



UNIVERSITAS INDONESIA

**MENINGKATKAN KOMPETENSI KOORDINASI MELALUI PELATIHAN
BERBASIS KNOWLEDGE MANAGEMENT
PADA ASISTEN REDAKTUR MEDIA ONLINE PT. XYZ**

*Enhancing the Coordination Competence through Knowledge Management
Base of Training Toward Editor's Asistant of Online Media PT. XYZ*

TESIS

**Yoyok Dwi Prajoko
1006795900**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI
HUMAN CAPITAL & KNOWLEDGE MANAGEMENT
DEPOK
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Yoyok Dwi Prajoko

NPM : 1006795900

Tanda Tangan :



Tanggal : 10 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Yoyok Dwi Prajoko
NPM : 1006795900
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Human *Capital & Knowledge Management*
Judul Tesis : Meningkatkan Kompetensi Koordinasi Melalui Pelatihan Berbasis Knowledge Management pada Asisten Redaktur Media Online PT. XYZ

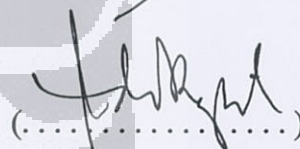
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

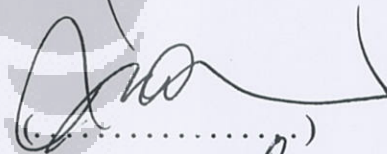
Pembimbing : 1. Ir Mirawati Purmana M.Si



2. Adi Respati, S.Psi, M.Si



Ketua Sidang/Penguji I : Dr. Drs.Joni P. Soebandono, MM, M.Si



Penguji : Ir. Rudy Marianto Kaharmen, MM



Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi.
N.U.P. 0806050140



Dr. Wilman Dahlan Mansoer., M. Org. Psy.
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 10 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur, saya panjatkan kepada Allah Yang Maha Esa yang telah memberikan kekuatan dan berkah yang luar biasa besar untuk bisa menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program *Magister Psikologi Terapan Human Capital & Knowledge Management* pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari, banyak pihak yang telah bersedia memberikan bantuan, bimbingan, serta dukungan hingga tesis ini bisa selesai. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

Ir. Mirawati Purmana M.si dan Adi Respati, S.Psi, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah bersedia menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya dalam mengarahkan saya untuk menyusun tesis ini. Para dosen yang telah bersedia berbagai ilmunya dengan kami selama masa perkuliahan.

Manajemen dan pimpinan perusahaan, terutama Bu Ritha Nakula dan Pak Adyatmaka Ananta, atas ijin dan dukungan moral berupa kesabaran dan pengertian selama proses penyusunan tulisan ini, termasuk keleluasaan untuk mengatur jam kerja selama mengejar tenggat.

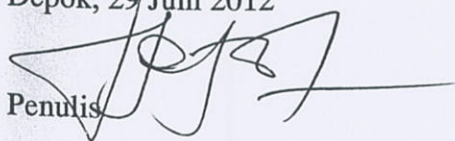
Rekan kerja, Daning Novianti dan Amelia Suci Wardani (karyawan magang - mahasiswa Psikologi UI 2009) yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian penelitian ini.

Rekan-rekan seperjuangan di Magister Psikologi Universitas Indonesia 2010, Pak Dwi, Adi Kusuma, Gini (Insos 2010), Alfred, mbak Sesti, Loly, dan Marvin untuk segala kenangan dan dukungannya yang sangat berkesan. Semua pihak yang telah memberikan dukungan dan perhatiannya dan tidak bisa disebutkan satu per satu.

Akhir kata, saya mohon maaf untuk segala kekurangan selama ini dan semoga Tuhan senantiasa membalas setiap kebaikan yang telah diberikan.

Depok, 29 Juni 2012

Penulis



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yoyok Dwi Prajoko
NPM : 1006742320
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Human Capital & Knowledge Management
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

MENINGKATKAN KOMPETENSI KOORDINASI MELALUI PELATIHAN
BERBASIS KNOWLEDGE MANAGEMENT PADA ASISTEN REDAKTUR
MEDIA ONLINE PT. XYZ

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 10 Juli 2012

Yang menyatakan


(.....*Yoyok Dwi Prajoko*.....)

ABSTRAK

Nama : Yoyok Dwi Prajoko
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan *Human Capital and Knowledge Management*
Judul : Meningkatkan kompetensi koordinasi melalui pelatihan berbasis knowledge management pada asisten redaktur media online PT. XYZ

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kompetensi yang paling lemah pada Asisten Redaktur PT. XYZ dan menentukan intervensi yang paling tepat dalam mengatasinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara dengan Direktur dan seluruh Kepala Departemen di PT. XYZ, pendekatan kuantitatif menggunakan alat ukur kompetensi yang telah dimiliki oleh perusahaan itu sendiri, yang dikembangkan berdasarkan pada teori kompetensi Palan (2008). Hasil pengukuran menunjukkan bahwa kompetensi koordinasi adalah yang paling lemah, sehingga perlu untuk diintervensi. Hal ini sesuai dengan analisa hasil wawancara. Berdasarkan hasil analisa terhadap data penelitian dan wawancara lanjutan dengan Pemimpin Redaksi, maka untuk meningkatkan kompetensi tersebut direkomendasikan intervensi melalui pelatihan berbasis *Knowledge Management* menggunakan teori *Knowledge Engine* (Handerson & Baird, 2001) dan *Value Creation* (Sveiby, 2001)

Kata kunci:
Kompetensi, pelatihan, pengelolaan pengetahuan.

ABSTRACT

Name : Yoyok Dwi Prajoko
Field of study : Psychology
Specialization : Applied of Human Capital and Knowledge Management
Title : Enhancing the coordination competence through
Knowledge Management Base of Training toward Editor's
Asistant of online media PT XYZ

The purpose of this study was to reveal the weakest competence of Editor's Assistant at PT XYZ and to determine the best intervention to manage it. This study used qualitative approach through interview with the Directors and Head of Departments in PT XYZ, also quantitative approach by using competency measuring instrument from the company which was developed based on Pallan's Theory of Competence. The result of this study shows that Coordination Competence is the weakest competence, which needs an intervention. This result is also consistent with the interview result. Based on data analysis and additional interview with Chief Editor, to enhance Coordination Competence, it is recommended to give intervention through Knowledge Management competency-based training by using Knowledge Engine Theory (Handerson & Baird, 2001) and Value Creation (Sveiby, 2001)

Key words:

Competence, training, knowledege management.

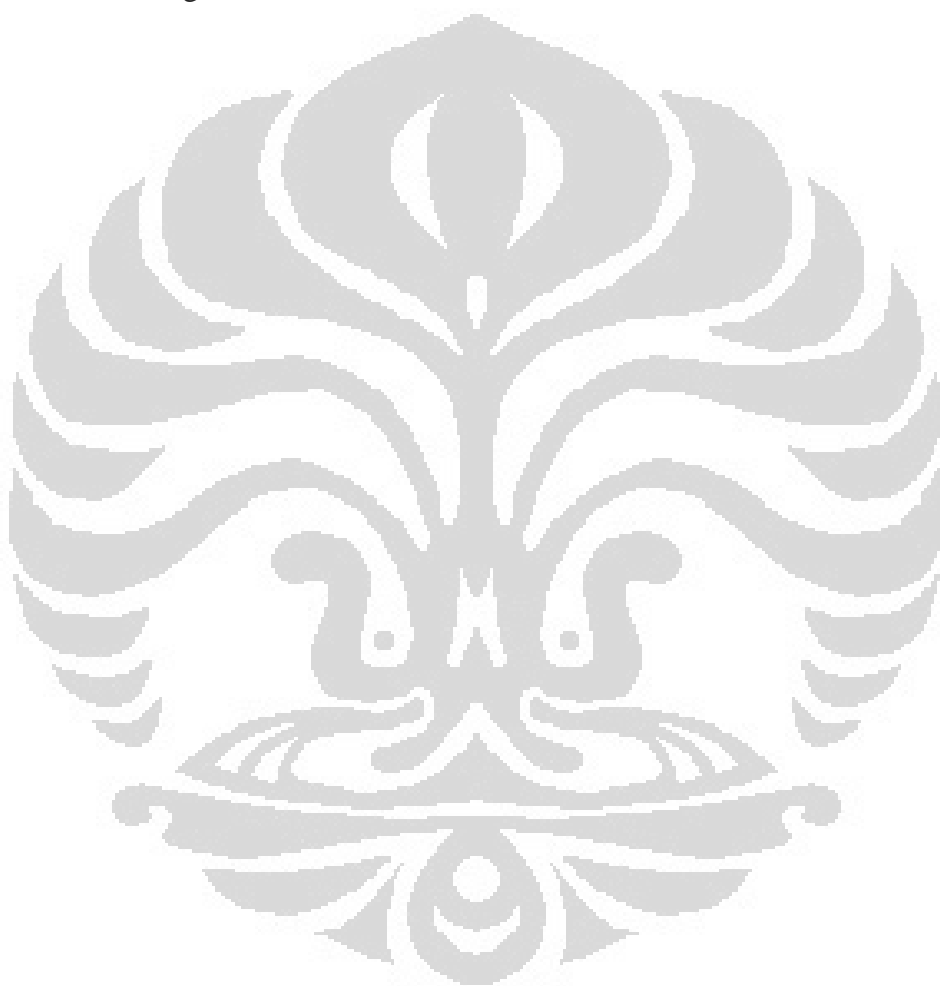
DAFTAR ISI

Halaman Pernyataan Orisinalitas	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Pernyataan Persetujuan Publikasi Tesis untuk Kepentingan Akademis	iv
Abstrak	v
<i>Abstract</i>	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Lampiran	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Perusahaan	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan	6
BAB 2 KAJIAN LITERATUR	8
2.1 Kompetensi	8
2.1.1 Definisi Kompetensi	8
2.1.2 Model Kompetensi Paviliun Romawi	9
2.1.2.1 Kerangka Kompetensi Paviliun Romawi	10
2.2 Kerangka berfikir penelitian	11
2.3 <i>Knowledge Management</i>	12
2.3.1 Pelatihan berbasis <i>Knowledge Management</i>	12
2.3.1.1 <i>Knowledge Engine</i>	12
2.3.1.1.1 Definisi <i>Knowledge Engine</i>	12
2.3.1.1.2 Tahapan proses dalam <i>Knowledge Engine</i>	13
2.3.1.2 <i>Value Creation</i>	14
2.3.1.2.1 Definisi <i>Value Creation</i>	14
2.3.1.2.2 Model strategi <i>Value Creation</i>	15

BAB 3 METODE PENELITIAN	17
3.1 Subyek Penelitian	17
3.2 Alat Ukur	17
3.2.1 Alat Ukur Kualitatif	17
3.2.2 Alat Ukur Kuantitatif	18
3.3 Pengumpulan Data	20
3.3.1 Data Kualitatif	20
3.3.2 Data Kuantitatif	20
3.4 Pengolahan Data	21
3.4.1 Data Kualitatif	21
3.4.2 Data Kuantitatif	21
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI	22
4.1 Hasil Penelitian	22
4.2 Interpretasi	24
4.2.1 Alternatif Solusi Pertama: <i>Knowledge Engine</i>	26
4.2.2 Alternatif Solusi Kedua: <i>Value Creation</i>	28
4.3 Rekomendasi	34
BAB 5 RANCANGAN IMPLEMENTASI PROGRAM INTERVENSI	36
5.1 Program Intervensi	36
5.2 Intervensi Melalui Pengelolaan Perubahan Jangka Pendek	37
5.2.1 Tingkat Individu	37
5.2.1.1 Pelatihan Motivasi	37
5.2.2 Tingkat Organisasi	37
5.3 Intervensi Melalui Pengelolaan Perubahan jangka Panjang	39
5.4 Sasaran Program Intervensi Jangka Panjang	43
DAFTAR PUSTAKA	45

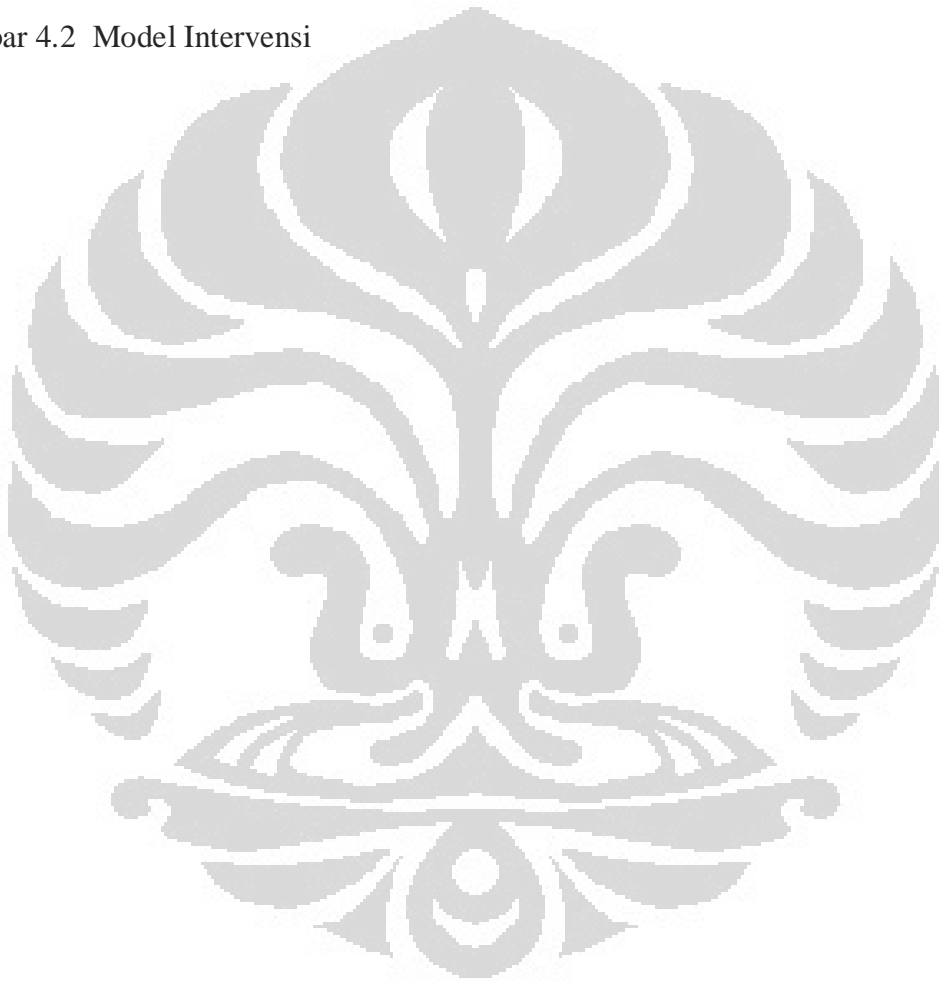
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Persentase Perbandingan Aspek Pengembangan Karyawan	4
Tabel 3.1 Dimensi Kompetensi	19
Tabel 4.1 <i>Knowledge Strategy (Sveiby)</i> yang direkomendasikan sebagai alternatif solusi pada PT XYZ	29
Tabel 4.2 Perbandingan Alternatif Intervensi	34



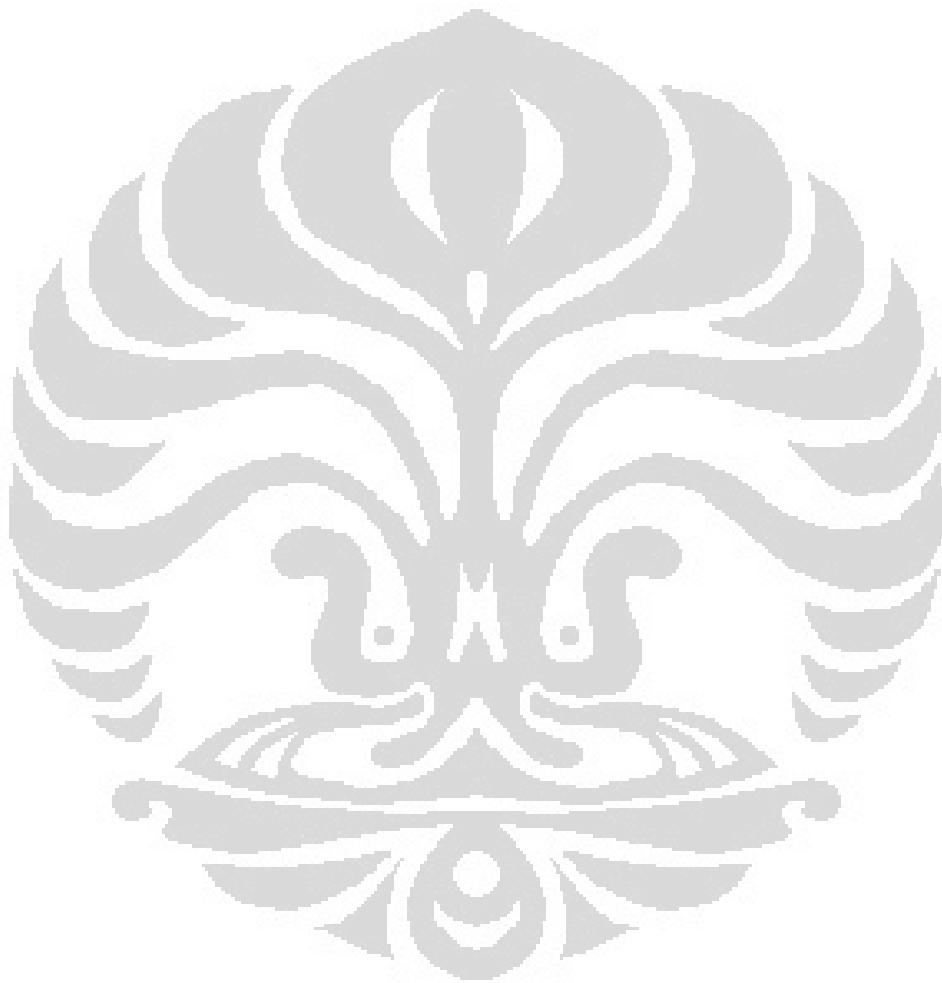
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Competency Causal Flow Model</i>	9
Gambar 2.2 Paviliun Romawi (Palan, 2008, hal.51)	9
Gambar 2.3 Kerangka berfikir penelitian	11
Gambar 2.4 Model transfer dan konversi pengetahuan oleh Sveiby	15
Gambar 4.1 Perbandingan kesenjangan kompetensi pada Dimensi Kompetensi Peran	22
Gambar 4.2 Model Intervensi	24



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Visi, Misi, Target PT XYZ	47
Lampiran 2 Bisnis Proses Redaksi PT XYZ	48
Lampiran 3 Struktur Organisasi PT XYZ	49
Lampiran 4 Strategy Maps PT XYZ	50
Lampiran 5 Model Kerangka Penelitian	51
Lampiran 6 Data Demografi Subyek Penelitian	52
Lampiran 7 Data Mentah Hasil Penelitian	53
Lampiran 8 Hasil Pengolahan Data	54
Lampiran 9 Reliabilitas Dalam Masing-Masing Kompetensi	55
Lampiran 10 Reliabilitas Dalam Kompetensi Fungsional dan Perilaku	56
Lampiran 11 Reliabilitas Dalam Kompetensi Peran dan Inti	57
Lampiran 12 Panduan Analisa berdasarkan Pendekatan Teori The Five-Force Model	58
Lampiran 13 Rancangan Implementasi Program Jangka Pendek	59
Lampiran 14 Rancangan Implementasi Program Jangka Panjang	60



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Perusahaan

Perkembangan media *online* di Indonesia dipelopori oleh media cetak. Pada awalnya media cetak mengembangkan media *online* hanya untuk menunjukkan bahwa mereka tidak buta terhadap teknologi dan ingin mengikuti perkembangan jaman. Dimulai pada tahun 1995, tiga besar media cetak di Indonesia, Kompas, Republika, dan Tempo membuat versi *online*. Pada saat itu mereka hanya memindahkan isi media cetak ke versi *online*. Menurut Daru Priyambodo, Pemimpin Redaksi Tempo.com, mereka hanya ingin menunjukkan prestise saja. Media *online* belum dianggap sebagai pemegang kunci bagi penyebaran informasi dan lahan bisnis baru yang potensial dalam industri media masa (“Sumber informasi pertama”, 2012, 24 Februari).

Pada rentang tahun 1999-2003 media *online* sudah mengarah pada tujuan bisnis. Pada rentang tersebut bermunculan media *online* baru yang tidak hanya berinduk pada media cetak, tetapi juga muncul media *online* murni diantaranya adalah satunet, astaga.com, berpolitik.com dan lippostar. Menjelang tahun 2003 perkembangan media *online* mulai mengalami titik jenuh, sejumlah media kolaps dan menghilang. Setelah tahun 2003 media *online* baru bermunculan kembali dengan sistem dan kemasan baru. Media *online* yang masih bertahan sampai sekarang adalah detik.com, kompas.com, PTXYZ, vi vanews.com, kapanlagi.com, astaga.com, dan lippostar. Menurut Daru Priyambodo, media *online* selanjutnya dianggap sebagai entitas yang patut dikembangkan, sehingga media *mainstream* cetak mulai mengembangkan konvergensi jenis medianya ke versi *online* (“Sumber informasi pertama”, 2012, 22 Februari).

Perkembangan media *online* juga ditunjang oleh pertumbuhan pengguna internet yang didukung oleh semakin kuatnya infrastruktur dan luasnya pengguna layanan internet *broadband*. Media Partner Asia, sebuah lembaga konsultan bisnis media, telekomunikasi dan hiburan, melaporkan pada 3 Februari 2012, bahwa sampai tahun 2020 penetrasi pengguna internet di kawasan Asia Pasifik terus mengalami peningkatan yang signifikan. Dari tahun 2010 sampai dengan 2020, penetrasi pengguna internet tumbuh 35% (Couto, 2012).

Di Indonesia peningkatan pengguna layanan internet *broadband* disebabkan harga akses internet *broadband* semakin murah akibat persaingan harga layanan antar operator telepon. Kondisi ini didukung juga oleh pertumbuhan *smartphone* jenis *Android* maupun *Blackberry* yang

meningkat. Dengan fitur layanan akses internet di dalamnya *smartphone* telah mengubah gaya hidup masyarakat penggunanya termasuk dalam mengakses berita dan informasi.

