lemah menjadi sebuah langkah perbaikan untuk penelitian mendatang untuk topik yang berkaitan.

Daftar Referensi

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.

David, Benet & Alex Benet. 2001. The Rise of Knowledge Organization. **Handbook Knowledge Management**

Dvir, T., Eden, D., Avolio, J. B., & Shamir, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45: 735-744.

Handoko, H. T. 2009. Manajemen. Edisi, Cetakan Keduapuluh, **BPFE-Yogyakarta**.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. **Oxford University Press**-New York.

Pieterse, N.A., Knippenberg, V. D., Schippers, M., & Stam, D. 2010. Transformasional and transactional leadership and innovative behaviour: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 609-623.

Shin, S. J., & Zhou, J. 2003. Transformasional leadership, conservation, and creativity: Evidence

from Korea. *Academy of Management Journal*, 46: 703-714.