



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENINGKATAN KNOWLEDGE SHARING
DI LEMBAGA LITBANG PEMERINTAH MELALUI MODIFIKASI TATA
KELOLA HONOR PENELITIAN**

*INCREASING KNOWLEDGE SHARING IN GOVERNMENT INSTITUTIONS
THROUGH MODIFICATION OF RESEARCH INCENTIVE GOVERNANCE*

TESIS

**SIGIT SETIAWAN
NPM 1006795863**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI HUMAN CAPITAL
DAN KNOWLEDGE MANAGEMENT
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 : Sigit Setiawan
NPM : 1006795863
Tanda Tangan :



Tanggal : 30 Juni 2012

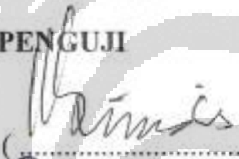
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Sigit Setiawan
 NPM : 1006795863
 Program Studi : Psikologi Terapan
 Peminatan : Human Capital & Knowledge Management
 Fakultas : Psikologi
 Judul Tesis : Peningkatan Knowledge Sharing di Lembaga Litbang Pemerintah Melalui Modifikasi Tata Kelola Honor Penelitian

Telah Berhasil Dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan Diterima sebagai Bagian Persyaratan yang diperlukan untuk Memperoleh Gelar Magister Sain pada Program Studi Psikologi Terapan Peminatan *Human Capital* dan *Knowledge Management*, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI


Pembimbing : Dr. Rudolf Woodrow Matindas ()

Penguji : Dr. V. Winarto ()

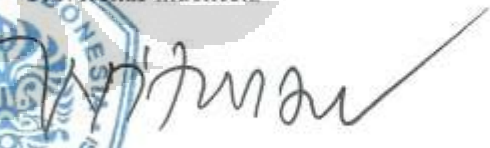
Penguji : Adi Respati S.Psi. M.Psi ()

Ketua Program Studi
 Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan Fakultas Psikologi
 Universitas Indonesia


 Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi
 NIP. 080605140




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

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 23 Juni 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Magister Terapan Psikologi Program *Human Capital dan Knowledge Management* Jurusan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Dr Rudolf Woodrow Matindas selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) Prof. Dr. Engkos Koswara N selaku pembimbing saya di Kementrian Ristek yang telah banyak membimbing saya dalam penyusunan tesis ini;
- (3) Bapak Dr. Winarto dan Bapak Adi Respati M.Psi sebagai penguji tesis ini;
- (4) Pihak Unit X yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (5) Orang tua dan yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral; dan
- (6) Istri saya tercinta Rahmi Lestari Helmi dan anak saya Sahadewa yang telah banyak memberikan dukungan kepada saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, Juni 2012

Penulis

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yang maha Esa atas terselesainya tesis ini. Tesis yang berjudul Peningkatan *Knowledge Sharing* di Lembaga Litbang Pemerintah Melalui Modifikasi Tata Kelola Honor Penelitian ini merupakan salah satu prasyarat yang harus ditempuh dalam mendapatkan gelar magister terapan di fakultas Psikologi UI. Konsep *knowledge management* telah populer dalam pengembangan organisasi selama sepuluh tahun terakhir, termasuk pada organisasi pemerintah. *Knowledge* dipandang sebagai aset penting dalam meningkatkan kinerja organisasi khususnya institusi pemerintah. Selama ini, institusi pemerintah masih lemah dalam mengelola *knowledge* terutama yang berupa *tacit knowledge* karena *knowledge* ini terbatas dan melekat pada diri seseorang. Untuk mendukung pengelolaan *knowledge* di institusi pemerintah maka diperlukan kajian tentang aset *knowledge* di institusi pemerintah.

Tesis yang berjudul “Peningkatan Knowledge Sharing di Lembaga Litbang Pemerintah Melalui Modifikasi Tata Kelola Honor Penelitian” merupakan penelitian yang mengenai cara-cara untuk mengatasi hambatan dari *knowledge sharing* dan bagaimana rancangan intervensinya. Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan masukan bagi institusi litbang dimana penelitian dari tesis ini dilakukan.

Pada akhirnya, kami berharap bahwa tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan. Tidak lupa kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu kegiatan penelitian ini dengan menyediakan data-data yang diperlukan atau meluangkan waktunya yang sangat berharga untuk diwawancarai oleh kami.

Depok, 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 : Sigit Setiawan
NPM : 1006795863
Program Studi : Psikologi Terapan
Peminatan : *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 :

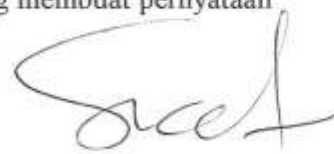
Peningkatan Knowledge Sharing di Lembaga Litbang Pemerintah
Melalui Modifikasi Tata Kelola Honor Penelitian

beserta instrument /desain/perangkat (jika ada). Berdasarkan Persetujuan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia Berhak menyimpan, mengalihkan bentuk, mengalihmediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (data base) , merawat, serta memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan juga sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya secara sadar tanpa paksaan dari pihak mana pun.

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 23 Juni 2012

Yang membuat pernyataan



(Sigit Setiawan)

ABSTRAK

Nama : Sigit Setiawan
NPM : 1006795863
Program Studi : Psikologi Terapan
Peminatan : Human Capital & Knowledge Management
Fakultas : Psikologi
Judul : Peningkatan Knowledge Sharing di Lembaga Litbang Pemerintah Melalui Modifikasi Tata Kelola Honor Penelitian

Konsep knowledge management telah banyak diterapkan di Indonesia, baik pada perusahaan swasta maupun instansi pemerintah. Hal ini berlaku juga di Lembaga litbang pemerintah sebagai lembaga yang menciptakan knowledge. Saat ini di lembaga Unit X mengalami krisis kurangnya terbitan ilmiah yang merupakan salah satu tolok ukur utama dari kinerja suatu lembaga litbang. Salah satu penyebab kurangnya terbitan ini adalah kurangnya knowledge sharing di dalam lembaga litbang tersebut. Tesis ini meneliti mengenai tingkatan dan motivasi yang mempengaruhi knowledge sharing di lembaga Unit X. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metoda kuantitatif dengan memberikan saran intervensi untuk mengatasi masalah itu. Ditemukan bahwa hambatan knowledge sharing terletak di tingkat organisasi dan faktor motivasi utama yang dapat mempengaruhi knowledge sharing adalah uang. Intervensi yang dipilih dan dirancang adalah dengan cara melakukan modifikasi tata kelola insentif honor kegiatan penelitian dengan jalan melakukan hukuman pengurangan nilai honor bila knowledge sharing tidak dilakukan.

Keywords: *knowledge management, lembaga litbang pemerintah, tata kelola insentif penelitian*

ABSTRACT

Name : Sigit Setiawan
Student Identity Number : 1006795863
Study Program : Applied Psychology
Field of Interest : Human Capital & Knowledge Management
Faculty : Psychology
Title : *Increasing Knowledge Sharing In Government Institutions Through Modification Of Research Incentive Governance*

The concept of knowledge management has been widely applied in Indonesia, both in private companies and government agencies. This is also true in government R & D institutions as institutions that create knowledge. Currently in R&D X there are lack of scientific publications, especially in international scientific publication. As scientific publications is one of the key measures of performance of an R & D institutions, so R&D X are in crisis. One of the reason are lack of knowledge sharing within the &D X. This thesis examines which level and the motivations that influence knowledge sharing in R&D X. The study was conducted using quantitative methods and provide means of interventions to address those issues. Keyfounding are that the barriers to knowledge sharing is in the organizational level, and the main motivating factor that can affect knowledge sharing is money. Interventions that are selected is to modify the governance R&D incentive fees by reduction of the incentive fee if knowledge sharing is not done.