Wakil Direktur PT Kompas Cyber Media Edi Taslim menjelaskan bahwa media *online* akan sangat tergantung dengan tren teknologi yang ada. Di masa depan media *online* harus cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi media yang digunakan pembaca (“Media *online* dan tantangan”, 2012).

Iklim kebebasan pers di Indonesia juga mendorong untuk semakin banyaknya muncul media *online* karena mudahnya syarat mendirikan media *online*. Kemunculan beberapa media *online* baru juga membuka persaingan pasar industri iklan digital yang menggunakan media *online* sebagai alat untuk promosi. Kondisi perekonomian makro Indonesia yang semakin baik secara langsung akan berdampak pada peningkatan pasar periklanan. Dalam laporan hasil penelitian Biro Riset Ekonomi, Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter, Bank Indonesia, pertumbuhan ekonomi Indonesia antara tahun 2009-2014 akan terus tumbuh. Pada tahun 2009 pertumbuhan perekonomian mengalami tekanan akibat krisis global, namun tahun 2010 akan mulai mengalami pertumbuhan kembali dan diperkirakan tahun 2014 akan tumbuh sekitar 6-7% (“Outlook ekonomi Indonesia”, 2009).

Media *online* sebagai salah satu media yang diakses secara gratis sangat tergantung pada pendapatan melalui pemasangan iklan untuk menjalankan operasional perusahaan. Menurut hasil penelitian Media Partner Asia, di kawasan Asia Pasifik pemasang iklan masih membelanjakan uangnya terbesar untuk iklan di TV, namun dilaporkan bahwa iklan media *online* diprediksikan akan tumbuh dan alokasi budget meningkat dari 17% di tahun 2015 menjadi 20% di tahun 2020. Berdasarkan data tersebut maka prospek bisnis media *online* ke depan menjanjikan, namun juga berdampak pada meningkatnya persaingan akibat munculnya media *online* baru.

PT. XYZ sebagai salah satu media *online* di Indonesia melalui visi: menjadi yang terbaik dan terdepan, sumber referensi bagi public, mengutamakan kejujuran informasi public; dan misi: bekerjasama untuk menjadi yang terbaik dan terdepan, optimalisasi sumberdaya internal group, bekerjasama demi masyarakat; menetapkan target untuk menjadi: pemimpin portal berita dan hiburan di Indonesia, sumber referensi berita dan hiburan bagi public, sumber berita dan hiburan yang dapat mendidik public. PT. XYZ dalam usahanya mencapai target tersebut mengalami tantangan yang kian berat. PT. XYZ telah merasakan ketatnya persaingan.

Berdasarkan data *traffic* (*unique visitor* dan *page views*) hasil penelitian *Comscore* dan analisa *Google analytic* yang diinformasikan oleh Kepala Departemen Pemasaran, posisi PT. XYZ fluktuatif antara peringkat dua dan tiga. Sejak didirikan tahun 2007 PT. XYZ belum pernah menempati ranking pertama,

Peringkat dalam persaingan media *online* akan menentukan harga iklan, semakin tinggi peringkat maka akan semakin mahal harga iklan bisa dijual kepada pengiklan. Media *online* dengan peringkat pertama dapat menentukan sendiri paket harga iklan yang dijual tanpa tergantung pada kompetitor, sehingga pencapaian target pendapatan menjadi lebih cepat dan biaya produksi berita akan semakin murah.

Untuk meraih peringkat pertama perlu kerja sama yang baik dalam departemen organisasi PT. XYZ, yaitu: Penjualan, Pemasaran, Redaksi, IT, HRD dan Keuangan. Departemen Redaksi adalah *core function*, kecepatan dalam menghasilkan berita dan akurasi isinya akan menentukan keberlangsungan bisnis media ini. Kecepatan dan akurasi akan menentukan jumlah pengunjung portal.

Dalam kedudukan peringkat yang sekarang PT. XYZ tidak cukup mengandalkan kecepatan dan akurasi kerja seperti yang ada sekarang. Untuk bisa mencapai target menempati peringkat pertama maka dilakukan dengan meningkatkan lagi kecepatan dan akurasi dalam menghasilkan berita. Variasi berita sudah ditentukan oleh Management dengan menyediakan berbagai macam kanal dan gaya pengemasan tulisan telah ditentukan sejak awal pendirian media *online* dalam target perusahaan untuk menjadikan PT. XYZ menjadi media berita dan hiburan, sehingga gaya penulisan berita dilakukan dengan gaya sesuai karakter yang terkandung dalam target perusahaan tersebut.

Diharapkan dengan peningkatan kecepatan dan akurasi dalam pengolahan berita melebihi kompetitor dapat meningkatkan jumlah kunjungan, disebut sebagai *traffic*, dapat meningkat sesuai dengan yang diharapkan. *Traffic* dihitung berdasarkan jumlah pengunjung unik (*unique visitor*) dan *page view*. Data *traffic* ini menjadi alat bagi Departemen Penjualan untuk melakukan penjualan iklan.

Target waktu bagi redaksi dalam mengolah berita adalah 10 menit, dihitung mulai dari informasi masuk ke Asisten Redaktur hingga tampil di portal. Target redaksi yang dicanangkan oleh Management pada awal tahun 2012 adalah 700 berita per hari, *page view* 7 juta per hari dan *unique visitor* 927 per hari. Jika team redaksi kurang memiliki kompetensi yang

dipersyaratkan untuk mencapai target ini, maka peringkat tidak akan beranjak dari posisi sekarang atau bahkan bisa digeser oleh kompetitor yang lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pemimpin Redaksi dan analisa bisnis proses Departemen Redaksi pada Lampiran 2 terlihat bahwa Asisten Redaktur menjalankan fungsi yang sangat penting karena dituntut untuk menuliskan dan melakukan verifikasi berita yang dikirimkan oleh reporter hingga menghasilkan tulisan yang bagus dan bervariasi dalam waktu yang sangat pendek. Kecepatan dan kualitas berita yang dihasilkan Asisten Redaktur menentukan kecepatan proses verifikasi lebih lanjut yang dilakukan oleh Redaktur dan Redaktur Pelaksana.

Dianalisa dengan model 7S McKinsey terlihat bahwa kelemahan Redaksi PT. XYZ ada pada *system* untuk *hard* variabel, dan; *staff*, *skill* dan *style* untuk *soft* variabel.

Kelemahan pada *system* (infrastruktur IT) sesuai dengan wawancara dengan Kepala Departemen IT, dapat diatasi dengan cepat dengan membeli aplikasi *system* baru untuk menggantikan *system* lama. Sehingga kinerja *system* baru dapat mendukung tuntutan pencapaian target kerja Redaksi yang meningkat.

Kompetensi sangat penting bagi pekerja karena pada dasarnya kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari efektifitas kinerja karyawan (Spencer dan Spencer, 1993). Sebagian besar Asisten Redaktur yang ada sekarang ini dipromosikan dari Reporter, padahal belum memiliki kompetensi yang cukup. Kebijakan ini diambil akibat meningkatnya target jumlah berita meningkat 75 % dari pencapaian tahunan 2011 dan terbatasnya *talent* siap pakai dari pasar tenaga kerja media *online*. Walaupun PT. XYZ harus membajak *talent* dari media *online* lain biaya rekrutmen akan mahal. Hal ini akan mengganggu keseimbangan struktur gaji karyawan. Akibat kompetensi Asisten Redaktur yang belum memenuhi kualifikasi, target jumlah berita dan *traffic* tidak tercapai.

Tabel 1.1 Persentase perbandingan aspek pengembangan karyawan berdasarkan hasil PA Asisten Redaktur PT. XYZ tahun 2010/2011

Area Pengembangan Asisten Redaktur	%
Leadership	23
Skills Journalism	27
Leadership & skills journalism	46
Other	4

Sesuai dengan yang disampaikan oleh Pemimpin Redaksi dan Redaktur Pelaksana ketrampilan (*skill*) jurnalistik dan kepemimpinan (*style*) yang dimiliki karyawan sekarang ini masih kurang dan program pengembangan kompetensi (*staff*) juga tidak terprogram dengan baik. Hal ini terjadi karena *career path* yang ada belum dilengkapi kurikulum yang menjadi panduan pengembangan kompetensi untuk tiap-tiap level karyawan. Data Hasil PA Asisten Redaktur tahun 2010/2011 pada Bagan 1.1 menunjukkan masalah yang terjadi pada *soft variable* ini pada Asisten Redaksi. Berdasarkan analisa terhadap strategi PT. XYZ dalam mencapai target yang ditetapkan menggunakan *strategy map* pada Lampiran 4 juga menunjukkan pentingnya fungsi kerja, pengembangan skill dan kepemimpinan pada Asisten Redaktur dalam pencapaian target perusahaan.

Untuk *hard* variabel lainnya: *value*, *strategy* dan *structure* tidak ada masalah. *Value* PT. XYZ yaitu cepat dalam menghasilkan berita yang bagus dan variatif, telah dipahami oleh seluruh karyawan dari level atas sampai level bawah. *Strategy* perusahaan juga cukup jelas bahwa untuk mengalahkan kompetitor mereka harus melakukan inovasi dalam proses pengolahan berita. *Struktur organisasi* menurut Pemimpin Redaksi sudah sesuai dengan tuntutan efektifitas kerja dan koordinasi.

Seperti yang disampaikan oleh Pemimpin Redaksi dan Redaktur Pelaksana bahwa kurangnya kompetensi karyawan bukan masalah baru. Dengan adanya kebijakan Redaksi menambah kanal-kanal baru untuk menambah variasi berita, kebutuhan jumlah Asisten Redaktur bertambah. Menambah Asisten Redaktur dengan kompetensi yang kurang akan membuat target jumlah berita dan *traffic* semakin sulit tercapai. Posisi Asisten Redaktur sangat penting dalam menentukan kecepatan dalam pengolahan berita untuk menghasilkan berita yang bagus dan variatif.

Kelangkaan Asisten Redaktur yang kompeten adalah masalah utama PT. XYZ. Masalah muncul karena belum ada program pengembangan kompetensi yang terstruktur untuk menyiapkan Reporter menjadi Asisten Redaktur. Sementara itu ketersediaan karyawan posisi ini di pasar tenaga kerja sedikit sehingga pemenuhan kebutuhan dilakukan dengan mempromosikan Reporter yang ada. Dengan kondisi kompetensi Asisten Redaktur yang kurang, maka kinerja mereka tidak mencapai hasil yang ditargetkan.

1.2 Rumusan Permasalahan

Mengingat pentingnya peran Asisten Redaktur dalam bisnis proses redaksi dan untuk mencapai target nomor satu dalam persaingan industri media *online*, maka perlu dicarikan solusi yang cepat dan akurat untuk mengatasi kesenjangan kompetensi ini. PT. XYZ perlu untuk mengidentifikasi kompetensi mana yang lemah dan selanjutnya dilakukan intervensi untuk meningkatkan. Rumusan pertanyaan penelitian pada penelitian ini adalah:

1. Kompetensi apakah yang paling lemah dari Asisten Redaktur yang ada sekarang ini?
2. Intervensi apakah yang paling tepat untuk meningkatkan kompetensi tersebut agar kinerja Asisten Redaktur meningkat?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi Asisten Redaktur yang paling lemah dan menentukan intervensi yang paling tepat untuk meningkatkan kompetensi yang lemah tersebut. Diharapkan dengan intervensi tersebut dapat meningkatkan kinerja Asisten Redaktur, sehingga dapat berhasil mencapai target yang telah ditetapkan.

1.4 Manfaat Penelitian

Media *online* adalah media jenis baru yang sering disebut sebagai *new media*. Selama ini belum banyak yang mengangkat media *online* sebagai bahan kajian penelitian, khususnya di bidang Psikologi Terapan *Human Capital & Knowledge Management*. Mengingat media *online* kedepan diprediksikan akan berkembang lebih pesat lagi, maka penulis merasa tertarik untuk mengungkap permasalahan yang dihadapi dalam bisnis media *online* dan ingin menyumbangkan pemikiran sebagai solusi terhadap permasalahan yang dihadapi tersebut.

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangsan bagi media *online* XYZ untuk mengembangkan bisnis media *online* kedepan dan menjadi pemacu bagi praktisi media dan akademisi berbagai bidang studi yang terkait untuk melakukan diskusi dan penelitian selanjutnya tentang bisnis media *online*.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dari penelitian ini dibagi ke dalam lima bab. Bab I merupakan bab pendahuluan yang membahas mengenai latar belakang dari permasalahan yang diteliti,

identifikasi masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan dari penelitian ini. Bab II memaparkan kajian literatur yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini, ke rangka berpikir dan tinjauan teori program intervensi. Bab III membahas mengenai metode dan ruang lingkup penelitian, metode pengumpulan dan analisis data di mana dijelaskan pengembangan alat ukur yang digunakan, subyek penelitian, administrasi pengambilan data, dan teknik pengolahan data. Bab IV menguraikan interpretasi terhadap data yang diperoleh dalam penelitian, alternatif solusi dan rekomendasi alternatif solusi yang paling sesuai. Pada Bab V akan dipaparkan mengenai rancangan program intervensi.



BAB 2

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kompetensi

2.1.1 Definisi Kompetensi

Definisi-definisi lain tentang kompetensi (Prihadi, 2004, hal. 90-91) adalah sebagai berikut:

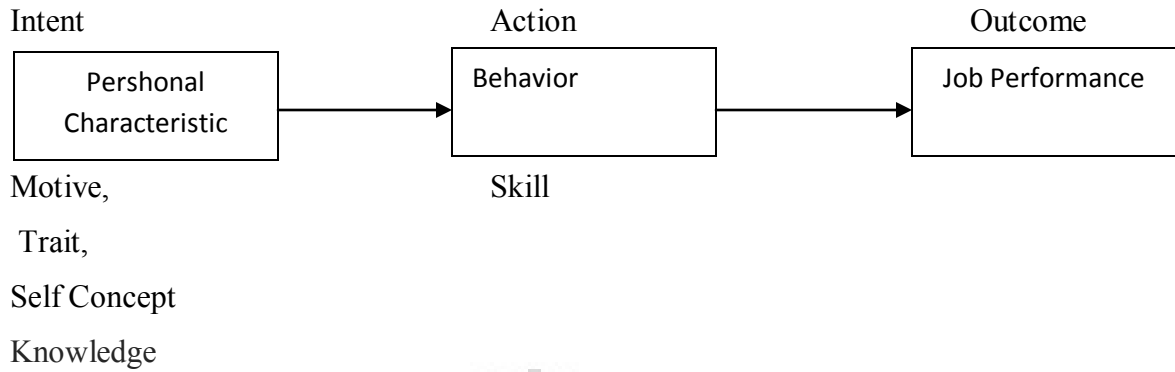
Serangkaian perilaku yang dapat diamati dan diindikasikan yang mencakup kepribadian, kemampuan, dorongan/minat, dll (Savile and Holthsworth)

Karakteristik-karakteristik yang mengarah dan menunjuk pada ke trampilan dan kemampuan yang menghasilkan kinerja yang efektif dalam bekerja. (Lucia & Lepsinger, *The Art of Science of Competency Models*, 1999)

Kaplan (2004) mendefinisikan kompetensi sebagai merupakan pengetahuan (*knowledge*), ke trampilan (*skills*), dan nilai (*values*) yang menjadi persyaratan suksesnya karyawan dalam menempati jabatannya. Pengetahuan adalah merupakan pengetahuan yang spesifik yang dibutuhkan agar kinerja suatu jabatan dapat efektif, ke trampilan adalah ke trampilan tertentu yang spesifik yang berkaitan pada efektifitas kinerja suatu jabatan, dan nilai adalah seperangkat karakteristik atau perilaku yang dapat menghasilkan kinerja yang unggul.

Spencer (1993) mengartikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Karakteristik ini meliputi terbagi menjadi dua kelompok yaitu: tampak dan tidak tampak. Karakteristik yang tampak cenderung untuk mudah dilatih dan dikembangkan, yaitu: pengetahuan dan ke trampilan. Sedangkan karakteristik tidak tampak dan tidak mudah dirubah yang berada pada pusat kepribadian individu, yaitu: konsep diri (*self-concept*), karakter (*traits*) dan dorongan yang memberikan tenaga dan arah perilaku individu (*motives*).

Motives, trait, dan self-concept menentukan ke trampilan akan muncul dalam tindakan atau perilaku dan selanjutnya perilaku tersebut akan menentukan pencapaian hasil kinerja. Hal ini seperti terlihat pada gambar 2.1.



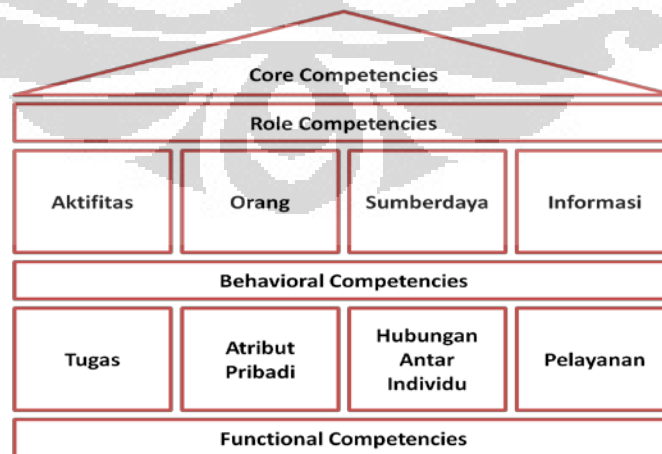
Gambar 2.1 *Competency Causal Flow Model* (Spencer, 1993, hal. 13)

Palan (2008, hal. 6) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang membawa seseorang berkinerja unggul di tempat kerja.

Berdasarkan pada definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah fungsi dari interaksi pengetahuan, ketrampilan dan karakteristik kepribadian individu yang akan menentukan pencapaian hasil kinerja unggul seseorang dalam jabatan tertentu.

2.1.2 Model Kompetensi Paviliun Romawi

Model kompetensi menjelaskan karakteristik yang berkaitan dengan pribadi dan pekerjaan, konteks organisasi, dan hubungan antar elemen-elemen ini yang menghasilkan kinerja sebagai standar (Palan, 2008). Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan model kompetensi Paviliun Romawi (Palan, 2008), dimana kerangka tersebut meliputi hal-hal berikut :



Gambar 2.2 Paviliun Romawi (Palan, 2008, hal. 51)

2.1.2.1 Kerangka Kompetensi Paviliun Romawi

Kerangka kompetensi (Palan, 2008) ini terdiri dari empat pilar utama, yaitu: kompetensi inti (*core competencies*), kompetensi peran (*role competencies*), kompetensi perilaku (*behavioural competencies*), kompetensi fungsional (*functional competencies*)

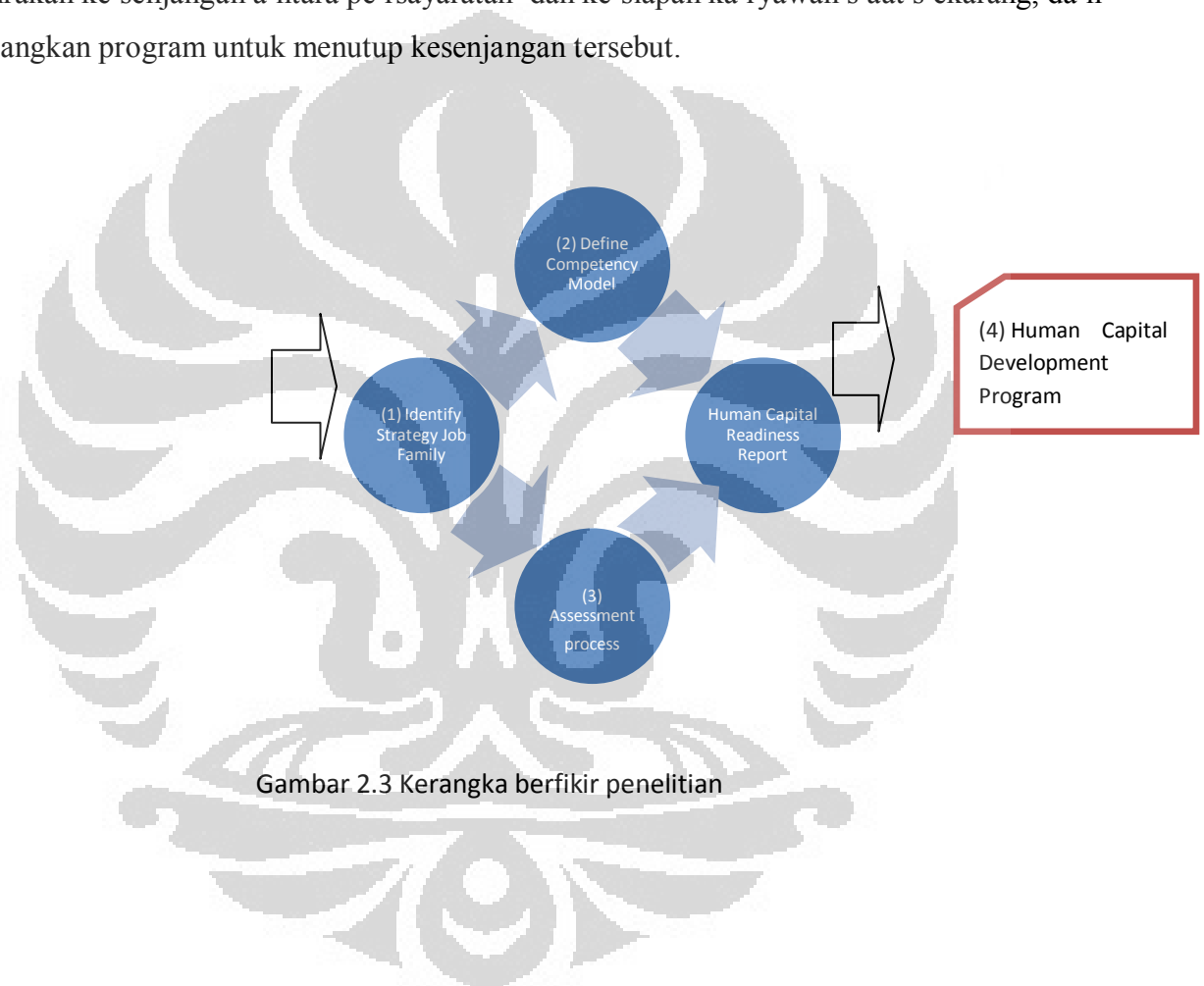
Yang dimaksud kerangka di sini adalah sekumpulan lengkap kelompok dan kompetensi berikut indikator kerjanya. Sebuah kerangka merupakan kekuatan pendorong sebuah model. Pembentukan kerangka merupakan upaya untuk mengubah bentuk abstrak sebuah model menjadi bentuk praktis yang dapat digunakan dalam kehidupan sehari-hari. Kerangka kompetensi Paviliun Romawi menekankan pada integrasi kompetensi baik di tingkat organisasi maupun individu.

Lebih lanjut penjelasan tentang empat pilar kerangka kompetensi ini (Palan, 2008) sebagai berikut: (1) **Kompetensi Inti (*Core Competencies*)**. Kompetensi ini merupakan atap dari Paviliun Romawi yang menggambarkan kompetensi yang paling penting bagi keseluruhan suatu organisasi. Ini menggambarkan secara tepat kompetensi yang paling penting bagi keseluruhan organisasi. Setiap kompetensi inti unik bagi organisasi. Oleh karena itu kompetensi ini dalam proses penyusunannya harus diidentifikasi melalui diskusi kelompok dengan manajemen madya dan puncak. Kompetensi inti ini diadaptasi agar sesuai dengan tuntutan bermacam-macam pekerjaan dalam organisasi. (2) **Kompetensi Peran (*Role Competencies*)**. Kompetensi peran hanya relevan bagi karyawan yang memegang posisi manajerial-manajer dan supervisor. Kompetensi peran dikategorikan ke dalam kompetensi yang berhubungan dengan aktivitas, orang, sumber daya dan informasi. Dalam kerangka, kompetensi peran digambarkan dengan empat pilar. Kompetensi peran berkontribusi pada model ambil dan pakai (*plug and play*) karena tidak memiliki perbedaan yang signifikan dalam organisasi. (3) **Kompetensi Perilaku (*Behavioural Competencies*)**. Kompetensi perilaku merupakan karakteristik tersembunyi yang terkait dengan kinerja efektif atau unggul. Kompetensi perilaku diklasifikasikan menjadi tugas, atribut pribadi, hubungan antar individu dan pelayanan, yang dalam kerangka digambarkan sebagai empat pilar. (4) **Kompetensi Fungsional (*Functional Competencies*)**. Kompetensi ini terdiri dari komponen pengetahuan dan keahlian untuk suatu pekerjaan tertentu. Kompetensi fungsional ini diklasifikasikan menjadi tiga bidang yang mencerminkan klasifikasi pekerjaan yang luas yaitu jasa utama perusahaan, pelayanan terhadap jasa utama dan pelayanan terhadap organisasi. Dalam kompetensi fungsional, kompetensi jasa utama berbeda dari organisasi ke organisasi.

Kompetensi pelayanan jasa utama dan pelayanan organisasi hanya perlu sedikit perubahan apabila digunakan pada organisasi yang berbeda.

2.2 Kerangka berfikir penelitian

Penelitian ini menggunakan kerangka berfikir *human Capital Readiness* (Kaplan, 2004), meliputi proses mengidentifikasi persyaratan sumberdaya manusia yang dibutuhkan, memperkirakan kesenjangan antara persyaratan dan kesiapan karyawan saat sekarang, dan mengembangkan program untuk menutup kesenjangan tersebut.



Gambar 2.3 Kerangka berfikir penelitian

Proses pengukuran kesiapan sumber daya manusia dimulai dengan mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan bagi karyawan untuk berkinerja sesuai dengan proses-proses yang kritis bagi perusahaan (*critical internal processes*) bagi perusahaan. Proses tersebut meliputi:

(1) *Identify Strategic job families* adalah proses penentuan posisi-posisi atau jabatan yang memiliki kompetensi tertentu dan memiliki pengaruh yang besar terhadap peningkatan proses-proses yang kritis bagi perusahaan melalui *strategy maps*. (2) *Define competency model* mendeskripsikan persyaratan jabatan secara detail ke dalam model kompetensi. (3) *An assessment process* adalah proses penentuan kemampuan dari masing-masing *job families* saat sekarang dengan mengacu pada dimensi dalam *competency model*. Perbedaan antara persyaratan dan tuntutan kemampuan yang diharapkan dari masing-masing karyawan dan kemampuan karyawan saat ini dalam *job families* menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi dan disebut sebagai *human capital readiness* dari organisasi. (4) Program pengembangan karyawan, organisasi harus mengembangkan program pengembangan karyawan untuk mengeliminasi kesenjangan ini, diantaranya adalah dengan: melakukan rekrutmen karyawan baru sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, melakukan pelatihan dan pengembangan perencanaan karir.

2.3 Knowledge Management

2.3.1 Pelatihan berbasis Knowledge Management

Dari berbagai teori tentang *Knowledge Management* yang ada berikut adalah dua teori yang digunakan dalam menyusun rancangan intervensi pelatihan, yaitu *Knowledge Engine* (Handerson & Baird, 2001) dan *Value Creation* (Sveiby, 2010).

2.3.1.1 Knowledge Engine

2.3.1.1.1 Definisi Knowledge Engine

Konsep *knowledge engine* dikembangkan untuk menjawab tantangan bahwa pada tatanan ekonomi baru sekarang ini kecepatan dan pengetahuan adalah merupakan kunci untuk sukses. Kecepatan bukan hanya dalam pengertian *life cycle* produk yang cepat tetapi bagaimana agar semua fungsi di perusahaan terintegrasi sehingga proses kerja dapat berjalan lebih cepat melalui dukungan teknologi informasi. Pengetahuan terkandung dalam produk, dan bisnis proses mendorong usaha untuk menciptakan produk dan mengupayakan bagaimana produk tersebut diterima oleh pelanggan (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka dan Takeuchi, 1995). *Knowledge*

engine berusaha untuk menjawab tantangan dunia yang bergerak sangat cepat ini dengan konsep bahwa pengetahuan didapatkan dari proses kerja itu sendiri dan secara cepat pengetahuan yang didapatkan harus mampu mendorong pada peningkatan kinerja. Kecepatan didapatkan jika hasil kerja berkontribusi terhadap proses belajar dan penciptaan pengetahuan. Kecepatan tidak terjadi jika proses belajar didelegasikan pada konsultan atau universitas. Dapat disimpulkan bahwa *knowledge engine* adalah serangkaian metoda yang digunakan untuk mendorong kecepatan pencapaian hasil kerja yang sekaligus juga menghasilkan pengetahuan yang dapat digunakan untuk meningkatkan lagi kecepatan pencapaian hasil kerja selanjutnya.

2.3.1.1.2 Tahapan proses dalam *Knowledge Engine*

Dalam *knowledge Engine* (Handerson & Baird, 2001) *knowledge* adalah aset yang menghasilkan tenaga dan selanjutnya menjadi *energy* yang digunakan untuk menyelesaikan tugas. Seperti *metaphore* dari perputaran (*cycle*) mesin yang berorientasi pada kapasitas produksi (*production capability*). Perputaran ini terdiri dari proses: (1) ***Knowledge acquisition***, adalah proses untuk mendapatkan pengetahuan dengan prinsip-prinsip: karyawan bertanggung jawab terhadap hasil kerja dan pembelajaran juga, untuk memaksimalkan ketepatan waktu dan relevansi pengetahuan, waktu pengambilan pengetahuan adalah sebelum dan sesudah proses berjalan, untuk meningkatkan peluang pengetahuan dapat diaplikasikan dan diimplementasikan, pengetahuan agar didesain untuk memaksimalkan nilai lokal, untuk meningkatkan validitas pengetahuan, gunakan observer, *peers*, *subject matter experts*. (2) ***Knowledge structure***, adalah proses menyusun pengetahuan untuk memaksimalkan *performance* dengan prinsip-prinsip: (i) menggunakan unit focus pada proses menyusun pengetahuan jika: tujuan kinerja memerlukan kecepatan, kekayaan intelektual perlu dikontrol, keahlian yang telah diakui; (ii) menggunakan komunitas untuk menyusun pengetahuan jika: pengalaman dan pengetahuan sangat tersebar, pengetahuan sangat spesifik dan terkait dengan konteks tertentu, komitmen dari kelompok yang besar diperlukan dalam jangka waktu tertentu; (iii) Menggunakan *active frame* jika: Anda tahu sifat dan urutan kinerja, ruang lingkup pengetahuan yang dibutuhkan adalah sempit dan dapat dibatasi dengan proses kinerja, Anda perlu untuk efisiensi dalam implementasi; (iv) Menggunakan *passive frame* jika: struktur proses kerja tidak diketahui, ruang lingkup pengetahuan yang dibutuhkan luas dan tidak dibatasi oleh proses kerja, kreativitas dibutuhkan, (vi) untuk meningkatkan penggunaan *knowledge assets* pilih struktur yang sesuai dengan proses

kerja organisasi dan kinerja yang diharapkan ; (3) **Knowledge target**, adalah merupakan proses membagikan pengetahuan pada target pembelajar dengan tepat dengan prinsip-prinsip: berusaha untuk mendapatkan data customer dan menjadikannya sebagai target pengetahuan, jika Anda dapat menempatkan pelanggan ke dalam kelompok kepentingan yang dapat didefinisikan, gunakan *social profiling* untuk target pengetahuan, susun pengetahuan dalam format yang berurutan kalau Anda mengetahui tentang pengetahuan yang dibutuhkan, kapan dan bagaimana mereka membutuhkannya, susun pengetahuan dalam format yang terkait. Jika pengguna ingin mencari dan membuat konfigurasi sendiri, pilih strategy, referensi dan ke masan *knowledge* yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan (*customer*).

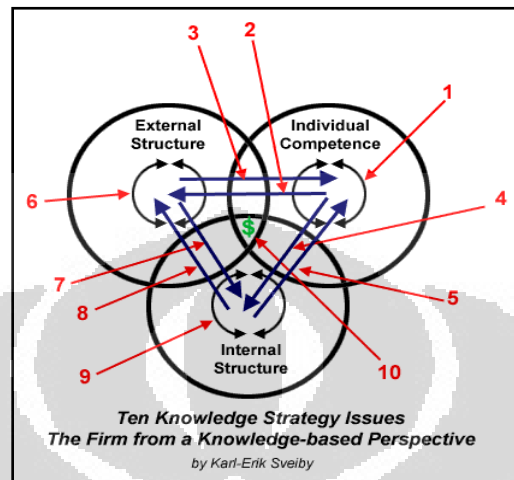
Dalam dunia yang dinamis hubungan antara strategi dan eksekusi telah berubah. Tidak cukup bahwa strategi harus selaras (*align*) dengan eksekusi tetapi tantangannya adalah mempertahankan keselarasan (*alignment*) ini. Hal ini yang merupakan putaran yang berorientasi pada *strategic capability*. Putaran ini terdiri dari proses: (1) **Knowledge Focus**, menggunakan strategi organisasi untuk mengarahkan pengetahuan sesuai dengan strategy organisasi, dengan prinsip-prinsip: fokus pada *core capability*, identifikasi kesenjangan pengetahuan, mengidentifikasi dan menggunakan *performance driver*, ada kontrak yang jelas tentang pihak yang bertanggung jawab atas terlaksananya proses pembelajaran. (2) **Knowledge Reflect**, yaitu upaya merefleksikan pengetahuan apakah sudah sesuai dengan tujuan peningkatan kinerja dan strategy organisasi dengan prinsip-prinsip: Peran pemimpin sebagai pengelola dan mengevaluasi proses pembelajaran, proses pembelajaran ditinjau dari tingkat kepentingan yang lebih tinggi, proses pembelajaran sesuai dengan standar kinerja yang diharapkan, pemimpin aktif menggunakan pengetahuan yang telah diciptakan, diharapkan hasil pembelajaran sesuai etika.

2.3.1.2 Value Creation

2.3.1.2.1 Definisi Value Creation

Menurut Sveiby (2001) aset utama perusahaan atau organisasi adalah aset tidak berwujud (*intangible/invisible assets*) yaitu karyawan dengan pengetahuannya, proses penciptaan pengetahuan dan nilai (*knowledge and value creation*) dapat menggunakan kerangka manajemen pengetahuan model Sveiby seperti pada gambar 2.5. Perpindahan pengetahuan dan penciptaan nilai dapat terjadi di dalam atau antar kompetensi individu (*Individual Competence*)

(IC), struktur internal (*Internal Structure*) (IS) dan struktur eksternal (*External Structure*) (ES), sehingga terdapat sepuluh kemungkinan perpindahan pengetahuan sampai dengan terjadinya penciptaan nilai untuk keuntungan perusahaan.

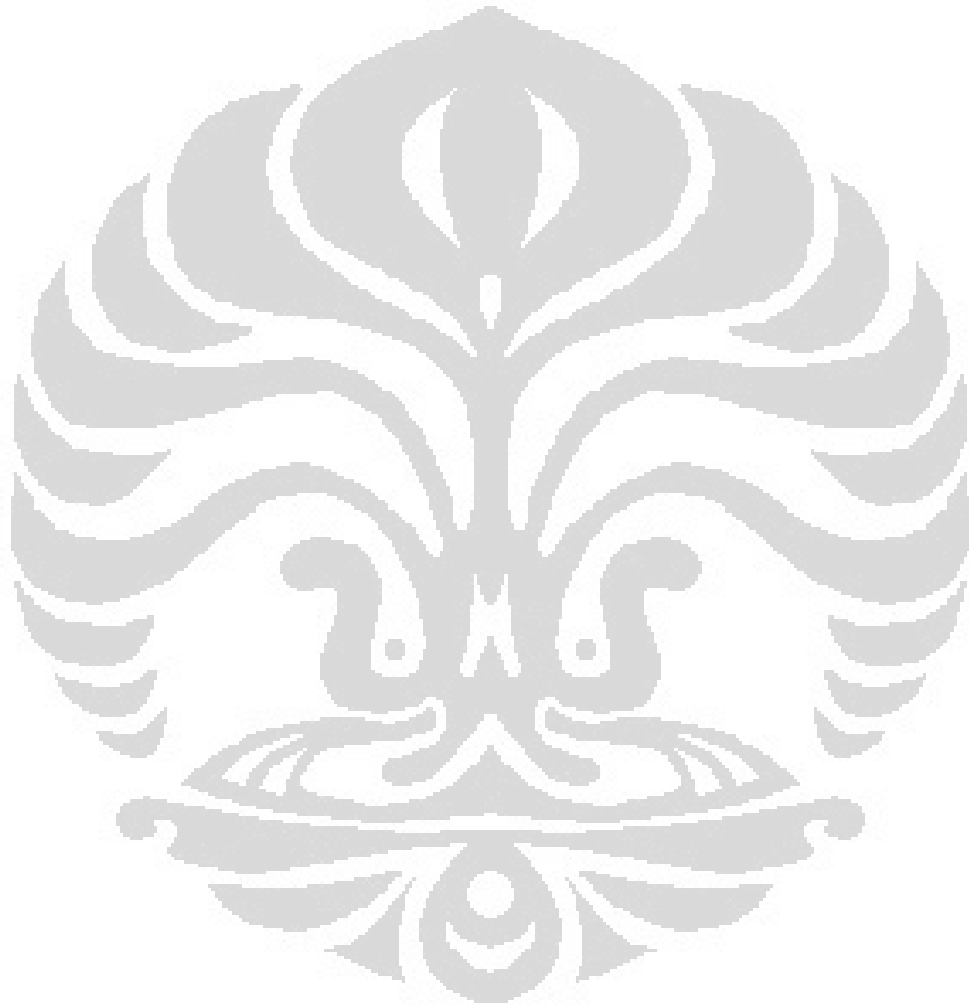


Gambar 2.4 Model transfer dan konversi pengetahuan oleh Sveiby

2.3.1.2.2 Model strategi *Value Creation*

Model dan sepuluh proses penciptaan nilai tersebut adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana upaya yang kita bisa lakukan untuk meningkatkan proses perpindahan kompetensi antar individu dalam organisasi? (IC → IC). (2) Bagaimana organisasi dapat meningkatkan kompetensi pelanggan, pemasok dan pihak lain yang terkait melalui kompetensi yang dimiliki individu dalam organisasi? (IC → ES). (3) Bagaimana organisasi dapat mengupayakan pelanggan, pemasok, dan pihak yang terkait dapat meningkatkan kompetensi karyawan? (ES → IC). (4) Bagaimana kita dapat meningkatkan perubahan kompetensi yang dimiliki individu ke dalam sistem, alat-alat dan panduan kerja? (IC → IS). (5) Bagaimana kita bisa meningkatkan kompetensi individu dengan menggunakan sistem, alat dan panduan kerja? (IS → IC). (6) Bagaimana kita dapat membantu terjadinya proses perubahan pada diri pelanggan, pemasok dan pihak terkait sehingga dapat meningkatkan kompetensi mereka sendiri? (ES → ES). (7) Bagaimana agar kompetensi yang dimiliki oleh pelanggan, pemasok dan pihak terkait dapat meningkatkan sistem, alat, proses dalam organisasi dan produk yang dihasilkan oleh organisasi? (ES → IS). (8) Bagaimana caranya agar alat, proses dan produk yang dihasilkan oleh organisasi dapat meningkatkan kompetensi pelanggan, pemasok dan pihak lain yang terkait? (IS → ES). (9) Bagaimana sistem, alat, proses dan produk yang dihasilkan oleh organisasi dapat terintegrasi

secara efektif? (IS → IS). (10) Bagaimana kita dapat memaksimalkan proses pembentukan nilai (*Value Creation*) dari seluruh sistem?



BAB 3

METODE PENELITIAN

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dan kualitatif. Metode kualitatif dilakukan dengan interview semi terstruktur terhadap subyek penelitian untuk mendapatkan gambaran kondisi perusahaan secara umum dan permasalahan yang dihadapi dalam mencapai tujuan yang ditargetkan. Metode kuantitatif dilakukan untuk mendapatkan data primer dari subyek penelitian tentang penyebab dari permasalahan yang mereka hadapi dan mengkonfirmasi informasi yang diperoleh dari hasil interview.

3.1 Subyek Penelitian

Subyek penelitian untuk data kualitatif adalah Direktur dan seluruh Kepala Departemen (Penjualan, Pemasaran, Redaksi, Keuangan, HR dan G A, I T). Interview terhadap mereka dilakukan untuk mendapatkan gambaran tantangan persaingan bisnis media *online* dan operasional bisnis sehari-hari dalam mencapai tujuan perusahaan. Di departemen Redaksi subyek penelitian selain Pemimpin Redaksi adalah Redaktur pelaksana. Mereka adalah narasumber untuk mendapatkan informasi mengenai bisnis perusahaan dan permasalahan yang terjadi, karena departemen Redaksi adalah *Core Function* dari media *online* XYZ.

Subyek penelitian untuk data kuantitatif adalah Asisten Redaktur. Mereka memiliki peran yang sangat penting dalam pengolahan berita yang menentukan berita ditayangkan agar sesuai dengan target yang ditetapkan. Data detail Subyek penelitian tercantum dalam data demografi di Lampiran 6.

3.2 Alat Ukur

3.2.1 Alat Ukur Kualitatif

Alat ukur kualitatif yang digunakan adalah interview yang didasarkan pada model 7 s McKinsey untuk analisa kondisi internal perusahaan. Pertanyaan yang diajukan kepada narasumber didasarkan pada *hard variable* (*strategy, structure, system*) dan *soft variable* (*shared value, style, staff, dan skills*). Panduan interview terlampir.

3.2.2 Alat Ukur Kuantitatif

Alat ukur kuantitatif yang digunakan adalah kuesioner untuk mengukur kompetensi Asisten Redaktur sesuai dengan Model kompetensi yang telah dimiliki media *online XYZ*. Model kompetensi ini mengacu pada model Paviliun Romawi (Palan, 2008, hal. 51).

Kompetensi karyawan Redaktur terbagi menjadi empat dimensi, yaitu: kompetensi fungsional, kompetensi perilaku, kompetensi peran dan kompetensi inti. Lebih detail mengenai kompetensi-kompetensi tersebut bisa dilihat di tabel 3.1. Masing-masing kompetensi memiliki 5 tingkat kecakapan mengacu pada kamus kompetensi yang ada di PT XYZ. Dalam menentukan rating tingkat kecakapan, Subyek penelitian mengacu pada indikator perilaku seperti tertera dalam kuesioner.

Alat ukur kuantitatif telah melalui proses uji *validitas* dan *reliabilitas*. *Reliabilitas* diuji dengan metoda *test-retest reliability* untuk masing-masing kompetensi dan indikator pada masing-masing dimensi kompetensi. Metoda ini bertujuan untuk melihat keandalan suatu alat tes sepanjang waktu. Pengujian dilakukan dengan meminta Subyek penelitian untuk mengerjakan dua kali tes yang sama dalam rentang waktu yang berbeda. Dalam hal ini metoda *test-retest reliability* dipilih karena hanya ada satu item untuk masing-masing dimensi yang diukur.

Hasil perhitungan (lihat Lampiran 9, Lampiran 10, dan Lampiran 11) menunjukkan bahwa *reliability* > 0,80. Menurut DeVellis (2003) kriteria hasil perhitungan *reliabilitas* adalah sebagai berikut: >0,9 *excellent*; 0,7-0,8 *acceptable*; 0,6-0,7 *questionable*; dan <0,6 *not reliable*; sehingga alat ukur ini dinyatakan *reliable*.

Validitas diuji dengan metoda *Content Validity* dengan menggunakan *expert judgement*. *Expert judgement* dilakukan dengan meminta *review* dari Pemimpin Redaksi dan Redaktur Pelaksana yang merupakan orang yang memahami tugas kerja Asisten Redaktur. Dari sisi eksternal sebagai pihak yang netral, model kompetensi dan dimensi yang terdapat di dalamnya telah mendapatkan *review* oleh *expert* dari PPM sebagai konsultan dalam pengembangan model kompetensi media *online XYZ*.

Tabel 3.1 Dimensi kompetensi.