Keywords : knowledge management, government R&D institution, R&D governance

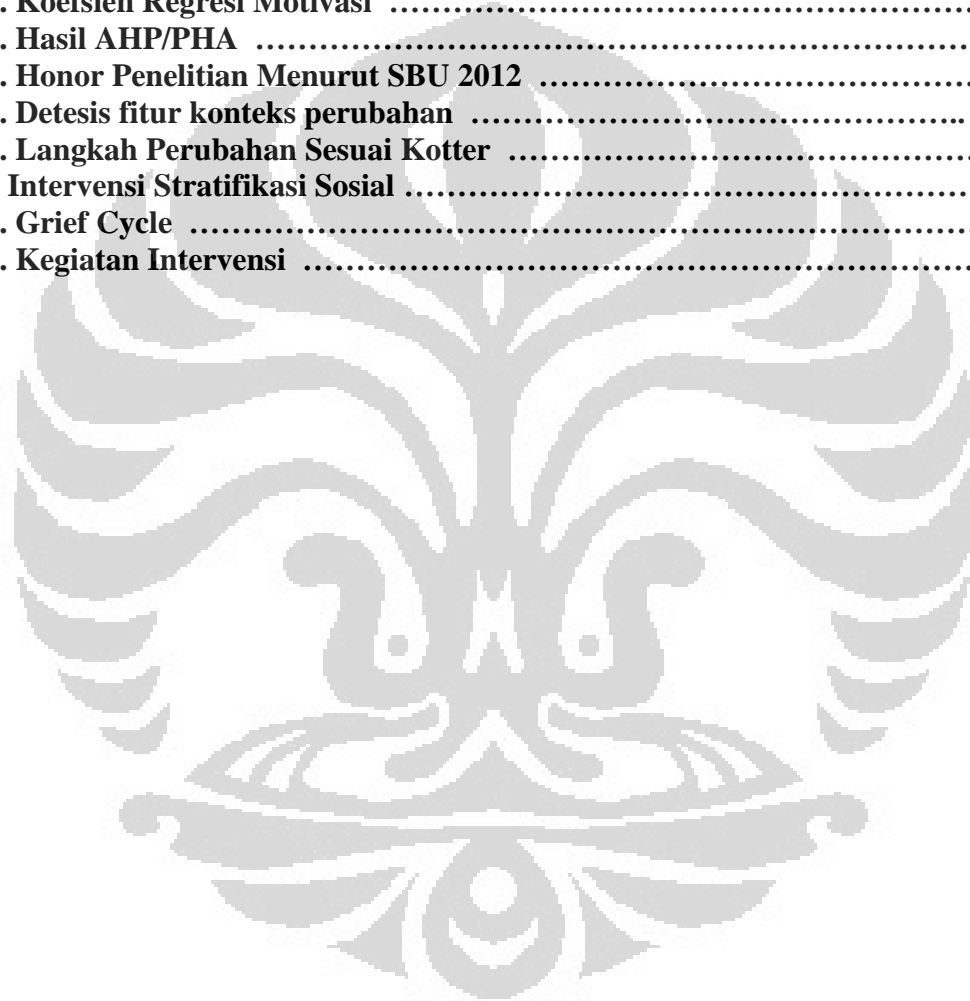
DAFTAR ISI

| | |
|--|------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN | iii |
| UCAPAN TERIMA KASIH | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH | vi |
| ABSTRAK | vii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 3 |
| 1.3. Tujuan dan Manfaat | 4 |
| 1.4. Sistematika Penulisan | 4 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 5 |
| 2.1. Knowledge Management | 5 |
| 2.1.1. Knowledge | 5 |
| 2.1.2. Knowledge Management | 7 |
| 2.2. Knowledge Sharing dan Hambatannya | 8 |
| 2.2.1. Knowledge Sharing | 8 |
| 2.2.2. Knowledge Sharing Barrier | 9 |
| 2.2.3. Motivasi untuk Knowledge Sharing | 14 |
| 2.3. Intervensi pada Organisasi | 14 |
| 2.3.1. <i>Change Kalaidoscope</i> | 14 |
| 2.3.2. 8 Langkah Perubahan Kotter | 16 |
| 2.3.3. Stratifikasi Sosial Anthony Giddens | 18 |
| 2.3.4. <i>Grief Cycle</i> | 18 |
| 2.3.5. <i>Transactional Cost Economy</i> | 20 |
| 2.4. Alat Penelitian | 21 |
| 2.4.1. Skala Liekert | 21 |
| 2.4.2. <i>Analytical Hierarchie Process</i> | 22 |
| 2.5. Kerangka Konseptual | 23 |
| | |
| BAB III. METODOLOGI | 25 |
| 3.1. Tujuan Penelitian | 25 |
| 3.2. Data penelitian | 25 |
| 3.3. Sumber Data | 25 |
| 3.4. Sampel | 26 |

| | |
|--|-----------|
| 3.5. Instrumen Penelitian | 26 |
| 3.5.1. Alat Ukur <i>Knowledge Sharing Barrier</i> | 26 |
| 3.5.2. Alat Ukur Motivasi | 27 |
| 3.6. Metoda Analisa | 27 |
| 3.6.1. Pencarian Letak <i>Knowledge Sharing Barrier</i> dan Insentif yang Berpengaruh Terhadap <i>Knowledge Sharing</i> | 27 |
| 3.6.2. Proses Pemilihan Intervensi dengan AHP | 28 |
| BAB IV. ANALISA DATA | 30 |
| 4.1. Profil Responden | 30 |
| 4.2. Uji Alat Ukur | 31 |
| 4.2.1. Uji Reliabilitas dan Validitas | 31 |
| 4.2.2. Uji Normalitas | 32 |
| 4.3. Analisa Regresi | 32 |
| 4.4. Analisa Pemilihan Intervensi | 34 |
| 4.5. Kesimpulan | 36 |
| BAB V. RENCANA INTERVENSI | 37 |
| 5.1. Intervensi yang Dipilih | 37 |
| 5.2. Kesiapan Perubahan | 38 |
| 5.3. Langkah Perubahan | 40 |
| 5.4. Dukungan Intervensi | 41 |
| 5.5. Kegiatan Intervensi | 43 |
| 5.6. Rancangan Jadwal dan Biaya | 44 |
| DAFTAR PUSTAKA | 47 |
| DAFTAR ISTILAH | 50 |
| LAMPIRAN | 53 |

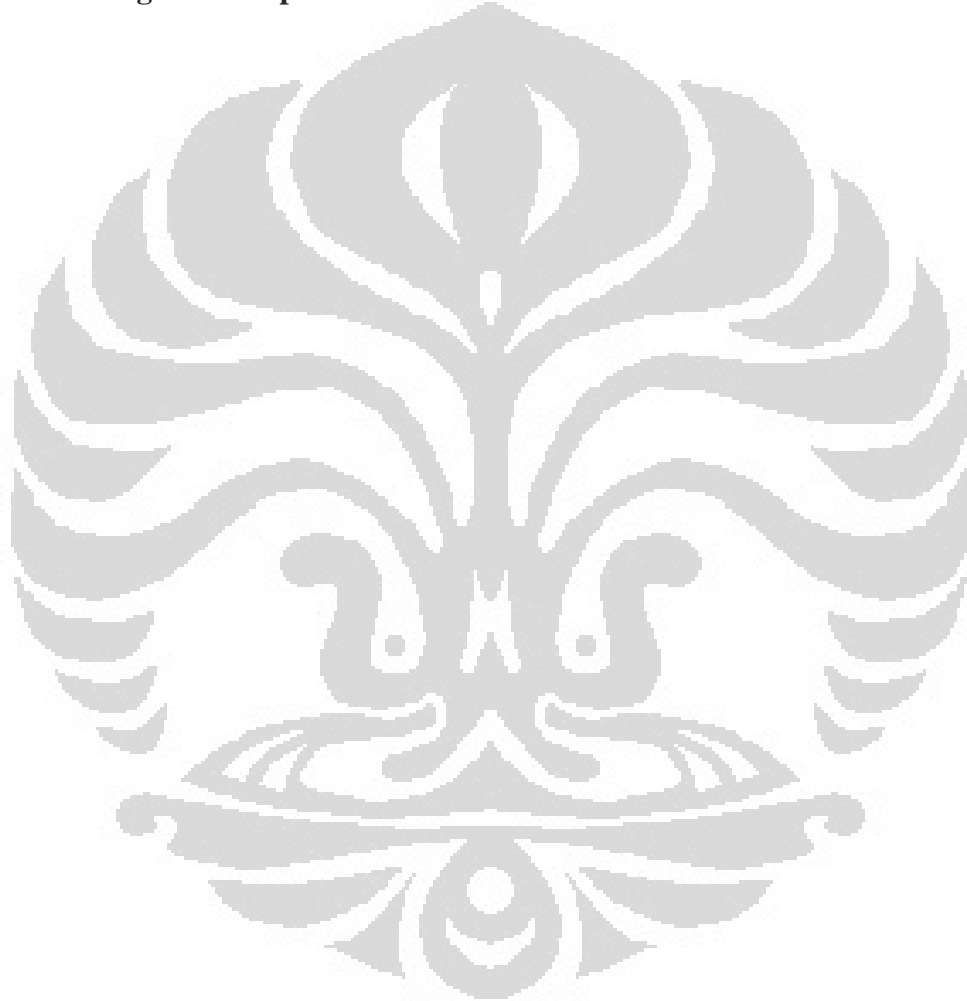
DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----------|
| Tabel 2.1. Contoh pembobotan dari AHP | 22 |
| Table 3.1 . Tabel pengolahan data | 28 |
| Tabel 4.1. Demografi Fungsional Unit X | 30 |
| Tabel 4.2. Uji Validitas – Reliabilitas | 31 |
| Tabel 4.3. Koefisien Regresi Knowledge Sharing Barrier | 32 |
| Tabel 4.4. Koefisien Regresi Motivasi | 33 |
| Tabel 4.5. Hasil AHP/PHA | 35 |
| Tabel 5.1. Honor Penelitian Menurut SBU 2012 | 37 |
| Tabel 5.2. Detesis fitur konteks perubahan | 38 |
| Tabel 5.3. Langkah Perubahan Sesuai Kotter | 40 |
| Tabel 5.4 Intervensi Stratifikasi Sosial | 42 |
| Tabel 5.5. Grief Cycle | 42 |
| Tabel 5.6. Kegiatan Intervensi | 43 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|-----------|
| Gambar 2.1. Piramida nilai dari data ke <i>wisdom</i> | 6 |
| Gambar 2.2. Change kaleidoscope | 14 |
| Gambar 2.3. Fasa Grief Cycle | 19 |
| Gambar 2.4. Contoh struktur AHP | 22 |
| Gambar 2.5. Kerangka Konseptual | 23 |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Litbang ABC sebagai lembaga litbang pemerintah yang melakukan penelitian hampir di semua bidang. Sebagai lembaga penelitian dan pengembangan, Litbang ABC menghasilkan banyak hal terkait penelitian, baik berupa teknologi, kebijakan, atau ilmu baru. Unit X adalah sebuah pusat penelitian di bawah Litbang ABC yang menghasilkan kajian mengenai manajemen litbang dan kebijakan litbang.