NO	DIMENSI	KOMPETENSI
1	KOMPETENSI FUNGSIONAL Kompetensi ini terdiri dari komponen pengetahuan dan keahlian untuk suatu pekerjaan tertentu.	<p>Writing skill Kemampuan mengungkapkan, menceritakan, menyampaikan ulang gagasan, ide, pikiran ataupun konsep kepada pihak lain dengan bahasa tulis.</p> <p>Problem analyst Kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, mengenali penyebabnya dan mengidentifikasi solusi yang paling baik</p> <p>Journalism Suatu kegiatan jurnalistik, terutama kegiatan yang berhubungan dengan penghimpunan berita</p>
2	KOMPETENSI PERILAKU Kompetensi perilaku merupakan karakteristik tersembunyi dari individu yang terkait dengan efektifitas atau keunggulan kinerja	<p>Interpersonal understanding Keinginan untuk mengerti orang lain. Ini adalah kemampuan untuk mendengarkan dan mengerti secara akurat pikiran, perasaan, masalah orang lain yang tidak terucapkan atau tidak sepenuhnya disampaikan</p> <p>Flexibility Kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja dengan efektif dalam situasi yang berbeda, dan dengan berbagai individu atau kelompok</p> <p>Initiative Dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan / lingkungan dalam melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu, Tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.</p> <p>Creativity Kemampuan untuk menerapkan pendekatan inovatif yang sesuai dan menghasilkan ide baru, metode, gagasan dan teknik yang dapat diaplikasikan untuk pemecahan masalah</p>
3	KOMPETENSI PERAN Kompetensi yang berhubungan dengan aktivitas sesuai tugas individu sebagai pemimpin dalam struktur organisasi.	<p>Team Leadership Dorongan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, biasanya ditunjukkan dalam posisi otoritas formal</p> <p>Directive Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya</p> <p>Coordinating Kemampuan untuk mengatur atau menggerak tim agar dapat berjalan dengan tujuan yang ditentukan</p> <p>Coaching Menjadi seorang tutor dan mentor bagi bawahannya dalam membantu mereka mempelajari tugas yang diberikan</p>
4	KOMPETENSI INTI Sekumpulan keahlian dan pengetahuan/teknologi yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan dan menunjukkan kehasan dari organisasi dalam menjamin kesuksesan masa depan.	<p>Team work Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain; dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas</p> <p>Concern for order Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan / mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan / ketelitian data dan informasi di tempat kerja</p> <p>Achievement Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar</p> <p>Information seeking Besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan</p> <p>Customer Service Orientation Keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan / orang lain (Eksternal dan Internal). Pelanggan adalah pelanggan yang sesungguhnya atau rekan pemakai hasil kerja kita.</p>

3.3 Pengumpulan Data

3.3.1 Data Kualitatif

Interview pertama kali dilakukan terhadap Direktur Operasional untuk mengetahui mengenai keluhan terhadap *performance* organisasi (*current condition*) dan strategi bisnis yang dilakukan. Kemudian dilanjutkan dengan wawancara dengan masing-masing Kepala Departemen di PT. XYZ (Redaksi, Sales, Marketing, IT, Operations/HRD & GA, Finance) untuk mengetahui bisnis proses organisasi, menentukan *core function* dan keluhan-keluhan yang dihadapi organisasi dari perspektif level *middle management* dengan mengacu pada panduan pertanyaan berdasarkan model 7S McKinsey.

Hasil wawancara kemudian dianalisa untuk menentukan variabel mana yang bermasalah dan kemudian dilakukan wawancara lebih mendalam lagi terhadap Pemimpin Redaksi dan Redaktur Pelaksana untuk mendapatkan gambaran secara detail hambatan yang dihadapi Redaksi dalam mencapai kinerja yang ditetapkan. Melalui proses ini diharapkan diketahui masalah utama yang dihadapi oleh Redaksi PT. XYZ.

3.3.2 Data Kuantitatif

Data diperoleh dengan menyebarkan kuisioner ke pada seluruh populasi Subyek penelitian (*total population study*) sejumlah 22 orang Asisten Redaktur dan atasan langsung dari masing-masing Asisten Redaktur sejumlah 10 orang. Kompetensi yang tercantum dalam kuisioner yang diberikan kepada Subyek penelitian dan atasan adalah sama.

Subyek penelitian melakukan *self assessment* dengan menentukan tingkat kecakapan untuk masing-masing kompetensi dalam bekerja berdasarkan pada indikator perilaku. Atasan langsung melakukan *assessment* terhadap orang per orang anaknya dengan menentukan tingkat kecakapan masing-masing kompetensi anaknya mengacu pada indikator perilaku. Dalam pelaksanaan pengambilan data Subyek penelitian dan atasannya mengerjakan kuisioner pada saat yang sama. Selama proses pengerjaan Peneliti menunggu penyelesaiannya pengisian kuisioner tiap-tiap kanal untuk memastikan bahwa Subyek penelitian mengerjakan secara jujur dan spontan.

3.4 Pengolahan Data

3.4.1 Data Kualitatif

Data hasil interview dianalisa dengan pendekatan model 7S McKinsey. Hasil analisa ini, didukung data sekunder berupa hasil *Performance Appraisal* pada tabel 1.1 dan analisa *strategy maps* PT. XYZ menjadi dasar bagi Peneliti untuk menemukan *core problem* dan alternatif solusi untuk mengatasinya. Melalui program intervensi yang disusun berdasarkan pada alternatif solusi terbaik diharapkan menghasilkan peningkatan kompetensi dan kinerja seperti yang ditetapkan.

3.4.2 Data Kuantitatif

Skor tingkat kecakapan hasil *self assessment* subyek penelitian (Asisten Redaktur) dan atasan akan diolah dengan metoda statistika deskriptif. Metoda deskriptif ini bertujuan untuk menjelaskan data mentah agar lebih mudah dibaca dan bermakna melalui misalnya operasi penghitungan rata-rata, varians, serta tampilan grafik dengan tanpa bertujuan untuk mengambil kesimpulan secara umum (*generalisasi*).

Pengolahan data dilakukan dengan menentukan rata-rata skor tiap-tiap kompetensi pada hasil penilaian Subyek penelitian dan atasan. Selanjutnya ditentukan Z skor untuk rata-rata skor kompetensi atasan dan bawahan untuk normalisasi jenis data, agar di bandingkan hasil perhitungan Subyek penelitian dan atasan. Terakhir dilakukan uji t untuk mengetahui tingkat perbedaan antara skor hasil penilaian Subyek penelitian dan atasan agar dapat dibedakan mana yang skor yang tinggi dan yang rendah dari skor atasan dan bawahan tersebut, hal ini dilakukan untuk menunjukkan kompetensi mana yang paling lemah sehingga perlu untuk mendapatkan intervensi. Kriteria dalam menentukan suatu kompetensi lemah adalah sbb:

1. Skor penilaian atasan rendah dan skor penilaian bawahan rendah
2. Skor penilaian atasan rendah dan skor penilaian bawahan tinggi
3. *Gap* (kesenjangan) skor penilaian atasan dikurangi penilaian bawahan adalah < 0

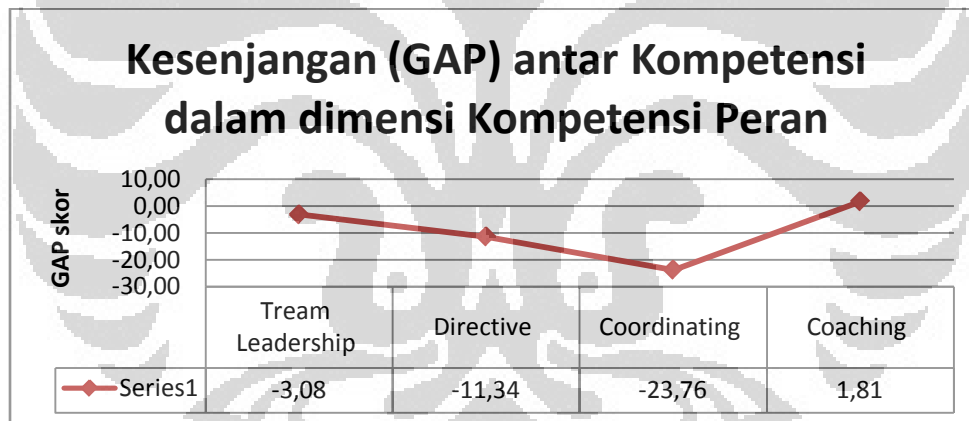
BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI

4.1 Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data kualitatif pada Bab 3 dimensi kompetensi peran adalah yang paling lemah. Tiga dari empat kompetensi (75%) pada dimensi tersebut memiliki *gap* (kesenjangan) yang tinggi. Dimensi kompetensi peran terdiri dari: *team leadership*, *directive*, *coordinating* dan *coaching*.

Di antara empat kompetensi tersebut yang paling lemah dengan kesenjangan kompetensi tertinggi adalah koordinasi (*coordinating*). Sehingga dengan intervensi terhadap kompetensi koordinasi diharapkan dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja Asisten Redaktur menjadi lebih baik.



Gambar 4.1 Perbandingan kesenjangan kompetensi pada dimensi Kompetensi Peran

Hasil pengolahan data ini mengkonfirmasi keterangan Pemimpin Redaksi bahwa untuk bisa menjadi nomor satu dalam persaingan bisnis, mereka perlu meningkatkan keterampilan jurnalistik dan kepemimpinan. Sesuai dengan definisinya dimensi kompetensi peran adalah dimensi yang berkaitan dengan kompetensi yang relevan dengan fungsi manajerial sesuai dengan struktur organisasi. Fungsi manajemen pada umumnya ada empat, yaitu: perencanaan (*planning*), pengelolaan (*organizing*), kepemimpinan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*) (Robbins & Judge, 2011). Fungsi kompetensi koordinasi dalam peran Asisten Redaktur meliputi fungsi perencanaan dan kepemimpinan.

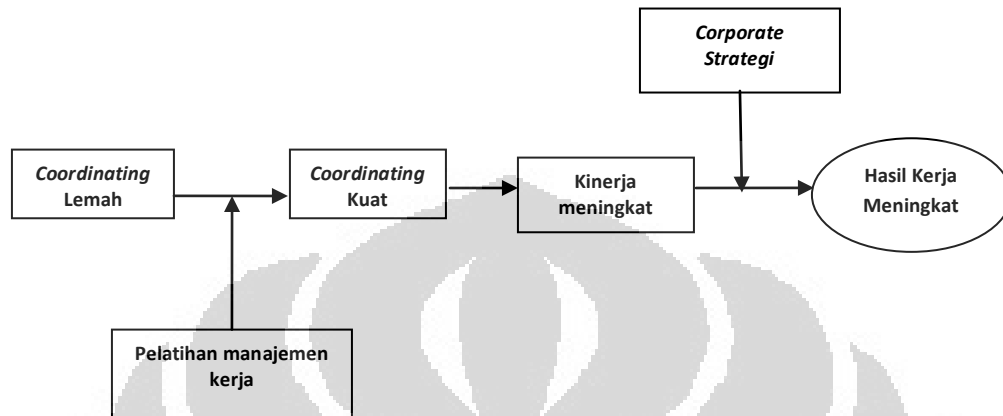
Dalam deskripsi kerja Asisten Redaktur fungsi-fungsi manajemen ini tercakup di dalamnya. Fungsi perencanaan adalah bagaimana Asisten Redaktur mengkoordinasikan aktivitas validasi berita yang dilaporkan oleh Reporter. Fungsi pengelolaan adalah bagaimana Asisten Redaktur mengelola berita dari berbagai sumber yang masuk untuk selanjutnya diverifikasi untuk mendapatkan berita yang paling layak untuk diberitakan. Fungsi kepemimpinan adalah bagaimana Asisten Redaktur mengkoordinasikan tugas Reporter dalam melakukan pencarian dan verifikasi berita agar mendapatkan informasi yang terbaru dan yang sedang menjadi perhatian masyarakat. Fungsi pengendalian meliputi aktivitas yang berkaitan upaya untuk memastikan reporter memberikan berita dan informasi yang memiliki akurasi tinggi dan aktual untuk selanjutnya ditulis menjadi suatu berita.

Dengan demikian untuk menghasilkan efektifitas dan efisiensi kerja Asisten Redaktur perlu meningkatkan keterampilan manajemen kerja, sehingga pelatihan bukan hanya ditujukan untuk meningkatkan kemampuan perencanaan dan kepemimpinan saja yang terkait langsung dengan kompetensi koordinasi. Pengembangan kompetensi dalam hal ini ditujukan meningkatkan Asisten Redaktur dapat bertindak secara menyeluruh dalam segala situasi kerja dengan melengkapi dengan kemampuan lainnya yang berkaitan dengan fungsi kerja (Ley, Lindstaedt, Albert, 2005, para. 9). Dengan manajemen kerja yang baik maka Asisten Redaktur dapat mengatasi hambatan dalam menghasilkan berita sesuai standar jurnalistik dan jumlah yang ditargetkan.

Dari data demografi subyek penelitian (Asisten Redaktur) pada Lampiran 6 juga menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi Asisten Redaktur untuk saat ini sangat dibutuhkan. Rata-rata Asisten Redaktur (69,75%) memiliki masa kerja 0-1 tahun sebagai Asisten Redaktur. Sebelumnya mereka adalah reporter PT. XYZ dengan masa kerja rata-rata 1-2 tahun. Artinya rata-rata total masa kerja mereka adalah 2-3 tahun. Sembilan puluh satu persen di antara mereka adalah lulusan S1. Dilihat dari dimensi waktu masa kerja, rata-rata Asisten Redaktur sudah memenuhi syarat, tetapi pengetahuan, skill dan perilaku mereka belum memenuhi kompetensi minimal yang dipersyaratkan.

Menurut Pimpinan Redaksi pengembangan karyawan untuk siap menjadi Asisten Redaktur membutuhkan minimal 2 tahun. Dengan rata-rata berpendidikan S1, mereka seharusnya memiliki potensi yang besar untuk dapat dikembangkan dalam periode waktu masa

kerja tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa yang lebih penting dibutuhkan oleh Departemen Redaksi saat ini dalam jangka pendek adalah pelatihan pengembangan kompetensi.



Gambar 4.2 Model Intervensi

4.2 Interpretasi

Berdasarkan konsep *Human Capital Readiness* (Kaplan & Norton, 2004) hanya beberapa bagian fungsi kerja dalam organisasi yang memiliki pengaruh sangat besar pada kesuksesan implementasi strategi organisasi. PT. XYZ harus fokus pada fungsi kerja tersebut dalam pengembangan kompetensi karyawan. Sesuai dengan hasil analisis proses bisnis Redaksi PT. XYZ pada Bab 1, Asisten Redaktur memiliki fungsi yang sangat penting dalam proses menghasilkan berita.

Berdasarkan analisis hasil penelitian pada nomor 4.1 di atas kompetensi koordinasi memiliki kesenjangan yang terbesar dan untuk mengatasinya perlu ditingkatkan ke trampilan dalam manajemen kerja. Sesuai dengan perspektif *Human Capital Readiness* (Kaplan & Norton, 2004), untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dilakukan dengan intervensi melalui program pengembangan, yang meliputi proses-proses: rekrutmen, pelatihan dan perencanaan karir.

Alternatif pengembangan kompetensi Asisten Redaktur dengan mengambil pengetahuan (*knowledge acquisition*) melalui proses rekrutmen Asisten Redaktur dari kompetitor dan dari media jenis lainnya (TV, radio, dan cetak) bukan solusi yang tepat untuk mengatasi kesenjangan kompetensi. Menurut Pemimpin Redaksi merekrut Asisten Redaktur dari kompetitor lain akan menghambat regenerasi di redaksi dan mengganggu keseimbangan sistem

penggajian karena kompetitor nomor satu dan dua memiliki standar penggajian yang lebih tinggi. Rekrutmen Asisten Redaktur dari media jenis lain juga bukan solusi yang karena karakter PT yang berbeda dengan media lain. Mereka perlu program pengembangan terlebih dahulu agar sesuai dengan karakter kerja media karena tidak mudah menyesuaikan diri dengan kecepatan yang dituntut oleh PT (*deadline* 10 menit per berita).

Perencanaan karir di PT. XYZ memang belum berjalan secara terstruktur, namun Pemimpin Redaksi menganggap kondisi yang ada sekarang ini sudah cukup. Jalur karir (*career path*) di redaksi sudah jelas dan khususnya untuk regenerasi Asisten Redaktur akan diambil dari Reporter dengan kinerja terbaik yang telah bekerja minimal dua tahun. Kekurangannya adalah belum ada sistem pengembangan kompetensi yang terstruktur untuk tiap level jabatan. Menurut Pemimpin Redaksi perbaikan sistem perencanaan karir untuk pengembangan kompetensi Asisten Redaktur masih belum dibutuhkan untuk saat sekarang, karena proses pengembangan sistem perencanaan karir butuh waktu yang lama untuk mendapatkan hasilnya sesuai dengan kebutuhan.

Menurut Pemimpin Redaksi program pelatihan adalah yang paling sesuai untuk intervensi terhadap kelemahan kompetensi koordinasi, karena mempertimbangkan tuntutan bisnis untuk cepat menemukan solusi agar peringkat PT. XYZ menjadi nomor satu. Pelatihan diharapkan dapat mengatasi masalah kompetensi Asisten Redaktur dengan cepat dan meningkatkan hasil kinerja secara bertahap dalam waktu cepat. Mengingat kompetitor tentunya juga terus melakukan usaha meningkatkan diri untuk mempertahankan dominasinya dalam persaingan. Sehingga dibutuhkan cara-cara yang tidak biasa dan tidak hanya cepat, tetapi lebih dari cepat.

Sesuai dengan karakteristiknya, pengetahuan dan keterampilan adalah kompetensi yang paling cepat dan mudah untuk dikembangkan (Spencer & Spencer, 1993). Oleh karena itu untuk meningkatkan kompetensi koordinasi pada Asisten Redaktur, berdasarkan analisa hasil penelitian pada point 4.1 di atas adalah pelatihan peningkatan ketrampilan manajemen kerja.

Dalam proses belajar sesuai dengan tujuannya ada tiga jenis yaitu: *cognition*, *affective* dan *psikomotor* (Gage & Berliner, 1979). Tujuan belajar pada ranah *cognition* adalah untuk mendapatkan pengetahuan, memiliki pemahaman, mampu menerapkan pengetahuan, mampu melakukan analisa, melakukan sintesa dan membuat evaluasi (Bloom, Engelhart, Frust, Hill & Krathwohl, 1956). Tujuan belajar pada ranah *affective* adalah agar dapat menerima dengan

kepekaan yang dimilikinya, memberikan respon yang sesuai, mampu memberikan penilaian, mengorganisasikan nilai-nilai yang dimilikinya, menampilkan diri dalam nilai tertentu dalam dirinya (Krathrowl, Bloom, & Masia, 1964). Sedangkan sasaran belajar pada ranah *psikomotor* adalah menampilkan gerakan tubuh tertentu (menekankan pada kekuatan, kecepatan, dan akurasi), mampu mengkoordinasikan gerakan tubuh dalam suatu pola tertentu, melakukan komunikasi non verbal, mampu melakukan komunikasi verbal (Kibler, Barker & Miles, 1970).

Sesuai dengan tujuannya maka proses belajar dalam pelatihan manajemen kerja meliputi ketiga tujuan-tujuan dalam ranah *cognition*, *affective* dan *psikomotor* sekaligus. Diharapkan melalui pelatihan ini Asisten Redaktur memiliki pengetahuan, pemahaman yang baik tentang manajemen kerja dan mampu mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam situasi kerja, sehingga mampu menentukan respon yang sesuai dalam situasi kerja tertentu melalui perilaku yang sesuai dengan indikator-indikator yang diharapkan.

Untuk mencapai hasil pelatihan yang maksimal dibutuhkan materi tentang manajemen kerja yang lengkap, baik berupa pengetahuan yang bersifat eksplisit maupun *tacit*. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang tersimpan dalam pemikiran manusia dan sulit untuk dipisahkan dengan orang yang memilikinya. *Tacit knowledge* diperoleh dari pengalaman dan berdasarkan latar belakang seseorang yang sangat unik sehingga sangat sulit untuk ditransfer dan sangat mahal proses untuk mendapatkannya. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang dapat dengan mudah didokumentasikan, dipindahkan dan didokumentasikan, sangat mudah untuk mendapatkannya dalam jumlah yang besar (Jasimudin, Klein, Jonathan, & Cornell, 2005).

Agar tujuan pelatihan tercapai dibutuhkan strategi untuk mendapatkan pengetahuan (*tacit* dan *explicit*) yang sesuai sebagai materi pelatihan dan memastikan pelatihan ini akan berdampak pada peningkatan kompetensi Asisten Redaktur, dalam rangka pengembangan kompetensi pada PT. XYZ ada dua alternatif solusi yang ditawarkan.

4.2.1 Alternatif Solusi Pertama: *Knowledge Engine*

Teori *Knowledge Engine* memandang bahwa pengetahuan adalah aset yang dapat menjadi motor penggerak untuk mengorganisasikan pekerjaan dan sekaligus menyelesaikan pekerjaan. Dalam perspektif ini strategi yang dibuat harus mengarahkan proses penyelesaian pekerjaan dan sekaligus menyiapkan kondisi bagi berjalannya proses belajar untuk menghasilkan kinerja lebih baik lagi (Baird & Handerson, 2001).

Berdasarkan hasil pengelohan data kualitatif dan analisa data kualitatif dapat disimpulkan bahwa PT. XYZ telah mampu mengidentifikasi pengetahuan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang selaras (*align*) dengan tujuan strategi organisasi (*knowledge focus*). Pengetahuan tersebut adalah tentang manajemen kerja pada Asisten Redaktur. Selanjutnya jika pengetahuan tersebut telah berhasil meningkatkan kompetensi Asisten Redaktur maka akan mendorong tercapainya tujuan organisasi.

Untuk memastikan bahwa pengetahuan tentang manajemen kerja ini dapat benar-benar berperan dalam pencapaian sasaran kinerja Asisten Redaktur, maka harus dilakukan beberapa tahap proses pada konsep *knowledge engine* yang berorientasi pada produktivitas (Baird & Handerson, 2001).

Proses yang pertama adalah *knowledge acquire*, yaitu merupakan upaya mencari dan mendapatkan pengetahuan berdasarkan pada evaluasi hasil kerja Asisten Redaktur. Pengetahuan yang didapatkan dari proses kerja yang hasil kinerja yang baik berpeluang dapat diaplikasikan pada situasi dan kondisi organisasi yang sama. Pengetahuan tersebut harus direview dan divalidasi oleh *subject matters expert* pada PT. XYZ, yaitu: Pemimpin Redaksi dan Asisten Redaktur.

Proses selanjutnya adalah *knowledge structure*. Setelah pengetahuan didapatkan melalui proses *knowledge acquire* pengetahuan disusun oleh *focal unit* yang terdiri dari Pemimpin Redaksi & Redaktur pelaksana, karena mereka adalah ahli (*expert*) yang telah diakui di PT. XYZ. Tujuan proses ini agar pengetahuan menjadi sistematis dan tersimpan dalam tempat yang baik sehingga mudah untuk diperoleh dan dipelajari sehingga berkontribusi terhadap pencapaian kinerja yang maksimal. Davenport dan Prusak (Cubiquity An ACM IT Magazine and Forum, 2005, 2 November) menyatakan bahwa banyak terdapat pengetahuan dalam organisasi namun kurang bernilai. Untuk dapat memberikan nilai secara optimal maka harus diusahakan agar mudah didapatkan dan dimanfaatkan.

Proses yang terakhir adalah *knowledge target*. Proses ini diawali dengan terlebih dahulu mengetahui kebutuhan pelanggan (*customer*). Dalam hal ini kebutuhan tersebut adalah berita yang cepat dan akurat. Harus dipastikan metode pelatihan yang sesuai agar pengetahuan tentang manajemen kerja ini dapat ditransfer kepada Asisten Redaktur dan berdampak meningkatkan kompetensi dan kinerja Asisten Redaktur, sehingga menjadi pendorong bagi peningkatan kinerja Asisten Redaktur untuk mampu menulis berita dengan cepat dan akurat.

4.2.2 Alternatif Solusi Kedua: *Value Creation*

Nilai (*value*) bagi pelanggan yang ingin diberikan oleh PT. XYZ adalah berita yang cepat dengan isi yang akurat. Hasil kinerja yang konsisten akan membuat media ini diandalkan oleh pencari berita sehingga menjadi acuan bagi masyarakat untuk mendapatkan berita. Pada akhirnya target *traffic* dan target pendapatan (*revenue*) akan tercapai.

Pembentukan nilai (*value creation*) terjadi melalui aktivitas perpindahan (*transfer*) dan perubahan (*conversion*) pengetahuan dari luar dan dalam perusahaan. Nilai (*value*) bagi pelanggan akan semakin berkembang dengan aktivitas ini. Sehingga strategi yang dikembangkan dalam perspektif ini adalah berkaitan dengan upaya mengatasi hambatan proses perpindahan (*transfer*) dan perubahan pengetahuan (*conversion knowledge*) (Sveiby, 2001).

Menurut hasil olah data pada nomor 4.1 kompetensi Asisten Redaktur yang paling lemah adalah koordinasi. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan dilakukan melalui tiga strategi transfer pengetahuan.

Strategi yang pertama adalah melalui proses perpindahan pengetahuan antar individu-individu (*knowledge transfer between individuals*). Proses terjadinya perpindahan pengetahuan antar individu sangat berkaitan dengan upaya dari organisasi untuk dapat memungkinkan terjadinya komunikasi yang baik antar karyawan dalam organisasi.

Untuk mengatasi hambatan dalam berbagi pengetahuan berupa waktu yang sempit diusulkan program: berbagi pengetahuan secara non-formal antar Asisten Redaktur dengan membentuk mentor di masing-masing kanal sebagai agen perubahan dan membentuk *Community of Practices (CoPs)* berupa kumpulan orang-orang yang berbagi pengetahuan dan permasalahan tentang suatu pokok bahasan tertentu yang berkaitan dengan bidang kerjanya, yang dilakukan secara rutin (Mahar, 2007).

Tabel 4.1 Knowledge strategi (Sveiby, 2010) yang direkomendasikan sebagai alternatif solusi bagi PT. XYZ.

Strategi	Alternatif Solusi	Kegiatan	Tujuan
Knowledge transfer/conversion between individuals (IC-IC)	Mentoring	Membentuk mentor minimal satu orang Asisten Redaktur pada masing-masing kanal	Agar terjadi proses berbagi pengetahuan secara informal dan dalam situasi kerja sehari-hari
	Community of Practices (COPs)	Mengumpulkan Asisten Redaktur sebulan sekali di hari minggu untuk melakukan proses berbagi pengetahuan dengan Redaktur Pelaksana adalah sebagai moderator	Terjadi proses berbagi pengetahuan melalui perpindahan pengetahuan dan belajar dari pengalaman orang lain dalam memecahkan masalah
Knowledge transfers from individual competence to internal structure (IC-IS)	Fasilitas penyimpanan melalui penyediaan infrastruktur IT	Menyediakan server yang cukup untuk dapat menyimpan pengetahuan yang diperoleh melalui proses mentoring dan <i>Community of Practices (CoPs)</i>	Terjadi proses perpindahan pengetahuan yang dimiliki oleh individu menjadi milik perusahaan dan tersedia untuk dibagi kepada orang lain di dalam perusahaan
	Penyimpanan Pengetahuan dalam sistem	Pengetahuan yang didapatkan melalui proses mentoring dan <i>Community of Practices (CoPs)</i> dapat digunakan untuk membuat SOP/manual kerja dan materi training	
	<i>Online Community of Practices (COPs)</i>	Penyediaan fasilitas <i>Community of Practices (CoPs)</i> sehingga pelaksanaannya lebih fleksibel dan dapat terjadi proses perpindahan pengetahuan dan pemecahan masalah menjadi sesuai dengan kebutuhan. Seluruh pengetahuan yang dihasilkan dalam proses ini tersimpan dalam sistem IT	
Knowledge transfers from internal structure to individual competence (IC-IS)	<i>e-learning</i>	Menyiapkan fasilitas belajar pengetahuan yang telah disusun dalam proses sebelumnya dapat dimanfaatkan dengan mudah dan murah tanpa terbatas oleh tempat dan waktu.	Pengetahuan yang tersimpan dalam internal struktur dan dimiliki oleh perusahaan dapat dimanfaatkan secara mudah dan murah dalam meningkatkan pengetahuan/kompetensi individu
	Merubah SOP/manual kerja menjadi bentuk lain yang lebih menarik	Mengembangkan aplikasi FAQ dan permainan yang menarik untuk mempelajari SOP/manual kerja	

Program mentoring ini menempatkan Asisten Redaktur dengan kinerja terbaik untuk menjadi sumber pengetahuan yang akan bisa menjadi narasumber bagi Asisten Redaktur lain untuk menimba ilmu dan pengalaman. Secara informal Asisten Redaktur berperan sebagai mentor dalam interaksi kerja sehari-hari. Dengan mendapatkan umpan balik langsung dari rekan kerja yang memiliki pengalaman lebih baik akan membuat proses pengembangan kompetensi menjadi lebih efektif (Ley, Lindstaedt, Albert, 2005). Situasi informal mendorong terjadinya proses komunikasi lebih lancar, sehingga proses pemecahan masalah lebih cepat dan berbagi pengetahuan terjadi (Sveiby, 2001).

Sistem informal dipilih untuk mengatasi hambatan yang mungkin terjadi dalam proses berbagi pengetahuan. Hambatan utama yang dihadapi Asisten Redaktur jika mentoring atau dilakukan pelatihan secara formal adalah waktu. Beban kerja mereka sudah berat dengan batas waktu penyelesaian tiap berita yang ketat membuat mereka tidak mudah menyisihkan waktu untuk kegiatan tersebut.

Program mentoring yang menekankan interaksi dan komunikasi secara langsung pada PT. XYZ merupakan salah satu intervensi yang efektif karena jumlah Asisten Redaktur sekarang ini 22 orang. Dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa proses berbagi pengetahuan melalui interaksi komunikasi secara langsung dapat efektif jika maksimal jumlah karyawan dalam perusahaan tersebut adalah 200 orang (Cubiguity An ACM IT Magazine and Forum, 2005, 2 November).

Selain itu PT. XYZ disarankan mengembangkan *Community of Practices (CoPs)*. Program ini dilakukan rutin sebulan sekali pada hari minggu dengan dilaksanakan dalam suasana informal. Hal ini sejalan dengan pendapat Wenger dan Snyder (Ribiero, Kimble, & Cairns, 2010) melalui program ini peningkatan kemampuan Asisten Redaktur terjadi melalui proses pengembangan dan tukar menukar pengetahuan. Penanggung jawab pelaksanaan program ini adalah empat Redaktur Pelaksana yang ada dengan sesuai dengan bidang keahlian masing-masing.

Strategi kedua adalah proses perpindahan pengetahuan atau kompetensi individu ke struktur internal (*knowledge transfers from individual competence to internal structure*). Proses ini bertujuan untuk memindahkan pengetahuan individu ke dalam suatu sistem untuk disimpan, dibagi dan digunakan oleh semua karyawan dalam organisasi tersebut. Proses pada strategi yang

kedua ini berhubungan dengan upaya untuk menyediakan alat (infrastruktur dan aplikasi IT), pola kerja, proses dan system yang memungkinkan proses perpindahan pengetahuan lebih mudah dan murah (Sveiby, 2001).

Di P T X YZ pr oses ini dapat dilakukan dengan memindahkan kompetensi Asisten Redaktur yang memiliki kinerja terbaik ke dalam sistem yang memungkinkan pengetahuan tacit dan eksplisit disimpan dan tersedia bagi karyawan yang lain. Aktivitas yang dilakukan dalam strategi yang kedua ini adalah mengambil pengetahuan dan pengalaman dari: Asisten Redaktur dengan kinerja terbaik, proses mentoring dan aktifitas *Community of Practices (CoPs)*. Pengetahuan yang diperoleh kemudian disimpan dalam bentuk SOP (*System Operational and Procedur*), manual kerja, laporan kegiatan kerja, materi pelatihan.

Program lainnya dalam strategi yang kedua adalah memindahkan aktifitas *Community of Practices (CoPs)* menggunakan fasilitas web adalah dimaksudkan agar aktifitas ini bisa dilaksanakan dalam waktu yang lebih fleksibel juga bertujuan untuk memperluas orang yang berpartisipasi. Dengan menggunakan web maka peserta kegiatan ini terbuka untuk karyawan dengan jabatan yang lain (selain Asisten Redaktur) agar pengetahuan yang disebar menjadi semakin berkembang. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian tentang faktor yang menyebabkan orang berpartisipasi dalam *Community of Practices (CoPs)* secara *online* adalah jumlah peserta, semakin besar jumlah peserta maka akan meningkatkan manfaat dari pengetahuan yang dibagi dan akan memotivasi orang untuk aktif berbagi.

Strategi ke tiga adalah pemindahan pengetahuan dari struktur internal ke individu (*knowledge transfers from internal structure to individual competence*). Proses ini bertujuan menyediakan pengetahuan yang telah tersimpan dalam struktur internal untuk dapat dengan mudah diambil oleh individu dan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja. Dalam proses ini upaya ditujukan untuk menyediakan sistem, alat dan pola kerja agar pengetahuan yang tersimpan dalam struktur internal dapat mudah disebarkan kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan kompetensi individu (Sveiby, 2001).

Pada strategi ini PT. XYZ memfokuskan upayanya untuk memfasilitasi Asisten Redaktur agar memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengatasi hambatan yang ada dalam proses berbagi pengetahuan. Upaya dapat dilakukan melalui rekayasa aplikasi IT agar pengetahuan dapat didapatkan kapan dan dimana saja dengan biaya yang efisien. Sesuai dengan

hasil penelitian berdasarkan *reason action theory* salah satu faktor yang dapat mendorong orang berbagi pengetahuan adalah banyaknya variasi saluran untuk berbagi (Kwok & Gao, 2005/2006).

Solusi yang diberikan untuk strategi yang ketiga ini adalah mengembangkan pelatihan berbasis internet (*e-learning*), merubah SOP atau manual kerja menjadi bentuk lain yang lebih menarik seperti daftar FAQ (*Frequent Ask Question*) di dalam intranet dan permainan.

Pelatihan berbasis internet memiliki banyak keunggulan yang akan diperoleh, diantaranya adalah (Noe, 2010: (1) dapat digunakan kapan saja dan dimanapun akan terhubung dengan jaringan *internet*; (2) peserta yang terlibat pada saat yang sama sangat banyak (sangat bermanfaat jika perusahaan berkembang dengan jumlah Asisten Redaktur yang banyak); (3) pelatihan dapat dilaksanakan secara cepat kepada peserta dengan jumlah yang banyak dan dalam waktu yang singkat; (4) proses memperbarui materi mudah; (5) lebih praktis karena aktifitas evaluasi, umpan balik dan simulasi dapat disediakan dalam layanan disesuaikan dengan kebutuhan; (6) lingkungan dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan; (7) biaya untuk penyediaan kertas kerja bisa dikurangi; (8) peserta dapat dihubungkan dengan rekan kerja lain maupun seseorang yang ahli.

Selain keuntungan tersebut di atas pelatihan ini memiliki keterbatasan (Noe, 2010) yaitu: (1) biaya tinggi, (2) manajemen kurang menganggap perlu, (3) belum banyak bukti yang mendukung bahwa keuntungan yang akan diperoleh lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan, (4) kualitas isi kurang, dan (5) tergantung ketersediaan jaringan *internet* yang stabil. Untuk mengaplikasikan pelatihan ini, PT. XYZ dapat mengatasinya dengan memanfaatkan sumberdaya yang telah dimiliki diantaranya keberadaan ahli dibidang *design* dan pengembangan aplikasi internet serta infrastruktur IT agar materi pelatihan dapat dihubungi melalui *smartphone* dengan fasilitas *internet* di dalamnya. Biaya yang tinggi mungkin bisa diisiasi dengan mengoptimalkan infrastruktur yang telah dimiliki.

Merubah SOP dan manual kerja menjadi bentuk lain yang lebih menarik seperti disebutkan di atas pada dasarnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mempelajari SOP dan memudahkan proses belajar. Teknologi yang digunakan hampir sama dengan yang digunakan untuk pengembangan pelatihan berbasis internet.

Berbagai macam program dan alat bantu untuk memfasilitasi proses belajar dalam ketiga strategi di atas tidak akan berjalan dengan baik jika tanpa ada partisipasi dan interaksi karyawan. Seperti disampaikan oleh Roberts (McGrill, 2006) bahwa *Information and communication*

(ICTs) dalam hal ini semua fasilitas yang dibuat dengan berbasis internet, dapat meningkatkan proses perpindahan pengetahuan. Efektivitas proses perpindahan pengetahuan perlu didukung oleh peran pengelolanya. Dalam hal ini Roberts menyatakan bahwa kepercayaan (*trust*) dan budaya (*culture*) memiliki peran yang sangat menentukan.

McGrill dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kepercayaan yang terjalin antara pemberi pengetahuan dan penerima memiliki pengaruh dalam efektivitas perpindahan pengetahuan (Hansen, 1999, Levin, Cross, & Abrams, 2002; McGrill, 2006).

Von Krogh (1998) dan Von Krogh et al. (2008) mengidentifikasi lima komponen yang mempengaruhi efektivitas proses perpindahan pengetahuan yaitu: (1) saling percaya, (2) empati secara aktif, (3) kesempatan untuk membantu, (4) sanksi yang ringan, (5) dorongan semangat (McGrill, 2006, hal. 44).

Myer dan Swanborg (McGrill, 2006) menyatakan bahwa pengemasan pengetahuan juga memiliki peran dalam menentukan efektivitas perpindahan pengetahuan, sehingga perlu ada proses yang mengontrol isi dari pengetahuan, media yang digunakan, dan penerima pengetahuan yang sesuai.

Untuk memastikan proses transfer pengetahuan berjalan efektif sehingga meningkatkan kompetensi orang-orang yang terlibat, maka perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut: (1) menentukan *subyek matters expert* yang akan melakukan mengontrol kualitas dari semua yang terkait dengan proses perpindahan pengetahuan. (2) Melibatkan semaksimal mungkin karyawan Redaksi PT. XYZ disemua level untuk berperan sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan motivasi kerja karyawan. Hal ini bisa dilakukan misalnya dalam lomba mendesain *e-learning* atau alat bantu belajar yang lainnya. (3) Membudayakan komunikasi yang terbuka di semua tingkat dan jabatan karyawan diantaranya dengan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berani mengemukakan kesalahan yang dilakukan untuk menjadi pelajaran bagi yang lain, serta memberikan penghargaan juga bagi pembelajar yang baik. (4) Melakukan sosialisasi secara luas terhadap program atau inisiatif baru yang terkait dengan proses pembelajaran dengan merancang model sosialisasi melibatkan secara aktif seluruh karyawan dalam peluncuran program baru. (5) Melibatkan secara aktif direksi di PT. XYZ dan Jajaran Direksi di *Holding Company* untuk menunjukkan dukungan dan perhatiannya terhadap inisiatif pengembangan karyawan. Misalnya dengan hadir dan memberikan sambutan pada di setiap peluncuran program baru.

4.3 Rekomendasi

Sesuai dengan uraian dalam Bab 1, bahwa karakter media *online* adalah terletak pada kecepatan dan akurasi dalam menghasilkan berita. Permasalahan yang dihadapi oleh PT. XYZ adalah kompetensi Asisten Redaktur yang kurang, sehingga Redaksi tidak dapat menghasilkan berita secara cepat dan akurat sesuai target yang ditetapkan. Dengan tingkat persaingan yang semakin meningkat maka dibutuhkan solusi yang cepat untuk dapat mengatasi permasalahan ini. Teori *Knowledge Engine* adalah yang paling tepat digunakan sebagai kerangka kerja untuk memberikan solusi kepada PT. XYZ karena teori ini menekankan pada upaya untuk mendapatkan pengetahuan yang tepat sebagai aset yang memberikan tenaga pendorong upaya pencapaian target secara cepat. Seperti halnya analogi sebuah mesin yang berfungsi mempercepat proses produksi dalam industri manufaktur.

Tabel 4.2 Perbandingan alternative intervensi

Kriteria	Alternative 1	Alternative 2
	Knowledge Engine (Baird and Handerson, 2001)	Value Creation (Kar-Erick Sveiby, 2001)
Kesesuaian Teori	Teori ini menempatkan pengetahuan sebagai pendorong untuk mempercepat pencapaian hasil kerja	Menekankan pada pembentukan nilai kepada pelanggan melalui proses transfer/konversi pengetahuan
Waktu	1 tahun	3 tahun
Biaya	372.408.000	970.540.000
SDM	6 orang panitia	10 orang panitia
Risiko	Rendah	Rendah
Efektivitas	Tinggi	Sedang
Sarana	Pelaksanaan didukung oleh training center	Semaksimal mungkin menggunakan fasilitas/infrastruktur IT yang telah dimiliki

Pemimpin Redaksi menyatakan bahwa mereka butuh solusi yang cepat bagi peningkatan kinerja timnya, namun juga mengharapkan kinerja terbaik yang dihasilkan nantinya bisa berkelanjutan. Melalui pendekatan teori pembentukan nilai (*knowledge creation*) diharapkan dalam jangka panjang pengetahuan yang diperoleh dari proses pelaksanaan solusi jangka pendek bisa dikembangkan lagi untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Berdasarkan pertimbangan kesesuaian teori di atas dan pendapat Pemimpin Redaksi yang mempertimbangkan aspek-aspek yang lainnya, maka perbandingan dari dua alternatif intervensi yang dilakukan dapat dilihat di tabel 4.1 di bawah.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa:

Alternatif 1 direkomendasikan sebagai intervensi jangka pendek dan segera dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi koordinasi pada Asisten Redaktur. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa: (1) Management menekankan bahwa target untuk menjadi peringkat satu dalam persaingan antara PT harus diraih secepatnya, (2) Sumber Daya Manusia dan biaya yang dibutuhkan lebih efisien sehingga inisiatif bisa dijalankan dengan segera.

Setelah periode satu tahun dan kompetensi telah meningkat melalui pelaksanaan alternatif 1, maka dapat dilanjutkan dengan alternatif 2 untuk lebih meningkatkan nilai bagi pelanggan dengan pertimbangan: (1) Biaya dan Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan lebih besar, (2) Bertujuan untuk mempertahankan posisi peringkat satu dengan selalu meningkatkan nilai bagi pelanggan.

BAB 5

RANCANGAN IMPLEMENTASI PROGRAM INTERVENSI

5.1 Program Intervensi

Sesuai dengan pertimbangan dari Pemimpin Redaksi pada Bab 4, intervensi yang sesuai dan diyakini dapat mengatasi masalah yang dihadapi oleh PT. XYZ dalam mencapai sasaran organisasi adalah intervensi manajemen sumberdaya manusia berupa pelatihan berdasarkan teori *knowledge engine* untuk jangka pendek dan berdasarkan konsep *knowledge creation* untuk jangka panjang.

Intervensi jangka pendek ditujukan agar pelatihan yang dilakukan dapat meningkatkan kecepatan kerja dan akurasi berita yang ditulis oleh Asisten Redaktur. Intervensi dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: (1) proses identifikasi dan mendapatkan pengetahuan, (2) menyusun dan menyimpan pengetahuan secara sistematis dan terstruktur sehingga menarik bagi orang yang membutuhkan pengetahuan tersebut untuk mendapatkan dengan mudah, (3) melalui pelatihan, pengetahuan dapat dimiliki oleh Asisten Redaktur dan mendorong peningkatan kompetensi dan hasil kerja.

Intervensi jangka panjang ditujukan untuk meningkatkan nilai yang telah didapatkan oleh pelanggan (pembaca berita) dalam intervensi jangka pendek. Melalui konsep *knowledge creation* diharapkan pemenuhan kebutuhan pelanggan dalam jangka panjang terpenuhi dan meminimasi dalam persaingan bisnis tetap terjaga. Proses intervensi ini dilakukan dengan strategi perpindahan pengetahuan: (1) antar individu, (2) dari kompetensi individu ke struktur internal, dan (3) dari struktur internal menjadi kompetensi individu.

Untuk memastikan intervensi ke dua tahap intervensi diatas dapat berjalan dan menghasilkan peningkatan kinerja pada Asisten Redaktur maka motivasi belajar dan berbagi pengetahuan Asisten Redaktur memiliki peran yang penting. Sesuai dengan keterangan dari Pemimpin Redaksi bahwa motivasi belajar adalah masalah utama dalam meningkatkan kompetensi Asisten Redaktur. Pekerjaan mereka sehari-hari sudah padat dengan beban kerja tinggi dalam *deadline* yang singkat. Informasi yang masuk dari reporter harus diolah oleh Asisten Redaktur dan diverifikasi dua level atasnya dalam waktu 10 menit sebelum tayang. Sehingga hanya mereka yang memiliki motivasi yang tinggi yang mampu menjalani proses belajar dan mau berbagi pengetahuan di antara waktu kerjanya.

Sesuai yang disampaikan Bandura (1978) dalam konsep *reciprocal determinism* bahwa perilaku (*behavior*) akan sangat tergantung pada interaksi dengan karakteristik individu (*personal variable*) dan lingkungan (*Environmental variable*). Untuk dapat memunculkan perilaku belajar dan berbagi pengetahuan selain lingkungan (organisasi) memfasilitasi proses belajar namun karakteristik individu dalam hal ini motivasi memiliki peran yang penting.