Litbang ABC merupakan sebuah penggabungan dari sejumlah badan litbang pemerintah. Penggabungan itu berada di tingkat eselon II seperti Unit X. Oleh karena itu tiap unit Eselon II di bawah Litbang ABC bertindak otonom dan independen satu dengan lainnya. Bahkan pengurusan keuangan ke Kementerian Keuangan dilakukan per unit bukan oleh Litbang ABC. Eselon I (Deputi, Wakil Kepala dan Kepala Litbang ABC) hanya berfungsi sebagai koordinator. Karena sifat independennya itulah tiap unit dapat memiliki aturan internal dan dapat melakukan intervensi tanpa mempengaruhi unit lainnya. Walaupun demikian, fungsi kepegawaian, pemeriksaan, dan perancangan keuangan dilakukan tersentral oleh sejumlah biro khusus.

Salah satu tolok ukur keberhasilan lembaga litbang adalah terbitan ilmiah, terutama dalam terbitan dengan dampak tinggi. Biasanya diukur dengan jumlah terbitan per peneliti atau per proyek penelitian.

Dalam menjalankan kegiatan penelitiannya, saat ini tidak banyak terbitan ilmiah yang dihasilkan oleh tiap kegiatan penelitian. Biasanya hanya terbatas pada laporan ilmiah hasil penelitian yang diwajibkan oleh sistem anggaran. Juga sering terjadi pengulangan suatu topik penelitian, walaupun dengan sedikit perubahan.

Terbitan lain selain laporan ilmiah hasil penelitian sangat terbatas. Terdapat jurnal ilmiah yang terakreditasi yang menjadi wadah tulisan dari staf peneliti Unit X. Hanya ada 2 kali terbitan, dimana tiap terbitan hanya ada 5-7 tulisan yang dimuat. Walaupun demikian masih terdapat kekurangan naskah untuk jurnal ilmiah tersebut. Beberapa peneliti juga memberikan

tulisannya di konferensi-konferensi ilmiah, namun tetap saja jumlahnya hanya beberapa saja (PAPPIPTEK-LIPI, 2011). Jumlah terbitan Unit X pada jurnal Internasional juga amat terbatas. Unit X tidak terdapat penerbitan ilmiah internasional semenjak tahun 2010, hanya terjadi pada tahun 2009 sebanyak 1 jurnal. Pimpinan juga mengharapkan setidaknya 1 terbitan ilmiah internasional per tahun dan lebih dari 1 terbitan ilmiah dari tiap kegiatan penelitian (PAPPIPTEK-LIPI, 2010).

Selain itu Unit X sebagai bagian dari Litbang ABC memiliki keinginan untuk menjadi *world class research center*, tetapi saat ini baru menempati peringkat 590, menurun dari peringkat 174 pada tahun 2011 (Webometrics, 2012) menurut versi webometrics. Para pimpinan Litbang ABC menginginkan peringkat 50, atau sedikitnya dibawah 200 pada tahun 2012 ini (Hakim, 2012).

Dalam kenyataannya baik sistem *reward and punishment* serta sistem diseminasi IPTEK sangat diatur oleh negara, sehingga tidak mungkin untuk dirubah. Hal ini disebabkan untuk melakukan perubahan diperlukan persetujuan dan koordinasi dengan kementerian lain yang kedudukannya jauh lebih tinggi dari unit X bahkan Litbang ABC.

Oleh karena itu walaupun sistem *reward and punishment* dan aturan diseminasi IPTEK merupakan penyebab, kedua sistem itu tidak dapat dipermasalahkan karena merupakan kondisi yang tidak dapat dirubah. Atas dasar itu dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang harus ditangani adalah hambatan terhadap *knowledge sharing*.

Selain itu banyak aturan pemerintah yang tidak mendukung *knowledge sharing*. Contoh dari aturan pemerintah yang tidak mendukung adanya *knowledge sharing* adalah aturan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) untuk kerjasama atau penjualan hasil litbang pemerintah. Aturan dari anggaran tersebut yang tidak memberikan penghargaan terhadap penghasil *knowledge* karena dana yang didapat dari pihak luar langsung diserahkan ke Negara dan tidak adacara untuk memberikannya kepada peneliti yang menghasilkan *knowledge* tersebut

Kurangnya *knowledge sharing* tersebut di unit X menyebabkan produktivitas peneliti rendah, seperti yang ditengarai di atas. Oleh sebab itu perlu kiranya diteliti faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya penghalang atau *barrier* terhadap *knowledge sharing* tersebut, dan mencari solusi intervensi yang dapat memecahkan masalah tersebut.

Kemungkinan-kemungkinan intervensi akan digali melalui kajian teoritis yang disampaikan di bab II. Berbagai kemungkinan itu kemudian akan ditelaah untuk menemukan opsi intervensi yang paling sesuai dengan kondisi unit X

Intervensi dipilih menggunakan *expert judgment* yaitu dengan menggunakan metoda *Analytic Hierarchy Process* (AHP), yaitu metoda untuk menentukan bobot dari sejumlah kriteria yang digunakan dalam membuat sebuah keputusan. Penjelasan rinci mengenai metoda AHP dapat ditemui di bab II. Pilihan intervensinya diambil menggunakan teori *transactional cost economics* (TCE). Hasil rancangan intervensi tersebut diharapkan dapat diterapkan di Unit X pada tahun anggaran berikutnya dan meningkatkan produktivitas peneliti terutama dalam hal peningkatan jumlah dan kualitas karya tulis ilmiah.

1.2. Rumusan Masalah

Dalam tesis ini akan dibahas mengenai pengaruh dari *knowledge sharing* terhadap produktivitas peneliti dalam hal ini peningkatan terbitan ilmiah. Secara umum penelitian ini mencoba menjawab:

Faktor dominan apa yang berpengaruh dalam hambatan terhadap knowledge sharing pada produktivitas peneliti di Unit X?

Untuk melihat faktor dominan tersebut digunakan framework *Sticky Knowledge* dimana akan diteliti pengaruh :

1. Hubungan antara faktor motivasi dengan *knowledge sharing*
2. Hubungan antara tingkat *knowledge sharing barrier* (personal, organisasi, *tools*) dengan *knowledge sharing*

Berdasarkan penelitian akan dicari strategi intervensi yang tepat untuk meningkatkan *knowledge sharing*

1.3. Tujuan dan Manfaat

Saat ini tantangan terbesar dari lembaga litbang adalah bagaimana bisa meningkatkan produktivitas dan kualitasnya sehingga bisa bersaing dengan lembaga-lembaga litbang internasional. Salah satu penyebab berkurangnya produktivitas adalah tidak terjadinya atau kurangnya *knowledge sharing*. Untuk bisa mengambil kebijakan dan melakukan pengelolaan yang tepat, pihak manajemen/pemimpin lembaga litbang perlu mengetahui faktor apa yang menghambat terjadinya *knowledge sharing*. Hal ini akan dilakukan di lembaga obyek penelitian yaitu Unit X

1.4. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan diawali dari Bab Pendahuluan yang membahas tentang latar belakang pentingnya penelitian dilakukan, permasalahan yang akan dijawab dalam penelitian ini, bagaimana tujuan dan manfaat dalam dilakukan penelitian ini.