Lebih detail mengenai program tiap tahapan dari masing-masing intervensi tersebut dapat diuraikan di bawah.

5.2 Intervensi Melalui Pengelolaan Perubahan Jangka Pendek

5.2.1 Tingkat Individu

5.2.1.1 Pelatihan Motivasi

Sebelum proses pelatihan dengan *teori knowledge engineering* dilaksanakan perlu untuk dipersiapkan kondisi motivasi Asisten Redaktur sebagai pihak yang akan diintervensi. Langkah Sesuai yang disampaikan oleh Pemimpin Redaksi bahwa Asisten Redaktur memiliki beban kerja yang berat dan *deadline* kerja sangat ketat, sehingga hanya orang-orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi saja yang akan semangat untuk belajar. Langkah yang dilakukan untuk menyiapkan kondisi Asisten Redaktur agar siap belajar. Program *Achievement Motivation Training* (AMT) diberikan untuk meningkatkan motivasi mereka. Pelaksanaan program pelatihan motivasi bisa dilakukan bersamaan dengan tahap *knowledge Acquire* dan *knowledge structure*.

5.2.2 Tingkat organisasi

5.2.2.1 Knowledge Acquire

Tujuan dari proses *knowledge acquire* adalah untuk mendapatkan pengetahuan yang dihasilkan dari pengalaman kerja sehari-hari Asisten Redaktur melalui proses: (1) Identifikasi Asisten Redaktur untuk tiap-tiap kanal yang memiliki kinerja sesuai standar yang dilakukan oleh Redaktur dan supervisi oleh Pemimpin Redaksi dalam waktu satu minggu. (2) mengambil pengetahuan tentang manajemen kerja yang baik dari pengalaman Asisten Redaktur dengan kinerja terbaik dengan meminta mereka melakukan eksternalisasi melalui metode menuliskan pengalaman proses kerja, wawancara atau *Focus Group Discussion* (FGD) yang pelaksanaannya dikoordinasikan oleh Redaktur dan supervisi oleh Pemimpin Redaksi. Alokasi waktu satu minggu satu kali dengan durasi dua jam,

dalam periode 1 bulan. (3) Pengetahuan yang diperoleh divalidasi oleh Redaktur Pelaksana dan Pemimpin Redaksi sebagai *subject matters expert*.

5.2.2.2 Knowledge Structure

Tahap kedua adalah proses *knowledge structure*, bertujuan untuk menyusun dan menyimpan pengetahuan dalam struktur dan sistematika yang baik sehingga menarik bagi orang yang membutuhkannya untuk mengambil pengetahuan sesuai dengan yang dibutuhkan. Proses yang dilakukan pada tahap ini adalah: (1) Menentukan *focal unit* yang terdiri dari Pemimpin Redaksi dan Redaktur Pelaksana. (2) *Focal unit* kemudian menyusun dan mengemas pengetahuan agar memudahkan dan menarik orang untuk mengambil pengetahuan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan menyimpan pengetahuan dalam *sharing folder* dengan disusun secara sistematis sesuai dengan subyek bahasan dan tingkatan sulit untuk penguasaannya.

5.2.2.3 Knowledge Target

Proses yang terakhir adalah *knowledge target* yang bertujuan memastikan pengetahuan tentang manajemen kerja melalui metode pelatihan dapat meningkatkan kompetensi Asisten Redaktur, sehingga mampu mencapai target kerja yang ditetapkan. Pelatihan dilaksanakan selama dua hari dengan titik berat hari pertama adalah pada teori dan hari kedua adalah pada praktek atau studi kasus. Susunan pengetahuan yang telah dihasilkan dalam proses *knowledge structure* dapat disesuaikan untuk keperluan pelatihan ini menjadi materi yang menarik dan mudah untuk dipelajari.

Pada tahap ini pelatihan dilaksanakan dalam satu tahun dua kali. Pelatihan pertama diikuti oleh seluruh Asisten Redaktur dan pelatihan kedua diberikan kepada Asisten Redaktur yang tidak mencapai target peningkatan kerja berdasarkan evaluasi yang dilakukan setelah enam bulan masa pelatihan. Hasil pelatihan kedua akan dievaluasi dalam waktu enam bulan berikutnya. Evaluasi yang dilakukan didasarkan pada rencana kerja yang dibuat di setiap akhir pelatihan. Asisten Redaktur yang gagal dalam dua kali evaluasi akan didemosi menjadi Reporter.

5.2.2.3.1 Pengelolaan Perubahan Berdasarkan Model Perubahan Lewins

5.2.2.3.1.1 Mengubah *status quo* (*Unfreezing*)

Langkah yang dilakukan dalam tahap ini yang pertama adalah: (i) melakukan *assessment* kompetensi Asisten Redaktur dengan metode 360 derajat; (ii) Redaktur Pelaksana memberikan umpan balik (*feedback session*) terhadap masing-masing Asisten Redaktur berdasarkan hasil *assessment* kompetensi dan kinerja yang ditampilkan selama ini; (iii) Asisten Redaktur akan diberikan pengarahan oleh Pemimpin Redaksi dan Direktur mengenai pencapaian target-target perusahaan, kegagalan, tantangan yang dihadapi di masa depan, dan harapan kontribusi yang dapat diberikan oleh Asisten Redaktur.

5.2.2.3.1.2 Perubahan ke arah yang dituju (*Movement to a desired end state*)

Pada tahap ini langkah-langkah yang dilakukan adalah: (i) memberikan materi pelatihan tentang peningkatan kemampuan manajemen kerja yang diperoleh dan disusun dalam proses *knowledge acquire* dan *knowledge structure*; (ii) menyediakan *role model* dengan memilih Asisten Redaktur kinerja dan perilaku yang baik.

5.2.2.3.1.3 Membakukan perubahan yang telah dibuat (*Refreezing*)

Pada tahap terakhir ini langkah-langkah yang dilakukan adalah: (i) pada tiap akhir pelatihan disusun rencana kerja (*action plan*) dan target perubahan dalam empat bulan ke depan; (ii) melakukan *maintenance* terhadap perubahan yang terjadi dengan evaluasi terhadap rencana kerja yang dibuat setiap rapat mingguan, enam bulan setelah pelatihan dan memberikan program *coaching* dan *counseling* jika dirasakan ada sesuatu yang perlu diperbaiki segera dalam kinerja sehari-hari; (iii) untuk mengontrol adanya perubahan perlu dilakukan intervensi dalam sistem HR dengan memasukkan ke dalam penilaian kinerja atau menerapkan sistem insentif kepada Asisten Redaktur yang mencapai target kerja dan yang berkontribusi dalam membagi pengetahuan kepada rekan kerja yang lain.

5.3 Intervensi Melalui Pengelola Perubahan Jangka Panjang

Pada intervensi ini menekankan strategi yang dilakukan untuk memastikan bahwa proses perpindahan dan perubahan pengetahuan terjadi dengan mengatasi hambatan yang terjadi dalam

proses perpindahan pengetahuan antara individu dan internal struktur. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagaimana diuraikan di bawah.

5.1.3 Strategi yang dilakukan dalam proses perpindahan pengetahuan antar individu-individu (*knowledge transfer between individuals*)

Strategi ini menekankan upaya untuk memfasilitasi proses perpindahan pengetahuan yang dimiliki individu dengan kinerja yang baik untuk dapat dimiliki dan dimanfaatkan oleh individu yang lain di dalam organisasi sehingga pengetahuan tersebar kesemua individu yang seharusnya memilikinya dan pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi semua individu dalam organisasi.

5.1.3.1 Pelaksanaan program mentoring di masing-masing kanal (intervensi pada level individu)

Program mentoring untuk masing-masing kanal ini sangat penting karena masing-masing kanal memiliki bidang yang berbeda-beda, sehingga diharapkan dengan program ini Asisten Redaktur memiliki kompetensi yang mendalam sesuai dengan bidangnya. Langkah pertama mengidentifikasi Asisten Redaktur yang memiliki kinerja terbaik dan menjadikan mereka adalah sentral informasi di masing-masing kanal. Sehingga perlu kepadanya untuk mendapatkan pembekalan motivasi dan teknik mengenai berbagi pengetahuan. Motivasi dapat dilakukan dengan menumbuhkan keyakinan (*belief*) bahwa berbagi pengetahuan itu berdampak positif bagi organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Kwok & Gao (2006) dengan berdasarkan *reason action theory* bahwa faktor yang dapat mendorong orang berbagi pengetahuan adalah keyakinan (*belief*) bahwa dengan berbagi akan menimbulkan dampak yang baik bagi orang lain dan banyaknya variasi saluran untuk berbagi.

Langkah selanjutnya adalah: (1) mengirim Asisten Redaktur dengan kinerja terbaik untuk mendapatkan pelatihan/seminar tentang konsep *value creation* seoby untuk menumbuhkan *belief* tentang pentingnya *knowledge transfer/conversion*, (2) memberikan kebebasan pengaturan ruang kerja agar terjadi interaksi antara karyawan dan terjadi transfer pengetahuan seluas-luasnya (3) menjadikan sebagai *role model*. Diharapkan dengan hal ini proses berbagi pengetahuan dapat berjalan dengan lebih lancar karena dilakukan dengan cara yang informal.

Untuk mengevaluasi perubahan yang terjadi dilakukan evaluasi kinerja Asisten Redaktur selama enam bulan sekali sejak program dijalankan. Asisten Redaktur yang berperan sebagai mentor harus membuat laporan tertulis seminggu sekali tentang proses yang sudah berjalan, hambatan, dan rencana satu minggu selanjutnya. Jika hasilnya ternyata kurang memuaskan maka dilakukan koreksi untuk perbaikannya.

5.1.3.2 Pembentukan *Community of Practices* (intervensi pada level organisasi)

Community of Practices (CoPs) yang terdiri dari seluruh Asisten Redaktur dibentuk di PT. XYZ dengan tujuan untuk sarana bagi terjadinya perpindahan pengetahuan dan pemecahan permasalahan bersama-sama berdasarkan pengalaman orang lain. Sebagai penanggung jawab adalah Redaktur Pelaksana yang akan menjadi moderator sesuai dengan bidang keahliannya dan Asisten Redaktur dengan kinerja terbaik di masing-masing kanal diminta untuk membantu memobilisasi rekan-rekan Asisten Redaktur yang lain. Aktivitas *Community of Practices (CoPs)*, dilakukan dengan melakukan pertemuan satu bulan sekali di hari minggu.

5.1.4 Strategi dalam proses perpindahan pengetahuan atau kompetensi individu ke struktur internal (*knowledge transfers from individual competence to internal structure*).

Proses ini bertujuan untuk memindahkan pengetahuan individu ke dalam suatu sistem untuk disimpan, dibagi dan digunakan oleh semua karyawan dalam organisasi tersebut. Proses strategi yang kedua ini berhubungan dengan upaya untuk menyediakan alat (infrastruktur dan aplikasi IT), pola kerja, proses dan system yang memungkinkan proses perpindahan pengetahuan lebih mudah dan murah (Sveiby, 2001).

Di PT XYZ proses ini dapat dilakukan dengan memindahkan kompetensi Asisten Redaktur yang memiliki kinerja terbaik ke dalam sistem yang memungkinkan pengetahuan tacit dan eksplisit disimpan dan tersedia bagi karyawan yang lain. Antara lain alternatif yang dapat dilakukan adalah: (1) Menyediakan aplikasi dalam intranet agar mentor dapat menuliskan laporannya langsung di web sehingga Redaktur Pelaksana dapat memonitor melakukan evaluasi langsung terhadap jalannya program. (2) Pengetahuan yang diperoleh program kegiatan di atas digunakan untuk menyusun dan memperbaiki SOP dan materi training. (3) Kegiatan *Community of Practices (CoPs)* juga bisa dirubah bentuknya dalam diskusi melalui fasilitas

chatting dengan moderator adalah Redaktur Pelaksana sesuai dengan bidangnya. (4) Dikembangkan juga aplikasi untuk dapat menyimpan dan mengakses notulen, gambar dan suara yang direkam selama proses *Community of Practice (CoPs)* baik ketika aplikasi masih dilakukan *offline* atau *online* selanjutnya materi ini disimpan dalam server agar dapat diambil kembali jika dibutuhkan.

5.1.5 Strategi pemindahan pengetahuan dari struktur internal ke individu (*knowledge transfers from internal structure to individual competence*).

Proses ini bertujuan agar pengetahuan yang telah tersimpan dalam struktur internal dapat dengan mudah diambil oleh individu dan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dalam bekerja. Dalam proses ini upaya ditujukan untuk menyediakan sistem, alat dan pola kerja yang memindahkan pengetahuan dari struktur internal sehingga dapat meningkatkan kompetensi individu (Sveiby, 2001).

Pada strategi ini PT. XYZ memfokuskan upayanya untuk memfasilitasi Asisten Redaktur agar memperoleh pengetahuan yang dibutuhkannya, walaupun dalam kondisi tekanan *deadline* dan waktu yang terbatas. Upaya dapat dilakukan dengan melalui rekayasa aplikasi IT agar pengetahuan dapat didistribusikan dimanapun dan dimanapun saja dengan biaya yang efisien. Misalnya dilakukan dengan menyediakan aplikasi *Knowledge Management* dalam *intranet* yang berisi berbagai macam alat untuk memungkinkan terjadi aktivitas berbagi pengetahuan dan pengalaman yang dapat diakses baik dengan jaringan komputer di kantor maupun di luar kantor, dan alat lain terbaru yang berkoneksi internet (*HP, computer tablet, dan blackberry*).

Kebijakan dan sistem operasional kerja dapat dirubah bentuknya menjadi FAQ (*Frequent Ask Question*) dalam bentuk *audio visual* yang interaktif, dirubah dalam format permainan (*games*) dengan mengadopsi bentuk permainan yang populer, dan bentuk lainnya yang memotivasi orang untuk saling berbagi pengetahuan.

Pengetahuan yang didapatkan mulai proses intervensi jangka pendek yaitu kegiatan program mentoring dan *community of practice* bisa disusun menjadi modul untuk *e-learning*. Dengan *e-learning* pelaksanaan pelatihan bisa dilakukan dalam waktu yang lebih fleksibel dan tanpa menurangi tujuan dari pelatihan itu sendiri, yaitu meningkatkan kompetensi dan kinerja Asisten Redaktur.

Proses yang dilakukan pada strategi yang ketiga ini akan memotivasi karyawan untuk saling berbagi pengetahuan, karena sesuai dengan hasil penelitian berdasarkan *reason action theory* salah satu faktor yang dapat mendorong orang berbagi pengetahuan adalah banyaknya variasi saluran untuk berbagi (Kwok & Gao, 2006).

5.1.6 Program sosialisasi dan pengembangan budaya berbagi pengetahuan.

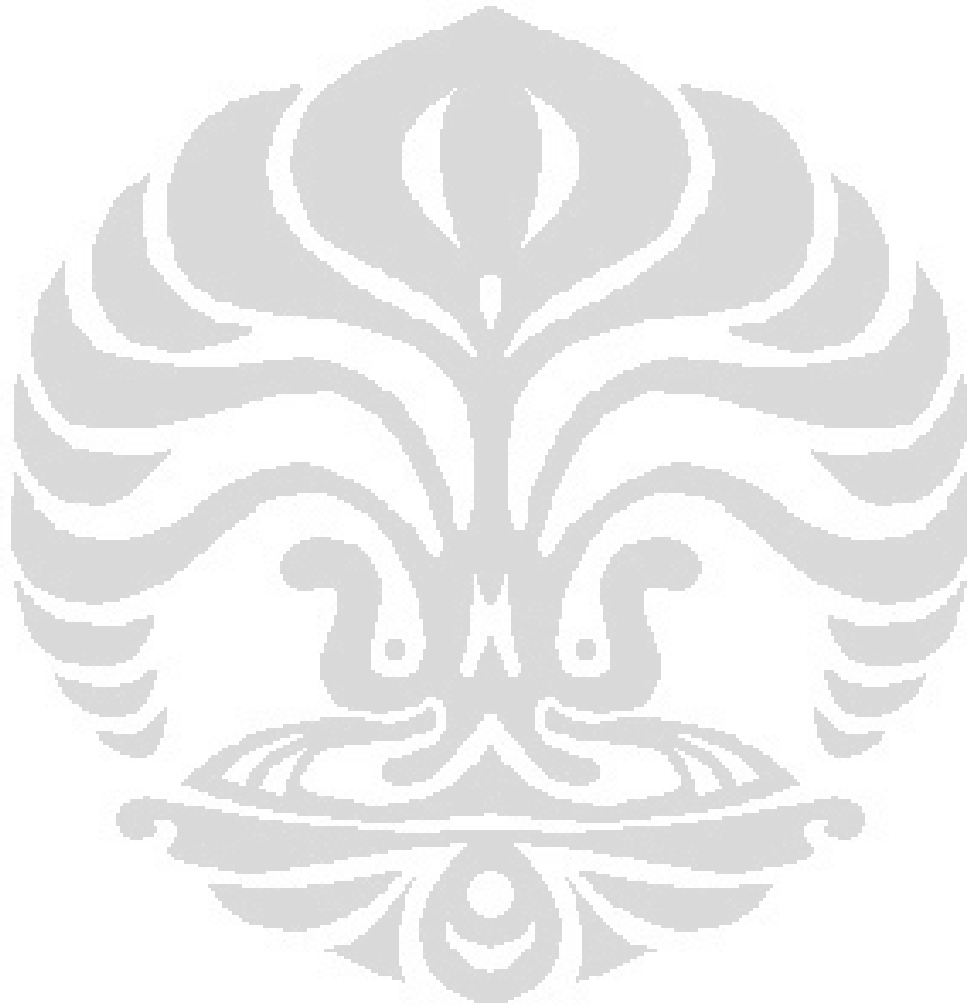
Untuk meningkatkan keterlibatan karyawan agar lebih termotivasi dalam bekerja dilakukan kegiatan sebagai berikut: (1) diselenggarakan lomba pembuatan aplikasi (2) diadakan lomba pembuatan nama aplikasi yang menang, (3) aplikasi pemenang dipilih berdasarkan tingkat kemudahan dalam memfasilitasi perpindahan pengetahuan, kuantitas dan kualitas informasi yang mampu dipindahkan dan efisiensi biaya yang dibutuhkan dalam pengembangan.

Untuk membudayakan kegiatan berbagi pengetahuan dibuat kegiatan "*Apresiasi Pembagi Pengetahuan*" (APP) tiap tahun. Pada kegiatan tersebut diberikan penghargaan kepada: (1) pemenang lomba pembuatan aplikasi berbagi pengetahuan, (2) karyawan yang berani menyampaikan kesalahan yang diperbuat dalam bekerja dengan kesalahan tersebut dapat diambil pengetahuannya bagi peningkatan kinerja karyawan lain, (3) karyawan yang mampu menemukan solusi bagi kesalahan yang dibuat yang lain dan dengan penemuannya tersebut memberikan kontribusi bagi efektifitas dan efisiensi kerja, (4) karyawan yang paling aktif dalam kegiatan membagi pengetahuan.

5.4 Sasaran Program Intervensi Jangka Panjang

Secara keseluruhan alokasi waktu yang digunakan untuk pelaksanaan intervensi jangka panjang ini adalah: (1) satu tahun pertama difokuskan pada meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya kegiatan berbagi pengetahuan dengan kegiatan utama adalah berbagi pengetahuan antar individu. Kegiatan proses perpindahan pengetahuan dari individu ke internal struktur bersamaan dilakukan pada tahun pertama, pada tahap ini masih belum berdasarkan pada aplikasi internet. (2) Pada tahun kedua kegiatan focus pada upaya untuk meningkatkan efektifitas proses transfer sehingga pada tahun kedua lebih menitik beratkan pada usaha mengatasi hambatan dalam proses perpindahan pengetahuan yang diidentifikasi pada proses-proses tahap pertama. Banyak kegiatan untuk menghasilkan fasilitas berbagi pengetahuan berdasarkan teknologi internet. (3) Pada akhir tahun ketiga diharapkan sudah menghasilkan peningkatan

kinerja karyawan karena kepercayaan pada karyawan untuk berbagi dan budaya berbagi sudah mulai tumbuh di antara karyawan. Lebih detail mengenai langkah-langkah, biaya, alokasi waktu dan sumberdaya yang digunakan dalam implementasi program intervensi ini terdapat pada Lampiran 13 & Lampiran 14.