Sesudah Bab Pendahuluan, dalam bab II membahas tinjauan pustaka dan kerangka konseptual yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian, bab III membahas metodologi yang digunakan dalam mengumpulkan, mengolah serta menganalisis data primer dan sekunder. Kemudian dilanjutkan bab IV yang membahas mengenai subyek penelitian, mengenai hasil lapangan dan analisisnya. Sebagai penutup dikemukakan beberapa rangkuman dan kemudian dilanjutkan pada bab intervensi di bab V.

BAB II

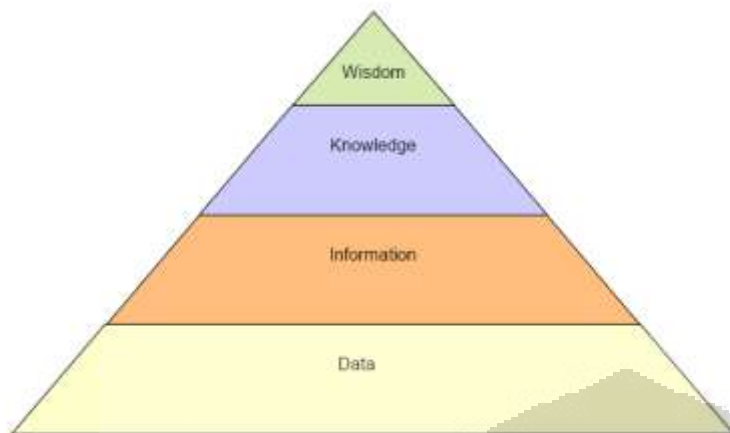
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Knowledge Management

2.1.1. Knowledge

Knowledge dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang tercipta dari proses kognitif seseorang sehingga orang tersebut dapat melakukan suatu pekerjaan. Secara intrisik berkaitan kepada manusia secara individual (Wissensmanagement Forum, 2003). Pemanfaatan *knowledge* didasarkan pada proses kodifikasi dan bentuk dari *knowledge*. Bentuk dari *knowledge* adalah *tacit* dan *explicit* (eksplisit). Kodifikasi adalah proses untuk mendokumentasikan bagian-bagian dari *knowledge* yang didasarkan pada pengalaman yang dapat dibuat menjadi eksplisit (antara lain dapat diwujudkan dalam bentuk yang dapat dituliskan), sehingga terpisah dari individu staf dan dapat digunakan oleh staf lain dalam organisasi (Wissensmanagement Forum, 2003). Dengan demikian, eksplisit *knowledge* adalah *knowledge* yang secara sadar akan dimiliki oleh seseorang dan dapat digunakan. Media penyimpanan adalah suatu wadah dimana *knowledge* hasil kodifikasi diletakkan dan disimpan. *Re-used knowledge* adalah pemanfaatan kembali dari *knowledge* hasil kodifikasi untuk keperluan atau kegunaan tertentu. Sebaliknya dari eksplisit *knowledge*, istilah *tacit knowledge* merujuk kepada *knowledge* yang dimiliki seseorang, tetapi orang tersebut tidak menyadarinya. Oleh karena itu *knowledge* tipe ini tidak dapat direkam/dibukukan. Hanya dapat dirasakan manfaatnya dan dilihat melalui pengamatan dan wawancara.

Knowledge sendiri merupakan bentuk yang lebih tinggi dari informasi yang siap untuk diaplikasikan pada pembuatan keputusan dan tindakan. Secara umum hirarkhi dari data, informasi, *knowledge* dan *wisdom* adalah sebagai berikut (Wissensmanagement Forum, 2003) :



Gambar 2.1. Piramida Nilai dari Data ke *Wisdom*

Pada piramida di atas nilai berjalan dari data menjadi *wisdom*. Dalam perjalannya terjadi ‘pemampatan’ atau bisa juga terjadi kehilangan yang disebabkan nilai dibawahnya lebih besar dibandingkan nilai di atasnya. Bentuk mengecil ini berbentuk piramida. Pada piramida tersebut data berasal dari bentuk pengamatan dan pengukuran langsung.. Informasi diciptakan dengan melihat kaitan antar data yang ada. Informasi dapat menjawab pertanyaan “*who, why, where, when* dan *why*”. *Knowledge* diciptakan dari informasi untuk menghasilkan aksi. *Knowledge* akan menjawab pertanyaan “*how*”. *Wisdom* diciptakan melalui penggunaan *knowledge* dan melalui refleksi diri. *Wisdom* akan menjawab pertanyaan “*why* dan *when*” yang berkaitan dengan aksi yang dilakukan. *Wisdom* akan berkaitan dengan masa depan, karena *wisdom* juga mempertimbangkan implikasi yang terjadi akibat aksi yang ada.

Perubahan antar tingkat dari piramida nilai harus ‘dijembatani’ oleh proses-proses ‘transfer’ dan ‘pengolahan’-yang tidak semata-mata dalam tahap penginderaan terhadap kejadian-kejadian (*events*), tanda-tanda (*sign*) yang ditangkap oleh seorang pengamat (*observer*) dari lingkungan dan personal lain dalam organisasi (*dasein*). Menurut Husserl, proses-proses tersebut pada tingkat individu pekerja sangat ditentukan tingkat ‘keberartian’ dengan mencari esensi (*essence*), dan intensionalitas (*intensionality*) yang terkait dengan kesadaran (*consciousness*) atas pengalaman yang terstruktur yang telah ada sebelumnya (Hayes, 2003). Hal

ini sama dengan adanya signifikansi pada teori strukturalisasi sosial dari Anthony Giddens (Giddens, 1984). Makin berarti suatu informasi, dan selanjutnya menjadi *knowledge*, maka seseorang disadari atau tidak, dapat 'menimbun sementara' (*bracket in*). Efek akumulasi penimbunan informasi yang berarti (*meaningful*) dapat berkembang menjadi *knowledge* tertentu dan terakumulasi pada tingkat individu (*knowledge hoarding*). Hal ini menyebabkan timbulkan *wisdom* yang merupakan tataran terakhir dari piramida nilai.

Menurut perspektif kognitif sebagai perwujudan (*cognitive as embodiment*) dari Merleau-Ponty (1962), proses 'pengolahan' lebih lanjut sehingga dari status dimensi intransitif dari sekumpulan informasi yang berharga dapat menghasilkan dimensi transitif dalam individu. Dimensi transitif inilah yang kemungkinan secara akumulatif dapat mempresepsikan informasi yang berarti untuk *knowledge* tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi, yang sementara berada dalam tingkat individu dalam organisasi. Artinya akan terjadi konversi antara *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang kemudian akan menjadi asset *intangible* dari sebuah organisasi. Walaupun demikian perlu diingat bahwa ada *tacit knowledge* yang tidak dapat dikonversikan menjadi *explicit knowledge* karena tidak dapat diartikulasikan.

2.1.2. Knowledge Management

Pada saat ini *knowledge management* menjadi salah satu cabang ilmu yang banyak digunakan dalam rangka peningkatan daya saing sebuah organisasi. *Knowledge management* itu sendiri didefinisikan sebagai aktivitas terstruktur untuk mendapatkan, membagi dan menggunakan *knowledge* secara sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi (Sharma & Bock, 2011). Perkembangan *knowledge management* tidak terlepas dari perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang merupakan salah satu perangkat dan sebagai pemberdaya utamanya (*key enabler*). Dilain pihak, *knowledge management* sebagai sebuah ilmu sendiri masih dalam tahap perkembangan. Dalam waktu kurang dari 15 tahun dari istilah *knowledge management* muncul (akhir tahun 1990an, dimana digunakan istilah *e-*) telah timbul 3 generasi *knowledge management* (Snowden, 2002) yang diakibatkan oleh penemuan aspek-aspek dari pengertian *knowledge* itu sendiri. Nonaka (1995) lebih lanjut menjelaskan bahwa generasi pertama dan kedua adalah era MIS, era SECI (Nonaka, 1995), sedangkan generasi ke-3 menurut Snowden (2002) adalah era *cynefin* atau *knowledge management* berbasis kompleksitas

Banyak organisasi telah mengakui bahwa *knowledge* merupakan aset yang tidak berwujud tetapi berharga untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif seperti yang dijelaskan oleh Giddens (1984, p14):”...*to be an agent is to be able to deploy (chronically, in the flow of daily life) a range of causal powers, including that of influencing those deployed by others. Action depends upon the capability of the individual to 'make difference' to a pre-existing state of affairs or course of events*”

2.2. Knowledge Sharing dan Hambatannya

2.2.1. Knowledge Sharing

Knowledge sharing didefinisikan sebagai sebuah proses yang mana individu-individu yang terlibat saling bertukar *knowledge* dalam bentuk tacit dan eksplisit dan digunakan untuk menciptakan *knowledge* baru (Hooff & Hendrix, 2004). *Knowledge sharing* umumnya didukung oleh sistem *knowledge management*. Dimana teknologi hanya merupakan salah satu dari banyak faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* dalam organisasi, seperti budaya organisasi, kepercayaan, dan insentif. Menurut *InvestorsWord* (2009), *knowledge sharing* merupakan tantangan besar dalam bidang *knowledge management* karena bisa jadi ada karyawan cenderung untuk menolak melakukan *knowledge sharing* dengan seluruh organisasi.

Salah satu kendala utama adalah gagasan bahwa *knowledge* adalah kepemilikan properti dan dengan demikian sangat penting. Dalam rangka untuk melawan hal ini, individu harus diyakinkan bahwa mereka akan menerima beberapa jenis insentif bagi apa yang telah mereka ciptakan, baik secara moneter atau non moneter. Dalkir (2005) mengidentifikasi risiko dalam *knowledge sharing* adalah individu-individu yang paling sering dihargai untuk apa yang mereka ketahui, bukan apa yang mereka bagikan (*sharing*).

Knowledge sharing tidak dilakukan seperti membagi kue, tetapi *knowledge sharing* adalah hal yang sinergis. Dengan kata lain, bahwa *knowledge sharing* juga lebih dari sekedar berbagi, dan juga merupakan 'bekerja sama', 'saling menolong', dan 'kolaborasi'. Senge (2009) menyimpulkan bahwa '*knowledge sharing* bukan tentang orang-orang memberikan sesuatu, atau mendapatkan sesuatu dari mereka tetapi *knowledge sharing* akan terjadi ketika orang benar-

benar tertarik untuk membantu satu sama lain dalam mengembangkan kapasitas baru untuk tindakan. Hal itu akan menciptakan proses belajar'

2.2.2. Knowledge Sharing Barrier

Knowledge sharing bisa terhambatan sehingga tidak dapat berjalan dengan baik. Hal ini disebut hambatan dalam *knowledge sharing*, atau *knowledge sharing barrier*. Penyebabnya terjadi karena beberapa hal. Salah satunya adalah sifat kelekatan *knowledge* terhadap pemiliknya atau orang yang memilikinya. Menurut Szulanski (2003), *sticky knowledge* dapat dikategorikan sebagai sifat yang *immobility*, *inertness* dan *inimitability*, dan seringkali digunakan sebagai sinonim *inert* (malas, tidak giat, tidak berdaya, tidak bertenaga) atau sulit untuk meniru (*difficult to imitate*).

Penelitian tentang fenomena *knowledge sharing barrier* dalam suatu organisasi organisasi telah banyak dilakukan. Hasil penelitian kunci oleh Lin dan Lee (2006); Du *et al.* (2007); Hall dan Goody (2007); Riege (2007); Yang, (2007) dapat diperoleh beberapa penjelasan penting sebagai berikut:

- a. Struktur kompensasi internal atau penghargaan ekstrinsik dari organisasi menjadi penting untuk menumbuhkan motivasi karyawan/pekerja untuk berbagi *knowledge*. Pada waktu yang bersamaan, kompensasi yang berlebihan, tanpa diikuti faktor-faktor lainnya, secara dramatis dapat menghalangi aliran *knowledge* karena dapat menjadi ancaman penyalahgunaan sistem atau kolusi.
- b. Motivasi-motivasi intrinsik termasuk sifat kesenangan untuk berbagi *knowledge*, sikap yang positif karena telah membantu orang lain, *self efficacy* karena memiliki *knowledge* yang lebih baik, merasa telah banyak berkontribusi terhadap kinerja organisasi, serta kepercayaan diri dalam diri seseorang untuk membagi *knowledge* yang penting adalah merupakan kunci-kunci penting dalam aliran *knowledge*.
- c. Komitmen dan dukungan manajer tingkat atas (misalnya *senior executive* yang memperlihatkan perilaku-perilaku berbagi *knowledge*) serta mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk membagi *knowledge* juga merupakan kunci penting lainnya dari kegiatan kolaborasi ini.

- d. Ketersediaan 'ruang' berbagi *knowledge* dalam proses proses-proses kolaborasi. Termasuk di dalamnya ruang rapat secara fisik dan ruang virtual, contohnya akses ke dalam Sistem *Knowledge management/KMS*, kelompok kerja, portal, dan berbagai macam teknologi komunikasi yang dapat memfasilitasi pertukaran *knowledge*.
- e. Pengaruh budaya bangsa mempengaruhi kecenderungan anggota organisasi untuk berbagi *knowledge* (seperti kultur kolektif seperti di Jepang versus kultur individualistik seperti Amerika Serikat).
- f. *Connective efficacy* dan umpan balik pada kualitas dan kegunaan dari *knowledge* bagi pemberi (*donator*) dan penerima (*receiver*) juga menjadi pemicu bagi kegiatan berbagi.
- g. Struktur organisasi yang tidak terlalu birokratis akan memberi dukungan yang lebih baik dari aliran *knowledge*.
- h. Isu-isu teknologi terkait integrasi sistem, dukungan, pelatihan IT, dan mengerti akan kapabilitas dari keterbatasan dari sistem yang ada.
- i. Heterogenitas dan homogenitas pekerja (diantaranya dalam bentuk perbedaan usia, jabatan, pengalaman, tingkat pendidikan, jenis kelamin,) memiliki pengaruh terhadap berbagi *knowledge*.
- j. Iklim intra-organisasi mendorong perilaku berbagi *knowledge*. Contoh disini termasuk tingkat afiliasi dengan organisasi, persepsi keamanan pada jabatan (*job security*), inovasi, dan toleransi pada kegagalan, kebebasan dalam membuat keputusan sendiri, serta tingkat hubungan interpersonal.

Menurut Serenko, Bontis, & Hardie (2007), dan Ardichvili, Maurer, Li, Wenting & Stuedermann (2006), aspek yang paling banyak mendorong keinginan berbagi *knowledge* dalam organisasi, adalah yang berdasarkan kelekatan emosional (*emotional attachment*) terhadap visi organisasi, *mutual trust*, saling menghormati dan pengertian yang tulus akan kapabilitas dan kekuatan dari rekan kerja. Menjadi tantangan bagi menejer untuk mengetahui aset *intellectual capital* yang dimiliki organisasi, dan selanjutnya harus menciptakan lingkungan yang kondusif yang berkesinambungan kondisi agar menjaga para pegawai tetap ingin berbagi *personal knowledge* mereka kepada organisasi. Serenko, *et al.* lebih lanjut menjelaskan aktivitas ini merujuk kepada interaksi tatap muka dan interaksi basis suara dan elektronik. Tipe komunikasi sangat vital untuk mengembangkan jejaring intra-sosial organisasi yang akan membentuk

landasan dalam proses-proses berbagai *knowledge*. Organisasi kecil cenderung kekurangan tempat-tempat penyimpanan *knowledge* secara eksplisit seperti *shared hard drive*, database atau intranet, dan adakalanya tidak atau hanya memiliki aplikasi sistem *knowledge management* yang terbatas dalam organisasi.

Berdasarkan teori *Sticky Knowledge* dan *Knowledge Sharing* yang dikemukakan oleh Chait dalam Szulanski (2003), terdapat 28 faktor yang dapat menjadi penghambat seseorang untuk berbagi pengetahuan (*personal knowledge sharing barrier*) yang meliputi 3 dimensi dari *personal knowledge sharing barrier*. Tiga dimensi yang dimaksud terdiri dari dimensi personal, dimensi organisasi dan dimensi teknologi. Aspek-aspek yang termasuk dimensi personal yang mempengaruhi *knowledge sharing barrier* dalam lingkup organisasi dapat dijelaskan di bawah ini.

General lack of time to share knowledge, and time to identify colleagues in need of specific knowledge. Adalah ketidakmampuan untuk melakukan *knowledge sharing* yang diakibatkan oleh tidak memiliki waktu cukup untuk menemukan rekan kerja yang membutuhkan *knowledge* dan juga waktu untuk melakukan *knowledge sharing* itu sendiri.

Apprehension of fear that sharing may reduce or jeopardize people's job security. Adalah ketakutan seseorang untuk melakukan *knowledge sharing* karena menganggap bahwa dengan melakukan *knowledge sharing* dapat menyebabkan orang lain menjadi lebih pintar dari dia dan dapat membahayakan kedudukannya di organisasi

Low awareness and realization of the value and benefit of possessed knowledge to others. Tidak mengerti kegunaan dari *knowledge sharing*.

Dominance in sharing explicit over tacit knowledge such as know-how and experience that requires hands-on learning, observation, dialogue and interactive problem solving. Dominasi *knowledge sharing* yang bersifat eksplisit dibandingkan yang bersifat *tacit* di organisasi, sehingga pengalaman/*wisdom* tidak dapat disebarkan.

Use of strong hierarchy, position-based status, and formal power ("pull rank"). Penggunaan kekuasaan dan birokrasi yang kuat di dalam organisasi sehingga dapat menghambat *knowledge sharing*.