Daftar Pustaka

- Alainati, Shaikhah. (2007). *Competency in the context of knowledge management*. European and Mediterranean Conference on Information System. Crowne Plaza Hotel, Izmir. Retrieved from <http://search.proquest.com/>
- Baird, Lloyd, & Henderson, John, C., (2001). *The Knowledge Engine*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 450 Sansome Street, Suit 1200, San Francisco, CA 94111-3320.
- Couto, Vivek. (2012). *MNC Manager Forum: Key Trend in Asia Media*.
- Cubiguity An ACM IT Mangezine and Forum. (2005, 2 November). *Working knowledge: How organoizations manage what they know by Thomas H. Davenport and Lawrence Prusak*. Retrieved from http://www.acm.org/ubiquity/book/t_davenport_1.html
- Cummings & Woley (2005). *Organizational Development & Change*. 8th ed, Ohio: Thomson South-West.
- DeVellis, R., F. (2003). *Scale Development: Theories and applications*. Newbury P ark, N J: Sange Publications.
- Evans, Christina. (2003). *Managing for Knowledge HR's strategic role*. Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier, Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, 200 Wheeler Road, Burlington MA 01803.
- International Association of Facilitators.(2008, Desember 50). *7S Framework*. Retrived from <http://www.iaf-methods.org/node/5469>
- Jasimuddin, Sajad, M., Klein, Jonathan, H., & Conell, Con, (2005). *The paradox of using tacit and explicit knowledge*.www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm. Retrieved from <http://search.proquest.com/>
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P., (2004). *Strategy Map*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kwok, Sai, H., & Gao, Seng. (2005/2006). Systems.Attitude towards knowledge sharing behavior. *Journal of Computer Information*, 45-51. Retrieved from <http://search.proquest.com/>
- Ley, Tobias., Lindstaedt, Stefanie, N., & Albert, Diettrich. (2005). *Competency Development in Knowledge Management and elearning: Suporting Informal Workplace learning*. Know-center, Inffelgasse @!a, A-8010 Graz, Austria, {tley, [slind](mailto:slind@know-center.at)}@know-center.at, <http://www.know-center.at>. Retrieved from <http://search.proquest.com/>
- Mahar, Gerard, J. (2007). Factor affecting participation in online community of practices. University of Waterloo, Ontario, Canada. Retrieved from <http://search.proquest.com/>
- McGill, Terrence, P. (2006). *Harnesting Intellectual Capital: A study of organizational Knowledge Transfer*. Desertation for the degree of Doctor of Philosophy Business Administration, Touro University International, Cypress, California 90630. Retrieved from <http://search.proquest.com/>
- Media online dan tantangan multi gadget. (2012, Februari 24). www.kompas.com. Retrieved from <http://tekno.kompas.com/read/2012/02/24/10331641/Media.Online.dan.Tantangan.Multi.Gadget>
- Montana, Patric, j., & Charnov, Bruce, H. (2008). *Management 4th : classical management theory, organizational structure, human resources management, work groups dynamics and many more*. Retrieved from <http://books.google.co.id/books?id=yJIQ2XGhneUC&pg=PA148&lpg=PA148&dq=mckinsey+7s+p>

Lampiran 1

Visi, Misi dan Target PT XYZ

Visi

5.5 Menjadi yang terbaik dan terdepan

5.6 Sumber referensi bagi publik

5.7 Mengutamakan kejujuran informasi publik

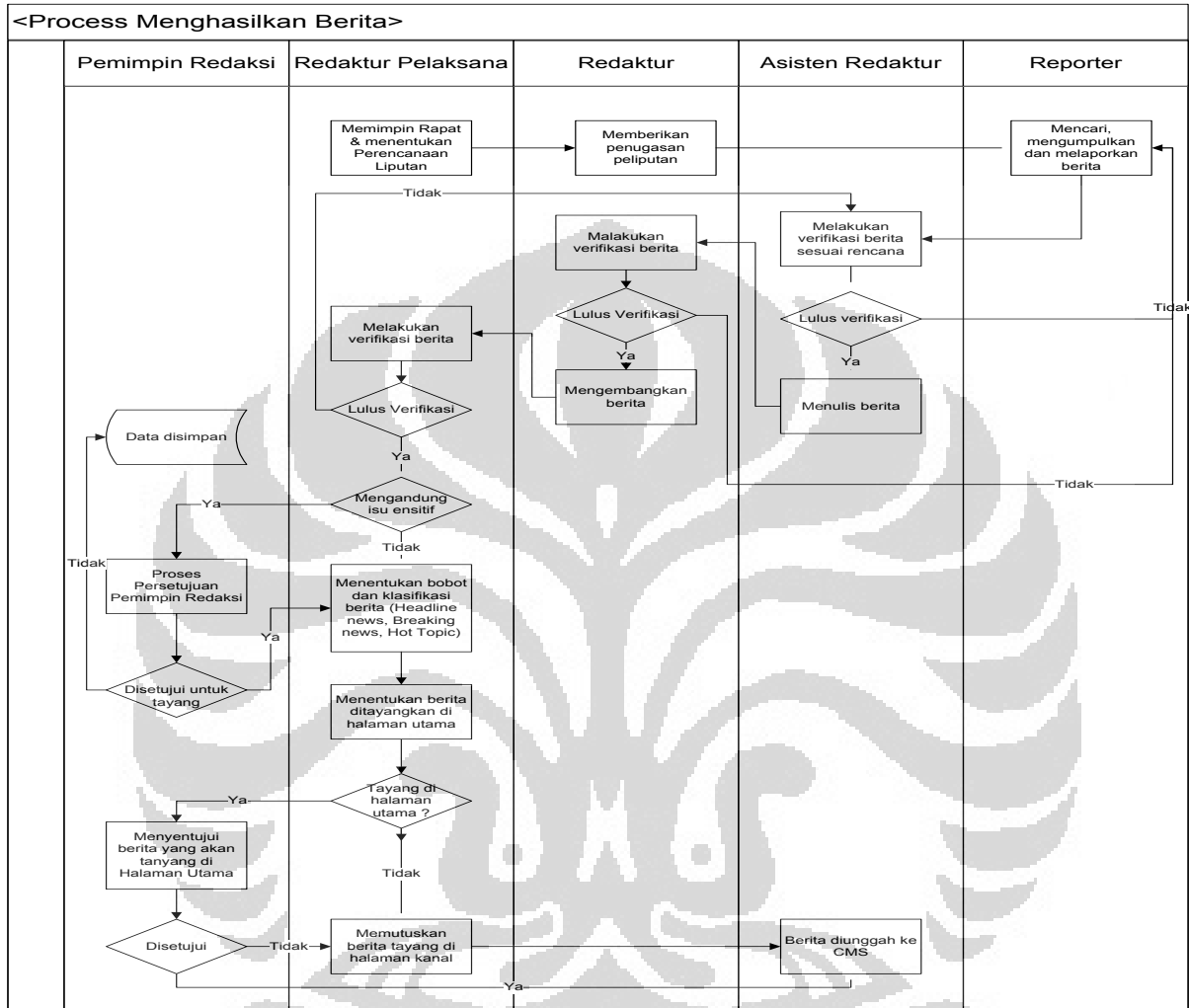
Misi

- Bekerjasama untuk menjadi yang terbaik dan terdepan
- Optimalisasi sumberdaya internal group
- Bekerjasama demi masyarakat

Target

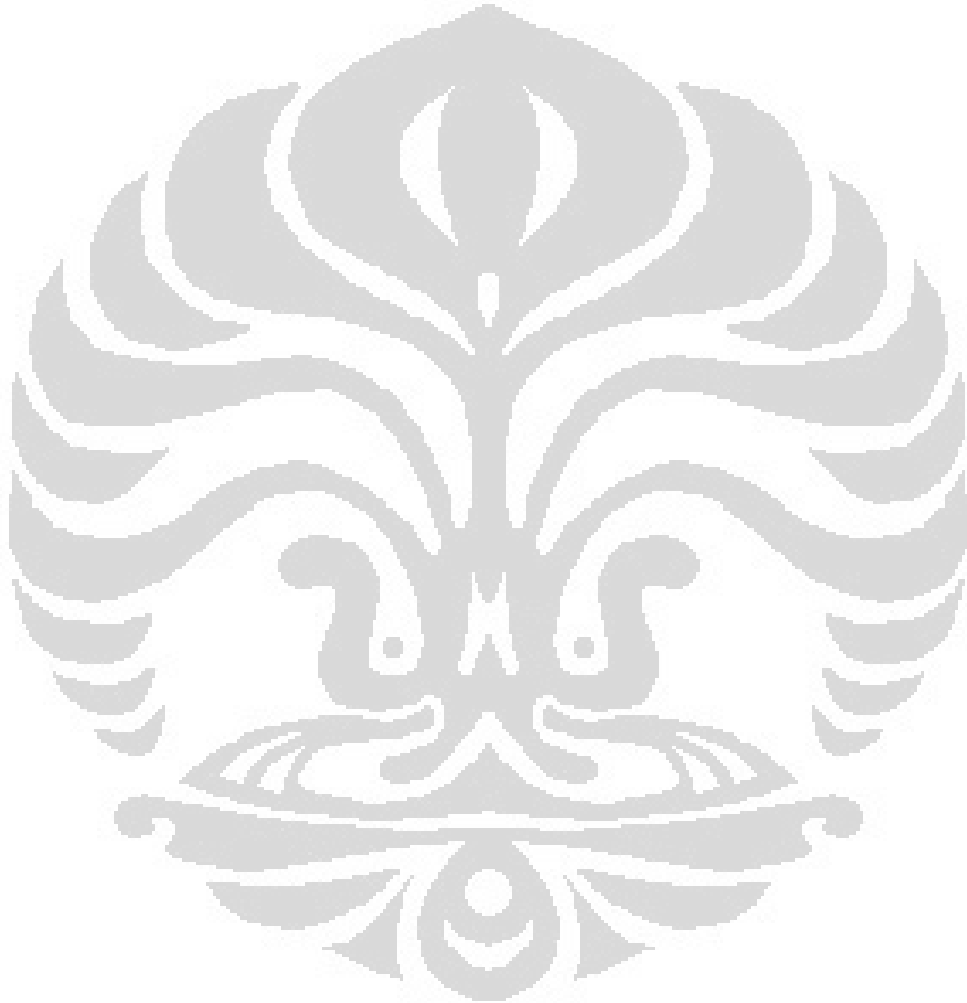
- Pemimpin portal berita dan hiburan di Indonesia
- Sumber referensi berita dan hiburan bagi public
- Sumber berita dan hiburan yang dapat mendidik publik

Lampiran 2 Bisnis Proses Redaksi PT XYZ

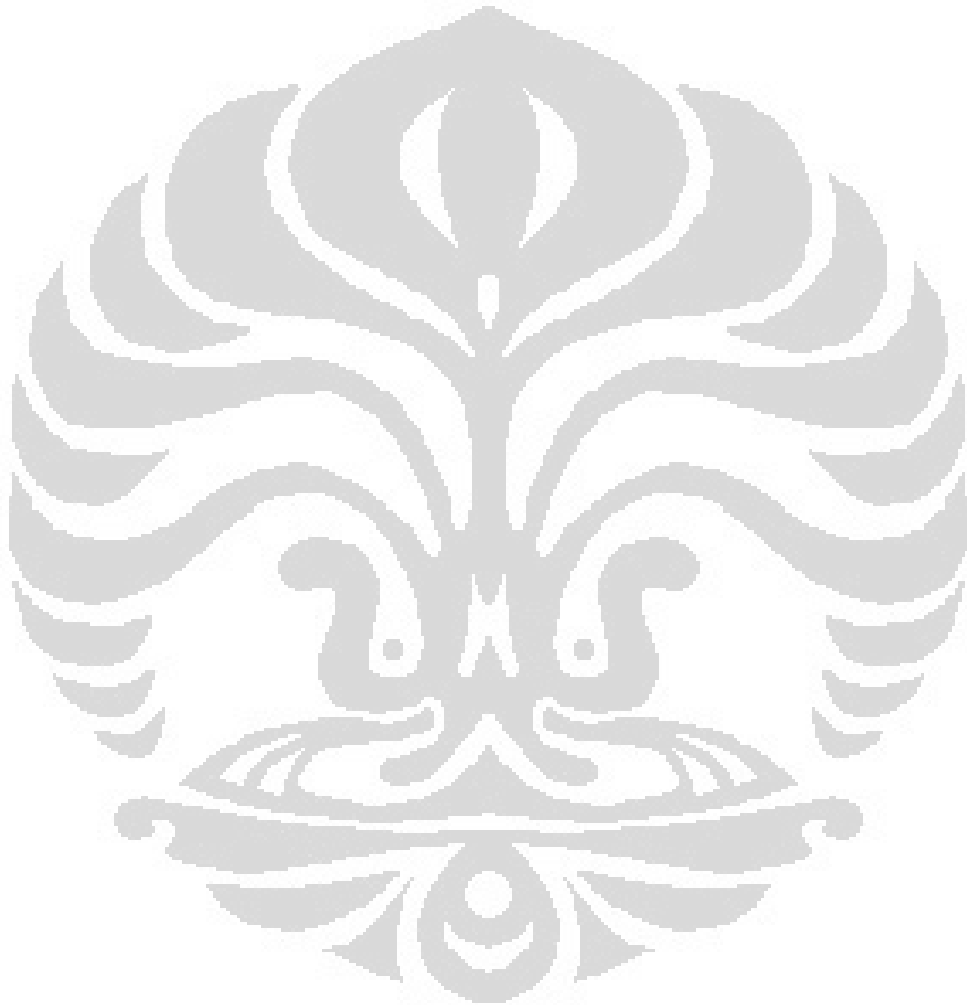


Lampiran 3

Struktur Organisasi PT XYZ

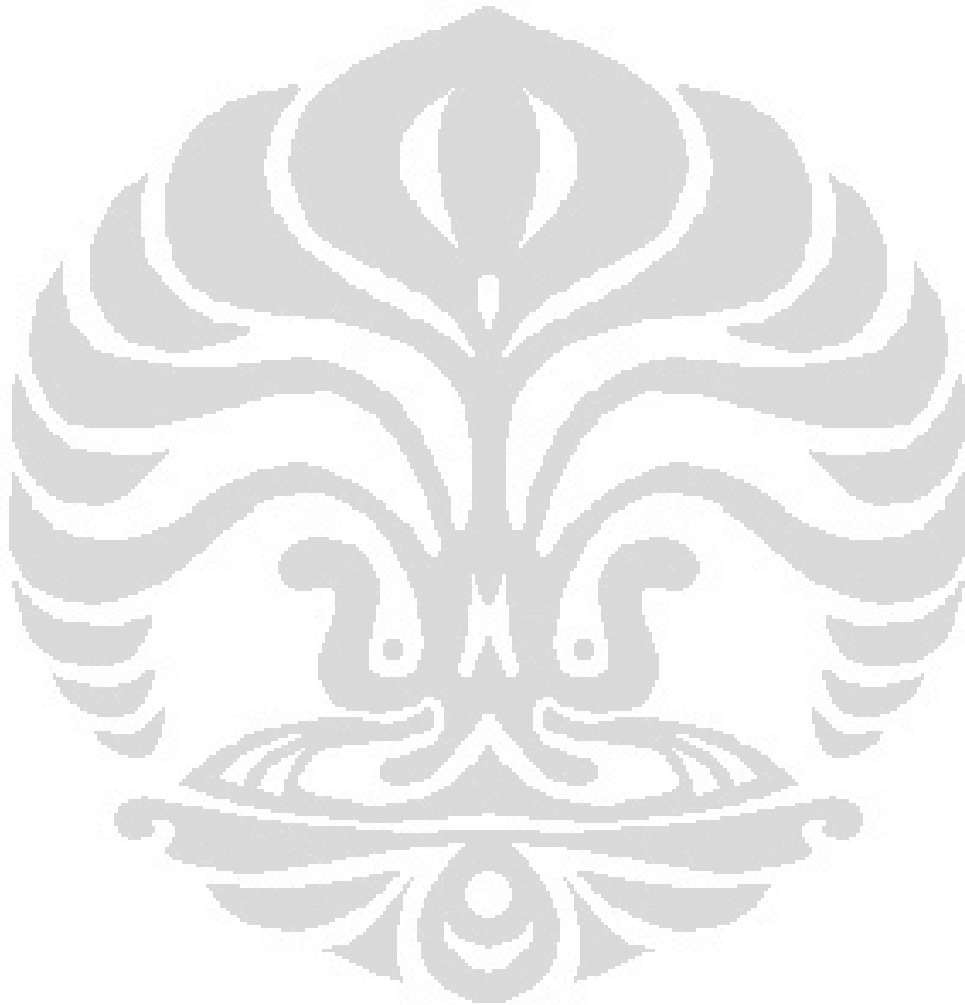


Lampiran 4
Strategy Map PT. XYZ



Lampiran 5

Model Kerangka Penelitian



Lampiran 6

Data Demografi Subyek Penelitian

NO	Aspek	Jumlah	%	
1	Usia	20-25 tahun	0	0.00%
		26-30 tahun	10	45.45%
		31-35 tahun	12	54.55%
		36-40 tahun	0	0.00%
2	Jenis kelamin	Pria	13	60.87%
		Wanita	9	39.13%
3	Pendidikan	D3	2	8.70%
		S1	20	90.91%
		S2	0	0.00%
4	Total masa kerja di online ini	0-1 tahun	2	8.70%
		1-2 tahun	5	21.74%
		2-3 tahun	2	8.70%
		3-4 tahun	6	26.09%
		> 4 tahun	7	34.78%
5	Masa jabatan sebagai Asred	0-1 tahun	7	34.78%
		1-2 tahun	5	21.74%
		2-3 tahun	2	8.70%
		3-4 tahun	5	21.74%
		> 4 tahun	3	13.04%
6	Jabatan sebelumnya	Reporter media online ini	15	69.57%
		Reporter media online lain	0	0.00%
		Reporter non online (cetak, radio, TV)	5	21.74%
		Asred media online lain	0	0.00%
		Asred media non online (cetak, radio, TV)	0	0.00%
		Bukan semua jawaban di atas	2	8.70%
7	Masa kerja jabatan sebelumnya	0-1 tahun	4	17.39%
		1-2 tahun	8	39.13%
		2-3 tahun	5	21.74%
		3-4 tahun	5	21.74%
		> 4 tahun	0	0.00%

Lampiran 7

Data Mentah Hasil Peneitian

N	Kompetensi Fungsional						Kompetensi Perilaku						Kompetensi Peran						Kompetensi Inti															
	Writing Skill		Problem Analyst		Journalism		Interpersonal understanding		Flexibility		Initiative		Creativity		Team Leadership		Directive		Coordinating		Coaching		Team Work		Concern for order		Achievement		Information seeking		Customer Service Orientation			
	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
Sel	a	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
	b	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	5	4	5	5	3	3	4	4	4	4	
	c	4	4	3	3	5	5	5	5	2	2	4	4	5	5	3	3	2	3	5	5	3	3	5	5	3	3	3	3	2	2	1	1	
	d	4	4	3	3	5	5	5	4	2	2	4	4	5	5	3	3	2	2	5	5	3	3	5	5	3	3	3	3	2	2	1	1	
	e	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	2		
	f	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	
	g	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	
	h	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4		
	i	4	4	4	4	5	5	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	
	j	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	
	k	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
	l	5	4	2	2	4	4	5	5	5	5	2	2	3	3	4	3	2	2	4	4	3	3	1	1	3	3	5	5	3	3	2	2	
	m	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	5	5	4	3	
	n	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4
	o	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4
	p	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
	q	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
	r	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
	s	3	3	4	4	4	3	3	5	5	1	1	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	5	2	2	3	3	4	3	3	1	1	
	t	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
u	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	
v	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	
Bos	a	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	
	b	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	5	3	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	
	c	3	3	2	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	1	1	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	5	4	4	
	d	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	
	e	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	2	2	
	f	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	
	g	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	
	h	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	
	i	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	
	j	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	
	k	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
	l	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
	m	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	
	n	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4
	o	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
	p	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	q	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
	r	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3
	s	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	
	t	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	
u	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
v	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	

Lampiran 8
Hasil Pengolahan Data

NO	DIMENSI	KOMPETENSI	Average		Z Score		STANDARISASI (UJI t)		Gap	KATEGORI		KESIMPULAN
			Self	Boss	Self	Boss	Self	Boss		SKOR KOMPETENSI		
										Self	Boss	
1	KOMPETENSI FUNGSIONAL	<i>Writing skill</i>	4.27	4.14	1.401818	1.273794	64.0	62.7	-1.3	Tinggi	Tinggi	
		<i>Problem analyst</i>	3.77	3.91	-0.45322	-0.10328	45.5	49.0	3.5	Rendah	Rendah	
		<i>Jurnalism</i>	4.32	4.00	1.570458	0.447549	65.7	54.5	-11.2	Tinggi	Tinggi	
2	KOMPETENSI PERILAKU	<i>Interpersonal understanding</i>	4.18	3.95	1.064539	0.172134	60.6	51.7	-8.9	Tinggi	Tinggi	
		<i>Flexibility</i>	3.91	3.82	0.0527	-0.65411	50.5	43.5	-7.1	Tinggi	Rendah	Intervensi
		<i>Initiative</i>	3.45	4.00	-1.6337	0.447549	33.7	54.5	20.8	Rendah	Tinggi	
		<i>Creativity</i>	4.05	4.05	0.558619	0.722964	55.6	57.2	1.6	Tinggi	Tinggi	
3	KOMPETENSI PERAN	<i>Tream Leadership</i>	3.73	3.77	-0.62186	-0.92953	43.8	40.7	-3.1	Rendah	Rendah	Intervensi
		<i>Directive</i>	3.73	3.64	-0.62186	-1.75577	43.8	32.4	-11.3	Rendah	Rendah	Intervensi
		<i>Coordinating</i>	4.14	3.68	0.895899	-1.48035	59.0	35.2	-23.8	Tinggi	Rendah	Intervensi
		<i>Coaching</i>	3.82	3.91	-0.28458	-0.10328	47.2	49.0	1.8	Rendah	Rendah	
4	KOMPETENSI INTI	<i>Team work</i>	4.23	4.23	1.233179	1.824624	62.3	68.2	5.9	Tinggi	Tinggi	
		<i>Concern for order</i>	3.64	3.77	-0.95914	-0.92953	40.4	40.7	0.3	Rendah	Rendah	
		<i>Achievement</i>	3.82	3.91	-0.28458	-0.10328	47.2	49.0	1.8	Rendah	Rendah	
		<i>Information seeking</i>	3.73	4.14	-0.62186	1.273794	43.8	62.7	19.0	Rendah	Tinggi	
		<i>Customer Service Orientation</i>	3.55	3.91	-1.29642	-0.10328	37.0	49.0	11.9	Rendah	Rendah	

Lampiran 9
Reliabilitas Masing-Masing Kompetensi

TEST - RETEST RELIABILITY

Correlates between two test

All Samples (Self & Bos)

PER MASING-MASING KOMPETENSI

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	K. Fungsional (Tes I) & K. Fungsional (Tes II)	44	.871	.000
Pair 2	K. Perilaku (Tes I) & K. Perilaku (Tes II)	44	.933	.000
Pair 3	K. Peran (Tes I) & K. Peran (Tes II)	44	.885	.000
Pair 4	K. Inti (Tes I) & K. Inti (Tes II)	44	.915	.000
Pair 5	Kompetensi All (Tes I) & Kompetensi All (Tes II)	44	.952	.000

Lampiran 10

Reliabilitas Indikator dalam Kompetensi Fungsional dan Perilaku

Correlates between two test

All Samples (Self & Bos)

INDIKATOR-INDIKATOR KOMPETENSI FUNGSIONAL

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Writing Skill - K. Fungsional (Tes I) & Writing Skill - K. Fungsional (Tes II)	44	.802	.000
Pair 2	Problem Analyst - K. Fungsional (Tes I) & Problem Analyst - K. Fungsional (Tes II)	44	.842	.000
Pair 3	Journalism - K. Fungsional (Tes I) & Journalism - K. Fungsional (Tes II)	44	.838	.000

Correlates between two test

All Samples (Self & Bos)

INDIKATOR-INDIKATOR KOMPETENSI PERILAKU

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Interpersonal understanding - K. Perilaku (Tes I) & Interpersonal understanding - K. Perilaku (Tes II)	44	.824	.000
Pair 2	Flexibility - K. Perilaku (Tes I) & Flexibility - K. Perilaku (Tes II)	44	.954	.000
Pair 3	Initiative - K. Perilaku (Tes I) & Initiative - K. Perilaku (Tes II)	44	.841	.000
Pair 4	Creativity - K. Perilaku (Tes I) & Creativity - K. Perilaku (Tes II)	44	.821	.000

Lampiran 11

Reliabilitas Indikator dalam Kompetensi Peran dan Inti

Correlates between two test

All Samples (Self & Bos)

INDIKATOR-INDIKATOR KOMPETENSI PERAN

		Paired Samples Correlations		
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Team Leadership - K. Peran (Tes I) & Team Leadership - K. Peran (Tes II)	44	.920	.000
Pair 2	Directive - K. Peran (Tes I) & Directive - K. Peran (Tes II)	44	.858	.000
Pair 3	Coordinating - K. Peran (Tes I) & Coordinating - K. Peran (Tes II)	44	.813	.000
Pair 4	Coaching - K. Peran (Tes I) & Coaching - K. Peran (Tes II)	44	.845	.000

Correlates between two test

All Samples (Self & Bos)

INDIKATOR-INDIKATOR KOMPETENSI INTI

		Paired Samples Correlations		
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Team Work - K. Inti (Tes I) & Team Work - K. Inti (Tes II)	44	.823	.000
Pair 2	Concern for order - K. Inti (Tes I) & Concern for order - K. Inti (Tes II)	44	.807	.000
Pair 3	Achievement - K. Inti (Tes I) & Achievement - K. Inti (Tes II)	44	.838	.000
Pair 4	Information seeking - K. Inti (Tes I) & Information seeking - K. Inti (Tes II)	44	.842	.000
Pair 5	Customer Service Orientation - K. Inti (Tes I) & Customer Service Orientation - K. Inti (Tes II)	44	.857	.000

Lampiran 12

Panduan Interview dengan Pendekatan Teori 7S McKinsey

Strategy:

- What is our strategy?
- How do we intend to achieve our objectives?
- How do we deal with competitive pressure?
- How are changes in customer demands dealt with?
- How is strategy adjusted for environmental issues?