Insufficient capture, evaluation, feedback, communication, and tolerance of past mistakes that would enhance individual and organizational learning effects. Tidak ada evaluasi terhadap

pelaksanaan *knowledge sharing* dan tidak adanya toleransi terhadap kesalahan yang termasuk cara belajar. Hal ini akan menghambat terjadinya *knowledge sharing*.

Differences in experience levels. Pada individu yang berbeda tingkat pengalamannya terjadi rasa enggan untuk melakukan *knowledge sharing*.

Lack of contact time and interaction between knowledge sources and recipients. Tidak ada waktu yang cukup berinteraksi antara pemberi dan penerima *knowledge* sehingga menghambat *knowledge sharing*.

Poor verbal/written communication and interpersonal skills. Kurangnya kemampuan komunikasi verbal dan tulis serta pergaulan yang buruk yang menyebabkan terjadinya hambatan terhadap *knowledge sharing*.

Age differences. Perbedaan umur yang menyebabkan terjadinya hambatan *knowledge sharing*.

Gender differences. Adanya hambatan *knowledge sharing* diantara orang-orang yang bias gender.

Lack of social network. Kurangnya pergaulan sehingga menyebabkan *knowledge* menjadi sukar untuk dibagikan atau bergerak.

Differences in education levels. Perbedaan pendidikan yang menyebabkan hambatan dalam melakukan *knowledge sharing*.

Taking ownership of intellectual property due to fear of not receiving just recognition and accreditation from managers and colleagues. Menyimpan *knowledge* untuk diri sendiri akibat ketakutan akan tidak dihargainya hasil upaya mendapatkan *knowledge* tersebut.

Lack of trust in people because they misuse knowledge or take unjust credit for it. Tidak memiliki kepercayaan untuk melakukan *knowledge sharing* karena ketakutan akan disalahgunakannya *knowledge* yang akan dibagi.

Lack of trust in the accuracy and credibility of knowledge due to the source. Rasa tidak percaya terhadap sumber *knowledge* sehingga menyebabkan *knowledge sharing* menjadi terhambat.

Differences in national culture or ethnic background; and values and beliefs associated with it (Bahasa adalah bagian dari hal ini). Perbedaan kultur antara pemberi dan penerima *knowledge* yang menyebabkan terjadinya hambatan dalam *knowledge sharing*.

Dimensi organisasi yang dapat mempengaruhi *personal knowledge sharing barrier* ini terdiri dari aspek-aspek di bawah ini.

Poor alignment of knowledge initiative with corporate goals and objectives. Tidak adanya sinkronisasi antara inisiasi atau intervensi *knowledge management* dengan tujuan organisasi yang menyebabkan terjadinya hambatan terhadap *knowledge sharing*.

Ineffective communication of the value proposition for knowledge sharing. Tidak adanya komunikasi akan pentingnya nilai *knowledge sharing* terhadap organisasi.

Low ranking of knowledge initiative among management's key programs. Para pendukung *knowledge sharing* memiliki jabatan yang rendah di organisasi sehingga tidak dapat memaksakan *knowledge sharing*.

Lack of shared values. Tidak ada nilai bersama di organisasi sehingga staf organisasi tidak mengerti *knowledge* apa yang penting untuk dibagikan.

Work environment that stifles sharing. Kondisi umum dari kantor yang menyebabkan *knowledge sharing* tidak dapat dilakukan.

Poor 'any to any' communication channel or infrastructure. Tidak adanya cara untuk berkomunikasi 'any to any' di dalam organisasi yang menyebabkan sulitnya untuk melakukan *knowledge sharing*.

Incentive system that inhibit knowledge sharing. Sisten insentif di organisasi yang menghambat terjadinya *knowledge sharing*.

Highly competitive internal environment. Lingkungan kerja yang sangat kompetitif sehingga menyebabkan *knowledge sharing* menjadi hal yang dihindari.

"Knowledge" as primary currency for advancement. *Knowledge* merupakan cara utama untuk naik pangkat. Hal ini menyebabkan rasa enggan untuk melakukan *knowledge sharing*.

Dimensi ke-3 yang dapat mempengaruhi *knowledge sharing barrier* adalah dimensi teknologi. Dimensi ini dapat terdiri dari 2 aspek. Aspek pertama *technology tools that fail to support and promote knowledge sharing*, yaitu perangkat teknologi terutama sistem computer yang tidak mampu atau salah disain sehingga tidak dapat mendukung adanya *knowledge sharing*. Aspek kedua adalah *failure to build comfort in using technology tools*, atau gagalnya pembuatan sistem informasi yang *user friendly* sehingga semua orang dapat mempergunakannya sebagai alat untuk melakukan *knowledge sharing*.

Dalam semua teori yang dikemukakan sebelumnya, tidak disebutkan faktor mana yang lebih dominan yang menyebabkan *knowledge sharing barrier* atau *knowledge stickiness* (pada teori *sticky knowledge*). Hal ini menyebabkan perlunya sebuah upaya pembuatan alat ukur untuk menentukan peringkat faktor dominan penyebab *knowledge sharing barrier*.

2.2.3. Motivasi untuk *Knowledge Sharing*

Bila didefinisikan, motivasi adalah sebuah proses yang bermula dari kebutuhan fisik atau psikologis yang mengaktifkan sebuah perilaku atau menjadi dorongan untuk mencapai sebuah tujuan. Ada beberapa faktor yang menyebabkan seseorang termotivasi untuk mencapai tujuan. Faktor tersebut secara garis besar terbagi atas faktor *monetary* dan faktor *non monetary* (Ballentine, McKenzie, Wysocki, & Kepner, February 2012).

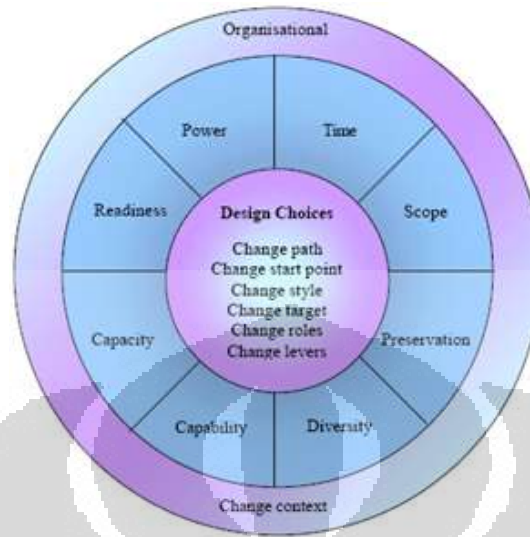
Menurut (Ballentine, McKenzie, Wysocki, & Kepner, February 2012) dan (Yavuz, 2004) kedua faktor insentif yang menyebabkan motivasi tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut, Untuk faktor *monetary* adalah sebagai berikut gaji, bonus, insentif (berupa uang) dan insentif special (berupa uang) yang diberikan kepada individu. Sedangkan faktor *non monetary* adalah status, apresiasi dan pengakuan, delegasi dari otoritas, kondisi kerja, *job security*, *job enrichment*, partisipasi pekerja, hubungan baik dalam bekerja, atasan yang baik, dan faktor-faktor lain

2.3. Intervensi pada Organisasi

2.3.1. Kalaidoscope Change

Change Kalaidoscope adalah sebuah cara untuk mengumpulkan dan mengkodifikasi berbagai fitur kontekstual dan pilihan implementasi yang perlu dipertimbangkan dalam melaksanakan *change*. Dengan kata lain *change kaleidoscope* lebih bersifat model dibandingkan metoda *change*, tetapi dapat digunakan untuk mengkonseptualisasi sifat dari *change* (Project, 2011)

Kalaidoskop *change* dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.2. Change kaleidoscope (Balogun & Hailey, 2008)

Dalam gambar di atas terdapat lingkaran yang terdiri dari *change context* dan *change choice*. *Change context* adalah kondisi dari organisasi yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan/*change* (Balogun & Hailey, 2008). *Change context* terdiri dari (Balogun & Hailey, 2008) hal-hal di bawah ini.

Time. Adalah seberapa cepat perubahan dibutuhkan. Apakah organisasi dalam krisis atau perubahan diperlukan untuk jangka panjang.

Scope. Seberapa jauh perubahan yang dibutuhkan. *Realignment* atau transformasi? Apakah perubahan itu dapat berpengaruh kepada semua organisasi atau hanya sebagian dari organisasi.

Preservation. Apa saja dari organisasi yang akan dipertahankan untuk tidak diubah selama perubahan berlangsung.

Diversity. Keberagaman dari karyawan dalam hal nilai, norma, dan sikap

Capability. Kemampuan organisasi dibidang manajerial dan kapasitas personal. Apakah memerlukan peningkatan sebelum dilakukan perubahan

Capacity. Banyaknya sumberdaya yang dapat (uang, orang, waktu) disediakan oleh organisasi dalam mendukung perubahan

Readyness to change. Kesiapan para pegawai untuk berubah. Apakah pegawai termotivasi akan perubahan yang akan dilakukan?

Power. Letak kekuasaan dalam organisasi. Bagaimana cara untuk mengarahkan proses change

Sedangkan *change choice* adalah pilihan dari perubahan yang akan dilaksanakan. Terdiri dari 6 komponen yang menentukan tipe perubahan yang akan dilaksanakan.

2.3.2. 8 Langkah Perubahan Kotter

Salah seorang pemilik dan penulis teori utama mengenai perubahan adalah John P. Kotter. Bukunya mengenai perubahan yang berjudul *Leading Change* (Kotter, 1996) menyatakan bahwa bila dilihat dari program-program perubahan yang berhasil, maka proses perubahan itu berjalan melalui serangkaian fasa yang memerlukan waktu dan usaha. Jika salah satu atau lebih fasa itu dilewati maka dapat berdampak besar pada kesuksesan dari perubahan itu.

Kunci dari perubahan itu adalah menciptakan rasa urgensi. Kotter berpendapat bahwa tanpa urgensi ini maka 50% dari inisiatif perubahan akan gagal pada tahap pertama (Kotter, 1996). Perubahan akan kehilangan momentum dan hasilnya akan mengecewakan atau gagal sama sekali. Hal ini disebabkan karena para staf di organisasi tidak memiliki rasa perlu akan perubahan akibat gagalnya terciptakan urgensi dari perubahan itu

Menurut Kotter, terdapat 8 tahapan dalam melaksanakan perubahan. Perubahan itu adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan rasa urgensi

Agar perubahan dapat terjadi, maka seluruh organisasi harus benar-benar menginginkannya. Oleh karena itu mengembangkan rasa urgensi akan perubahan itu sangat penting. Hal ini akan dapat membantu mengembangkan motivasi untuk berubah dan membuat perubahan itu sendiri mulai bergerak. Kotter menyatakan bahwa 75% dari organisasi yang melakukan perubahan perlu mencurahkan semua daya dan upaya pada tahap ini agar perubahan mulai bergerak

2. Membuat koalisi yang kuat

Meyakinkan orang bahwa perubahan perlu dilakukan. Hal itu dapat dilaksanakan dengan membentuk sebuah tim yang kuat yang terdiri dari semua komponen. Tim tersebut harus

cukup berwibawa, memiliki kekuasaan yang cukup besar, dan juga berkomitmen besar terhadap perubahan. Setelah tim terbentuk, maka tim akan bekerja untuk membangun urgensi dan momentum dalam menjalankan perubahan.

3. Buat visi untuk perubahan

Semua ide-ide yang ada pada saat perancangan/pembuatan perubahan harus disambungkan dan dijadikan menjadi sebuah visi yang jelas yang akan disampaikan ke seluruh organisasi. Visi yang jelas ini membantu orang untuk memahami perubahan yang sedang dijalankan

4. Komunikasikan Visi

Setelah dibuat visi harus dikomunikasikan secara efektif kepada semua orang dalam organisasi. Apa yang dilakukan pada visi itu akan menentukan keberhasilan dari perubahan yang sedang dilakukan.

5. Menghilangkan rintangan

Dalam tahapan ini harus dikenali semua hambatan baik yang berupa orang maupun yang berupa proses, struktur atau aturan. Hambatan-hambatan itu harus segera dihilangkan. Dalam tim harus ada orang yang khusus mencari dan mengecek akan hambatan-hambatan yang ada,

6. Ciptakan kesuksesan jangka pendek

Tidak ada yang lebih memotivasi dari sebuah kesuksesan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan agar didapat kesuksesan dalam jangka pendek, walaupun kesuksesan tersebut tidak besar.

7. Kembangkan perubahan

Kotter menyatakan bahwa banyak kegiatan perubahan gagal karena kemenangan dideklarasikan terlalu dini. Kesuksesan-kesuksesan kecil hanya merupakan awal yang harus dilakukan agar perubahan dapat berjalan dengan sukses.

8. Kaitkan perubahan dengan kultur organisasi

Akhirnya agar perubahan dapat tetap berjalan, maka perubahan itu harus menjadi inti dari organisasi. Atau dengan kata lain perubahan itu menjadi bagian dari kultur organisasinya. Selain itu para pimpinan baik yang lama maupun yang baru harus tetap mendukung perubahan itu. Tanpa dukungan mereka maka perubahan itu akan kembali lagi ke awal.

2.3.3. Stratifikasi Sosial Anthony Giddens

Stratifikasi social (*structuration theory*) adalah sebuah teori sosial dari Baron Anthony Giddens dalam bukunya *The Constitution of Society* (1984) yang memperkenalkan sebuah teori yang menggabungkan 2 aliran teori yang tadinya sangat terpisah yaitu aliran struktur (*objective structure*) dan aliran agen (*subjective agents*) (Rose, 1999). Teori ini menggambarkan faktor-faktor yang dibutuhkan dalam pembuatan sebuah struktur social, termasuk *knowledge management* atau perubahan (*change*).

Faktor-faktor ini terbagi menjadi 3 tipe (Giddens, 1984) yaitu :

1. Dominasi
Disebut juga kekuasaan/*power* yang memungkinkan agen untuk mengendalikan.
2. Legitimasi
Disebut juga aturan yang memungkinkan agen untuk mengacu kepada sebuah set dari *knowledge* yang telah ada untuk mengatur tindakannya
3. Signifikansi
Disebut juga 'arti'/*meaning*, merupakan sarana agen untuk berkomunikasi secara efektif. Bisa juga diartikan sebagai kebutuhan agen untuk kepentingannya sendiri.

2.3.4. Grief Cycle

Salah satu kesalahan pandangan terhadap sebuah perubahan adalah bahwa kita selalu melawan perubahan itu. Tetapi hal tersebut tidak benar. Perubahan adalah sebuah kejadian. Perubahan adalah sebuah titik di waktu dimana sesuatu yang lama berhenti dan sesuatu yang baru bermula. Sebenarnya yang dilawan oleh orang dari perubahan itu bukan perubahannya tetapi dampak dari perubahan itu (Garrick, 2009)

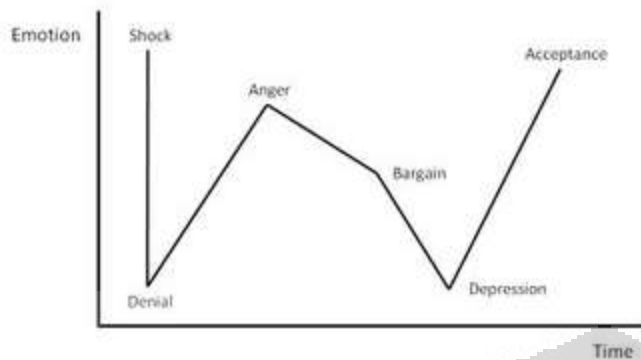
Perubahan itu dapat dipilih, muncul secara alami atau dipaksakan. Untuk melihat respon dari staf yang terkena trauma (seperti pada perubahan organisasi), maka dapat digunakan model *grief cycle* (Matson, 2008)

Teori/model *Grief cycle* ini membahas mengenai perubahan yang dipaksakan, atau secara spesifik membahas mengenai kondisi emosi dari orang yang terkena perubahan itu. Teori ini diperkenalkan oleh Elizabeth Kubler Ross dalam bukunya *On Death and Dying* (Kubler-Ross, 1969) yang menggambarkan fase-fase yang dilalui oleh pasien terminal setelah mereka mengetahui akan mati. Tetapi fase-fase ini juga dapat digunakan dalam kondisi yang memiliki tingkat trauma lebih rendah, seperti pada penerapan perubahan di organisasi (Finch, 2011). Model ini juga berlaku walaupun sebenarnya perubahan itu membawa peningkatan. Pemimpin dalam organisasi perlu mengetahui tiap fase sehingga dapat mengambil tindakan yang diperlukan agar perubahan tetap berjalan. Termasuk juga kapan harus menurunkan atau menaikkan kecepatan perubahan dengan melihat rata-rata sampai di fase apa para staf yang terkena perubahan itu.