Structure:

- How is the company/team divided?
- What is the hierarchy?
- How do the various departments coordinate activities?
- How do the team members organize and align themselves?
- Is decision making and controlling centralized or decentralized? Is this as it should be, given what we're doing?
- Where are the lines of communication? Explicit and implicit?

Systems:

- What are the main systems that run the organization? Consider financial and HR systems as well as communications and document storage.
- Where are the controls and how are they monitored and evaluated?
- What internal rules and processes does the team use to keep on track?

Shared Values:

- What are the core values?
- What is the corporate/team culture?
- How strong are the values?
- What are the fundamental values that the company/team was built on?

Style:

- How participative is the management/leadership style?
- How effective is that leadership?
- Do employees/team members tend to be competitive or cooperative?
- Are there real teams functioning within the organization or are they just nominal groups?

Staff:

- What positions or specializations are represented within the team?
- What positions need to be filled?
- Are there gaps in required competencies?

Skills:

- What are the strongest skills represented within the company/team?
- Are there any skills gaps?
- What is the company/team known for doing well?
- Do the current employees/team members have the ability to do the job?
- How are skills monitored and assessed?

LAMPIRAN 13
URAIAN PROGRAM INTERVENSI JANGKA PANDEK

NO	TUJUAN	TARGET	KEGIATAN	INDIKATOR KEBERHASILAN	LEVEL	PIC	JADWAL PELAKSANAAN (M = minggu ke)	DURASI		BIAYA									
								Jam	Hari	PANITIA		PESERTA		KEGIATAN		TOTAL (000)			
										JUMLAH	HARGA (000)	SUB-TOTAL (000)	JUMLAH	HARGA (000)	SUB-TOTAL (000)		HARGA (000)	SUB-TOTAL (000)	
1	Meningkatkan kebutuhan berprestasi pada Asisten Redaktur Knowledge Acquire	Motivasi belajar semua Asisten Redaktur tinggi	Achievement Motivation Training selama 2 hari	80% Asisten Redaktur motivasi berprestasinya meningkat 90%	Individu	HRD	Agustus'12 (M1)	16	2	2	18,75	600	22	18,75	6600	5500	121000	128200	
2	Mendapatkan pengetahuan yang sesuai dengan pencapaian sasaran perusahaan	Mendapatkan pengetahuan yang sesuai dengan pencapaian sasaran perusahaan	Mengidentifikasi Asisten Redaktur dengan kinerja terbaik - dengan melakukan interview terhadap Asisten Redaktur di masing-masing kanal dengan nilai Performance Araisal minimal empat	Mendapatkan Asisten Redaktur dengan kinerja terbaik di masing-masing kanal sebagai sumber pengetahuan.	Organisasi	REDPEL	Agustus'12 (M2)	10	1,25	4	37,5	1500	10	18,75	1875	20	200	3575	
			Menuliskan proses kerja-Empat orang Asisten Redaktur terbaik di masing-masing kanal memuliskan pengalaman mereka dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari sehingga memiliki kinerja lebih diabdikan yang lainnya	Laporan pelaksanaan pekerjaan tersedia pada waktu yang ditentukan sesuai dengan standar kualitas dan kuantitas yang ditentukan	Organisasi	REDPEL	Agustus'12(M2)	20	2,5	0	0	0	4	18,75	1500	10	40	1540	
			FGD - Redaktur Pelaksana melakukan FGD untuk melakukan konfirmasi pengetahuan yang tekndug dalam lapora proses kerja yang telah dilaporkan untuk mendapatkan ditentukan pengetahuan yang relevan dengan proses peningkatkan kompetensi dan kinerja	Mendapatkan pengetahuan yang relevan bagi peningkatan kompetensi koordinasi	Organisasi	REDPEL	Agustus'12 (M3)	2	0,25	4	37,5	300	4	18,75	150	20	80	530	
			Validasi pengetahuan oleh subyek matter expert - hasil validasi pengetahuan melalui FGD di atas diverifikasi kembali dalam meeting antara empat Asisten Redaktur dengan Pemimpin Redaksi	Mendapatkan pengetahuan yang relevan bagi peningkatan kompetensi koordinasi	Organisasi	PEMRED	Agustus'12(M3)	6	0,75	1	6,25	37,5	4	37,5	900	20	80	1017,5	
3	Knowledge structure	Menyusun pengetahuan secara terstruktur dan menyimpang pengetahuan sehingga memotivasi orang untuk mendapatkannya	Mentukan sistematika dan klasifikasi pengetahuan - focal unit menyusun pengetahuan sesuai dengan sistematika dan struktur tertentu dan tingkat kesulitan	Pengetahuan terusun secara sistematis	Organisasi	PEMRED	Agustus (M4)	40	5	1	62,5	2500	4	37,5	6000	20	80	8580	
			Menyusun sistem penyimpanan dan pengemasan - membuat design tentang sistem penyimpanan yang mendukung proses proses berbagi pengetahuan yang mudah dihubungi meserta memiliki kemudahan dalam mudah dan murah	Tersedia sistem penyimpanan dan pengelolaan pengetahuan yang efisien	Organisasi	REDPEL	September'12 (M1)	40	5	4	16,75	2680			0	5000	5000	7680	
			Membangun sistem dan pengemasan	Sistem tersedia sesuai dengan perencanaan	Organisasi	REDPEL	September '12 (M1&2)	80	10	4	16,75	5360	2	18,75	3000	3000	6000	14360	
			Instalasi pengetahuan ke dalam sistem	Sistem tersedia dan berfungsi secara sesuai dengan perencanaan	Organisasi	IT	September '12(M3)	40	5			0	2	18,75	1500		0	1500	
4	Knowledge target	Memberikan pengetahuan ke asisten redaktur agar kinerjanya meningkat sehingga target tercapai dengan cepat	Menyusun pengetahuan sesuai kebutuhan pencapaian target	Tersedia modul pelatihan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai	Organisasi	REDPEL	September'12 (M4)	40	5	4	37,5	6000	22		0	50	1100	7100	
			Mendesain metoda pelatihan	Tersedia metoda yang menarik	Organisasi	HRD	September'12 (M4)	40	5	4	37,5	6000			0	50	6050		
			Unfreezing 1																
			- Melakukan assessment kompetensi	Hasil assement	Organisasi	HRD	Oktober'12 (M1)	40	5	4	37,5	6000	22	18,75	16500	50	1100	23600	
			- Memberikan feed back atas pengukuran kompetensi dan kinerja	Kesadaran akan perlunya perubahan	Organisasi	REDPEL	Oktober'12 (M2)	40	5	4	37,5	6000	22	18,75	16500	50	1100	23600	
			- Memberikan briefing tentang target dan tuntutan peran/kinerja Asisten Redaktur		Organisasi	PEMRED	Oktober'12 (M2)	40	5	4	37,5	6000	22	18,75	16500	50	1100	23600	
			Moving 1																
			- Melakukan training "manajemen kerja"	Pemahaman ketrampilan pengelolaan kerja	Organisasi	REDPEL	Oktober'12 (M3)	16	2	4	37,5	2400	22	18,75	6600	100	2200	11200	
			- Menyusun "action plan"	Recana kerja dalam enam bulan ke depan	Organisasi	REDPEL	Oktober '12(M3)	4	0,5	4	37,5	600	22	18,75	1650	50	1100	3350	
			- Membentuk "role model"	Tersedia role model	Organisasi	REDPEL	Oktober'12 (M3)	4	0,5	1	62,5	250	4	37,5	600	40	160	1010	
			Refreezing 1																
			- Evaluasi terhadap pencapaian "action plan" mingguan	Data peningkatan kinerja	Organisasi	REDPEL	Oktober '12-Maret '13	1	0,125	4	37,5	150	22	18,75	412,5		10	572,5	
			- Menyusun sistim bonus dan penilaian kerja	Sistem bonus dan penilaian mengacu pada kinerja Asisten Redaksi	Organisasi	HRD	Oktober'12 (M3)	80	10	2	62,5	10000			0	50	0	10000	
			- Melakukan evaluasi kinerja setelah 6 bulan pelatihan	Data peningkatan hasil kinerja	Organisasi	PEMRED	April'12 (M4)	16	2	4	37,5	2400	22	18,75	6600	20	440	9440	
			- Memberikan penghargaan atas pencapaian kinerja terbaik	Karyawan dengan kinerja yang baik mendapat penghargaan	Organisasi	PEMRED	April'12 (M4)	2	0,25	4	37,5	300	22	18,75	825	20	440	1565	
			Unfreezing 2																
			- Memberikan feed back atas pengukuran kompetensi dan kinerja	Kesadaran akan perlunya perubahan	Organisasi	REDPEL	April '13 (M1)	40	5	4	37,5	6000	22	18,75	16500	50	1100	23600	
			- Memberikan briefing tentang target dan tuntutan peran/kinerja Asisten Redaktur		Organisasi	PEMRED	April '13 (M1)	40	5	4	37,5	6000	22	18,75	16500	50	1100	23600	
			Moving 1																
			- Melakukan training "manajemen kerja"	Pemahaman ketrampilan pengelolaan kerja	Organisasi	REDPEL	April '13 (M2)	16	2	4	37,5	2400	22	18,75	6600	100	2200	11200	
			- Menyusun "action plan"	Recana kerja dalam enam bulan ke depan	Organisasi	REDPEL	April '13 (M2)	4	0,5	4	37,5	600	22	18,75	1650	50	1100	3350	
			- Membentuk "role model"	Tersedia role model	Organisasi	REDPEL	April '13 (M2)	4	0,5	1	62,5	250	4	37,5	600	40	160	1010	
			- Couhing terhadap hambatan peningkatan kinerja		REDPEL	April '13 -Mei'13													
			Refreezing 1																
- Evaluasi terhadap pencapaian "action plan"	Data peningkatan kinerja	Organisasi	REDPEL	Oktober'13 (M3)	1	0,125	4	37,5	150	22	18,75	412,5		10	572,5				
- Menyusun sistim bonus dan penilaian kerja	Sistem bonus dan penilaian mengacu pada kinerja Asisten Redaksi	Organisasi	HRD	April '13(M4)	80	10	2	62,5	10000			0	50	0	10000				
- Melakukan evaluasi kinerja setelah 6 bulan pelatihan	Data peningkatan hasil kinerja	Organisasi	PEMRED	April '13(M4)	16	2	4	37,5	2400	22	18,75	6600	20	440	9440				
- Memberikan penghargaan atas pencapaian kinerja terbaik & memberikan hukuman atas kinerja yang kurang	Karyawan dengan kinerja yang baik mendapat penghargaan	Organisasi	PEMRED	April'13 (M4)	2	0,25	4	37,5	300	22	18,75	825	20	440	1565				
TOTAL																		372.408	

Keterangan:
- HRD = Human Resources Department
- PEMRED = Pemimpin Redaksi
- REDPEL = Redaktur Pelaksana

LAMPIRAN 14
URAIAN PROGRAM INTERVENSI JANGKA PANJANG

NO	TUJUAN	TARGET	KEGIATAN	INDIKATOR KBERHASILAN	LEVEL	PIC	JADWAL PELAKSANAAN	DURASI		BIAYA (000)	
								Jam	Hari		
1	Transfer pengetahuan antar individu ke internal struktur	Terjadi transfer pengetahuan dari Asisten Redaktur dengan kinerja terbaik terhadap asisten Redaktur yang lain dengan membentuk mentor/agen di tiap-tiap kanal	Membentuk Mentor Unfreezing								
			- Mengevaluasi dan identifikasi "best 4 performer" di tiap kanal	Memilih 4 mentor untuk 4 kanal	Organisasi	REDPEL	Mei '13 (M1)	2	0,25	50	
			- Briefing oleh direksi tentang visi, misi, tantangan persaingan bisnis ke depan & evaluasi tantangan, ancaman bisnis ke depan	Kesadaran untuk berubah bersama-sama	Organisasi	PEMRED	Mei '13 (M2)	4	0,5	2000	
			- Meminta komitmen "the best 4 performer" untuk menjadi agent perubahan di masing-masing kanal	Mendapat komitmen dari calon Mentor	Organisasi	PEMRED	Mei '13 (M2)	0	0	50	
			Moving								
			- Training motivasi untuk berbagi pengetahuan	Peningkatan motivasi dari calon mentor	Individu	PEMRED	Mei '13 (M3)	40	5	100000	
			- Menyusun rencana kerja	Rencana kerja	Individu	PEMRED	Mei '13 (M3)	8	1	50	
			- Program Coaching untuk mengatasi hambatan yang dihadapi dilapangan dalam praktek	Calon mentor mampu mengatasi hambatan yang dihadapi	Individu	REDPEL	Mei'13-April'14	0	0	73000	
			Refreezing								
			- Evaluasi pelaksanaan rencana kerja	Data prestasi pelaksanaan kerja	Individu	REDPEL	Setiap minggu	2	0,25		
			-Menyusun sistem penghargaan untuk individu dan team kinerja terbaik	Terdapat penghargaan yang untuk kinerja yang terbaik	Organisasi	HRD	Mei'13 (M2)	40	5	25	
			-Menyusun sistem penghargaan bagi individu yang paling berkontribusi dalam berbagi pengetahuan	Terdapat penghargaan yang untuk aktifitas berbagi pengetahuan	Organisasi	HRD	Mei'13 (M2)	40	40	25	
										0	
			Membentuk Community of Practices							0	
			- Membentuk event sharing knowledge satu bulan sekali di hari minggu secara regular	Event terlaksana dengan rutin	Organisasi	REDPEL	Mei'13 (M1)-April'14(M4)	208	26	104000	
			- Menunjuk Redaktur Pelaksana masing-masing kanal untuk menjadi moderator secara beraltir	Tersedia moderator setiap pelaksanaan	Organisasi	REDPEL		0	0		
			- Memberikan penghargaan atas peserta yang paling aktif, ide/masukan yang menginspirasi	Peserta aktif	Organisasi	REDPEL		0	0	500	
- Memberikan penghargaan terhadap peserta yang berani menyampaikan masalah atau kegagalan yang dialami untuk menjadi bahan diskusi	Peserta aktif	Organisasi	REDPEL		0	0	500				
2	Transfer pengetahuan dari individu ke internal struktur	Mengambil dan menyimpan pengetahuan yang dimiliki oleh individu (Asisten Redaktur) agar bisa dimanfaatkan oleh karyawan lain	-Mewajibkan mentor mendokumentasikan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh selama berperan sebagai mentor	Tersedia pengetahuan dalam organisasi dari individu	Organisasi	REDPEL	Seminggu sekali selama 1 jam	52	6,5	1040	
			-Menyusun dan mensistematisasikan pengetahuan yang diperoleh sehingga terstruktur	Pengetahuan tersusun secara sistematis	Organisasi	REDPEL	Jun'13 (M1-4)	160	20	10000	
			-Pengetahuan dan pengalaman yang didapatkan digunakan untuk menyusun dan/merevisi SOP, Policy kerja, materi training	Pengetahuan tersimpan dalam berbagai macam bentuk	Organisasi	REDPEL	Jun'13 (M1-4)	160	20	20000	
			Menyimpan semua dokumen ke dalam sistem penyimpanan dan mengembangkan aplikasi agar mudah diakses dari intranet	Dokumen lengkap dan mudah untuk diketemukan	Organisasi	REDPEL	July (M1-4)	160	20	100000	
3	Transfer pengetahuan dari internal struktur ke individu	Mengembangkan aplikasi dan sistem yang dapat mendukung proses berbagi pengetahuan secara cepat, mudah, mengatasi keterbatasan waktu belajar dan memotivasi kegiatan berbagi melalui cara yang menyenangkan	Mengembangkan Community of Practice melalui online							0	
			Mengembangkan aplikasi di Intra web untuk sharing	Tersedia aplikasi yang mendukung kelancaran kegiatan CoPS	Organisasi	REDPEL	Agustus'13 (M1-4)	160	20	5000	
			Intalasi aplikasi dalam web	Aplikasi dapat berjalan sesuai rencana	Organisasi	IT	September'13 (1-4)	160	20	75000	
			Menyusun aplikasi untuk evaluasi dengan mengukur tingkat partisipasi & kontribusi	Kegiatan dan aktivitas CoPS terukur	Organisasi	REDPEL	Agustus'13 (M1-4)	160	20		
			Peresmian penggunaan aplikasi & sosialisasi	Terdapat kesadaran dan tumbuh rasa memiliki pada seluruh karyawan Redaksi	Organisasi	PEMRED	Oktober'13 (M1)	4	0,5	5000	
			Mengembangkan E-learning system							0	
			Menyusun kurikulum dan modul berdasar pengetahuan yang diperoleh melalui aktivitas mentoring, CoPS & Mengembangkan sistem evaluasi pencapaian hasil belajar	Tersedia materi sesuai format e-learning	Organisasi	REDPEL	Desember'13 (M1)	40	5	10000	
			Pengembangan aplikasi dalam web	Terdapat aplikasi e-learning	Organisasi	REDPEL	Desember'13 (M2-3)	80	10	100000	
			Intalasi aplikasi dalam web	Aplikasi e-learning berjalan sesuai rencana	Organisasi	IT	Desember'13 (M4)	40	5	5000	
			Peresmian penggunaan aplikasi & sosialisasi	Terdapat kesadaran dan tumbuh rasa memiliki pada seluruh karyawan Redaksi	Organisasi	PEMRED	Januari '14 (M1)	4	0,5	5000	
			Membuat Policy dan SOP ke dalam bentuk Games dan FAQ (interaktif) atau aplikasi lain yang menarik dan mendorong proses belajar							0	
			Menyelenggarakan lomba inovasi membuat games & FAQ aplikasi yang online, menarik dan inovasi lain secara regular	Meningkatkan keterlibatan seluruh karyawan	Organisasi	REDPEL	Agustus-Nov'13	320	40	75000	
			Mengembangkan aplikasi untuk bisa digunakan di berbagai gadeet	Terdapat banyak alternatif media mendapat pengetahuan	Organisasi	REDPEL	Nov'13-Desember'13	320	40	75000	
			Menginstalasi games & FAQ dalam sistem	Sistem dapat berjalan sesuai harapan	Organisasi	IT	Januari '14 (M1-4)	160	20	10000	
Peresmian penggunaan aplikasi	Terdapat kesadaran dan tumbuh rasa memiliki pada seluruh karyawan Redaksi	Organisasi	PEMRED	Februari'13 (M1)	4	0,5	10000				
4	Mengembangkan budaya berbagi pengetahuan	Keterlibatan seluruh departemen Redaksi dalam proses pembelajaran	Meningkatkan partisipasi dan motivasi Asisten Redaktur	Mengembangkan sistem penilaian kinerja secara online dan dapat diakses oleh masing-masing individu	Terdapat indikator yang jelas mengenai hasil kinerja	Organisasi	HRD	Agustus-Jan'13	960	120	100000
			Menyelenggarakan kegiatan " Apresiasi Pembagi Pengetahuan"	Menyenggarakan kegiatan " Apresiasi Pembagi Pengetahuan"	Organisasi	PEMRED	Mei '13 (M1-4)	160	20	50000	
			- Memberikan penghargaan pada : penemuan dan pengembangan fasilitas berbagi pengetahuan, berbagi pengalaman kegagalan yang bisa menjadi pengetahuan untuk orang lain, inovasi baru, tokoh yang aktif dalam kegiatan berbagi pengetahuan.	kinerja karyawan meningkat melalui aktivitas berbagi pengetahuan	Organisasi	PEMRED	Mei '13 (M1-4)	160	20	50000	
										870540	

- Keterangan:
- Budget disusun untuk satu tahun pertama intervensi yang bertujuan untuk penyediaan infrastruktur dan peningkatan kesadaran perlunya berbagi pengetahuan
 - Pada tahun ke dua bertujuan untuk meningkatkan efektifitas fasilitas yang ada dengan fokus pada upaya membudayakan kegiatan berbagi pengetahuan sehingga biayanya adalah sebesar 50 juta (sesuai kegiatan no 4 di atas)
 - Pada tahun ke tiga diharapkan sudah muncul hasil dari aktifitas berbagi pengetahuan tersebut, kegiatan yang dijalankan lebih banyak aktivitas mengembangkan budaya berbagi, sehingga biaya yang diperlukan 50 juta.
 - Total biaya untuk tiga tahun adalah $870.540.000 + 100.000.000 = 970.540.000$