Terdapat 6 fase bila seseorang terkena perubahan. Fase-fase tersebut adalah sebagai berikut :

1. Shock
Merupakan reaksi pertama pada saat sebuah perubahan diperkenalkan atau diterapkan.
2. Penolakan
Merupakan reaksi yang merupakan sikap defensive sementara dari seorang individu yang terkena sebuah perubahan
3. Marah
Setelah suatu saat dimana individu yang terkena perubahan sadar bahwa penolakan tidak akan berdampak, maka akan timbul kemarahan terhadap perubahan itu
4. Menawar
Pada tahap ini individu akan berharap dapat menunda atau menetralkan dampak dari perubahan itu sehingga ia akan berusaha menawar perubahan itu.
5. Depresi
Pada tahap ini individu tersebut akan sadar akan kepastian akan perubahan itu, dan mengalami depresi akibat dampak dari perubahan tersebut.
6. Penerimaan
Akhirnya dengan menyadari perubahan akan datang, individu tersebut akan berdamai dengan kondisi yang ada, dan mulai bersiap-siap terhadap perubahan itu

Ke 6 fase ini bila dilihat secara grafik akan terlihat sebagai berikut :



Gambar 2.3. Fasa *Grief Cycle*

Dari gambar diatas terlihat hubungan antara emosi di sumbu Y dengan waktu berlangsungnya fasa-fasa dari *grief cycle*. Pimpinan atau inisiator intervensi haru dapat memahami hal ini untuk mencegah gejala sosial akibat intervensi tersebut.

2.3.5. *Transactional Cost Economy*

Transactional cost economics merupakan sebuah teori yang dikemukakan oleh O.E. Williamson. *Transactional cost economics* merupakan sebuah teori yang menyatakan bahwa transaksi adalah unit dasar dari aktivitas ekonomi dimana transaksi akan terjadi bila barang atau jasa diperdagangkan melewati batas yang secara teknologi terpisahkan dan juga tidak kompatibel. Lebih lanjut Williamson menyatakan bahwa tata kelola adalah sebuah struktur dan aturan yang memungkinkan terjadinya transaksi itu. Manajemen dan pengambil kebijakan akan mengatur tata kelola untuk meminimalkan biaya yang terjadi. *Transaction cost* adalah biaya yang terjadi saat melakukan pertukaran ekonomi. Secara umum teori *Transactional cost economics* mengatakan untuk membatasi sifat oportunistik diperlukan tata kelola pengendalian yang berbentuk hierarkhi (Boudreau, Watson, Chen, Greiner, & Sclavos, 2011).

Pendekatan tata kelola berbasis biaya ini berlaku juga dalam transaksi *knowledge*. *Knowledge* dianggap sebagai komoditas yang akan dipertukarkan dari satu pihak ke pihak lainnya. Terdapat 4 mode penyebab transaksi yang berkaitan dengan *knowledge* (Boudreau, Watson, Chen, Greiner, & Sclavos, 2011), yaitu :

1. Intensitas dari *knowledge* yang mengacu sejauh mana pelaksanaan transaksi bergantung pada *knowledge* dan keterampilan dibandingkan dengan barang fisik
2. Segmentasi dari *knowledge* adalah kebutuhan untuk melibatkan lebih dari 2 pihak (prinsipal dan agen) untuk melaksanakan transaksi.
3. Penyebaran pengetahuan adalah seberapa jauh *knowledge* yang dibutuhkan untuk melakukan transaksi itu tersebar ke berbagai lokasi
4. Kelangkaan dari *knowledge* adalah sejauh mana *knowledge* yang diperlukan untuk melakukan transaksi itu langka

Selain tata kelola ada juga faktor manajemen merupakan alat untuk menjaga agar tata kelola itu berlangsung. Selanjutnya Williamson (1996), menjelaskan bahwa dalam tata kelola terdapat komponen-komponen kesepakatan, aturan dan reward/punishment. Salah satu bagian dari sistem *reward and punishment* adalah adanya insentif.

2.4. Alat Penelitian

2.4.1. Skala Likert

Skala likert atau **Likert scale** merupakan suatu jenis skala respon psychometric yang sering digunakan dalam pembuatan kuesioner terutama untuk kepentingan menjaring pendapat atas suatu penelitian. Dalam menjawab pertanyaan dengan menggunakan skala likert, responden akan menyetujui jawabannya sesuai dengan pendapat yang telah diberi nilai satu sampai lima atau bisa disebut skala Likert. Skala ini diberi nama Likert, setelah Rensis Likert mengumumkan penggunaannya (Likert, 1932).

Jawaban atas pertanyaan dengan menggunakan lima point Skala Likert, biasanya berupa pernyataan atau *statement*. Responden diminta untuk menunjukkan tingkat persetujuannya atas jawaban suatu pertanyaan atau evaluasi. Pada umumnya Skala likert terdiri atas lima point, dari yang Sangat tidak setuju sampai yang Sangat setuju. Namun, ada juga yang menggunakan skala Likert sampai tujuh atau sembilan poin.

Skala Likert dapat juga dikelompokkan untuk menjawab pertanyaan dengan jawaban positif dan negatif . Kadang-kadang, skala Likert digunakan dalam keadaan memaksa, artinya

jawaban poin 3 atau poin di tengah tidak digunakan. Hal ini dilakukan agar responden menjawab dengan pasti, karena poin 3 merupakan jawaban netral yaitu bisa setuju bisa tidak.

Perhitungan atas hasil kuesioner yang menggunakan skala Likert dapat dilakukan dengan menggunakan analisis *non-parametric tests*, seperti Mann-Whitney test, the Wilcoxon signed-rank test, dan Kruskal-Wallis test.

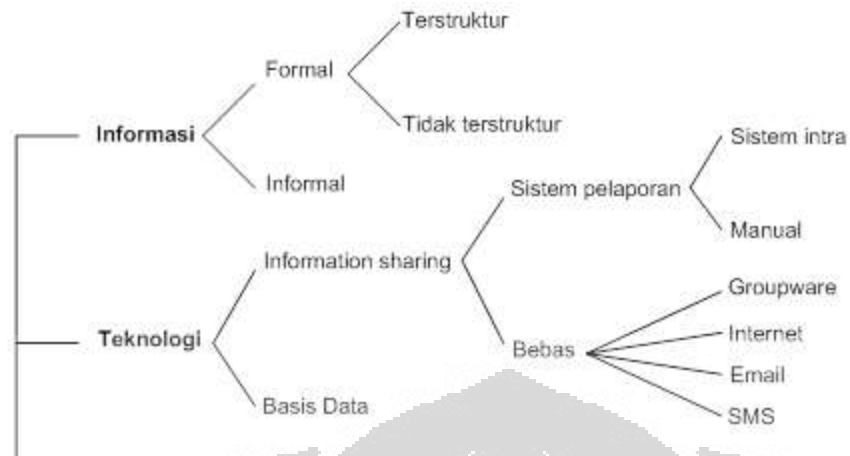
2.4.2. Analytic Hierarchy Process (AHP)

Manusia seringkali dihadapkan pada suatu permasalahan yang sangat kompleks. Manusia dipaksa menanggulangi lebih banyak masalah dibandingkan kesanggupan untuk menanganinya. Permasalahan tersebut menuntut manusia untuk mengambil suatu keputusan dengan mempertimbangkan keuntungan dan kerugiannya. Untuk menangani masalah tersebut perlu disusun suatu tingkat prioritas, menyepakati bahwa dalam jangka pendek, sasaran yang satu lebih penting daripada sasaran yang lain, dan melakukan perimbangan demi kepentingan bersama terbesar.

Thomas L. Saaty pada periode 1971-1975 memperkenalkan suatu dasar pemikiran dalam menanggulangi kompleksitas yaitu dengan memandang masalah dalam suatu kerangka yang terorganisir tetapi kompleks, yang memungkinkan adanya interaksi dan saling ketergantungan antar faktor, namun tetap memungkinkan untuk memikirkan faktor-faktor itu secara sederhana. Kerangka tersebut adalah *Analytic Hierarchy Process*(AHP).

Saaty (1991) menyatakan bahwa AHP adalah suatu model yang luwes yang memungkinkan manusia mengambil keputusan dengan mengkombinasikan pertimbangan dan nilai-nilai pribadi secara logis. Pada dasarnya, metode AHP dapat memecah-mecah suatu situasi yang kompleks, tidak terstruktur, kedalam bagian-bagian komponennya; menanta bagian atau variabel tersebut dalam suatu susunan hirarki; memberi nilai numerik pada pertimbangan subyektif tentang relatif pentingnya suatu variabel; dan mensintesa berbagai pertimbangan dan meningkatkan keandalan PHA sebagai alat pengambilan keputusan.

Secara sederhana penggunaan AHP ini dilakukan dengan mencari struktur dari persoalan dan sehingga terlihat hierarkhi dan unsur-unsurnya. Contoh struktur yang ada misalnya seperti pada gambar di bawah ini :



Gambar 2.4. Contoh struktur AHP (Setiawan, Hermawati, Dolant, & Ariana, 2007)

Setelah dilakukan pembuatan struktur, maka struktur tersebut diubah menjadi daftar pertanyaan yang akan diberikan kepada beberapa orang yang dianggap sebagai pengambil keputusan. Dari hasil jawaban maka akan dapat diproses pembobotan melalui AHP dengan bantuan software sehingga didapat pembobotan seperti yang terlihat di bawah ini :

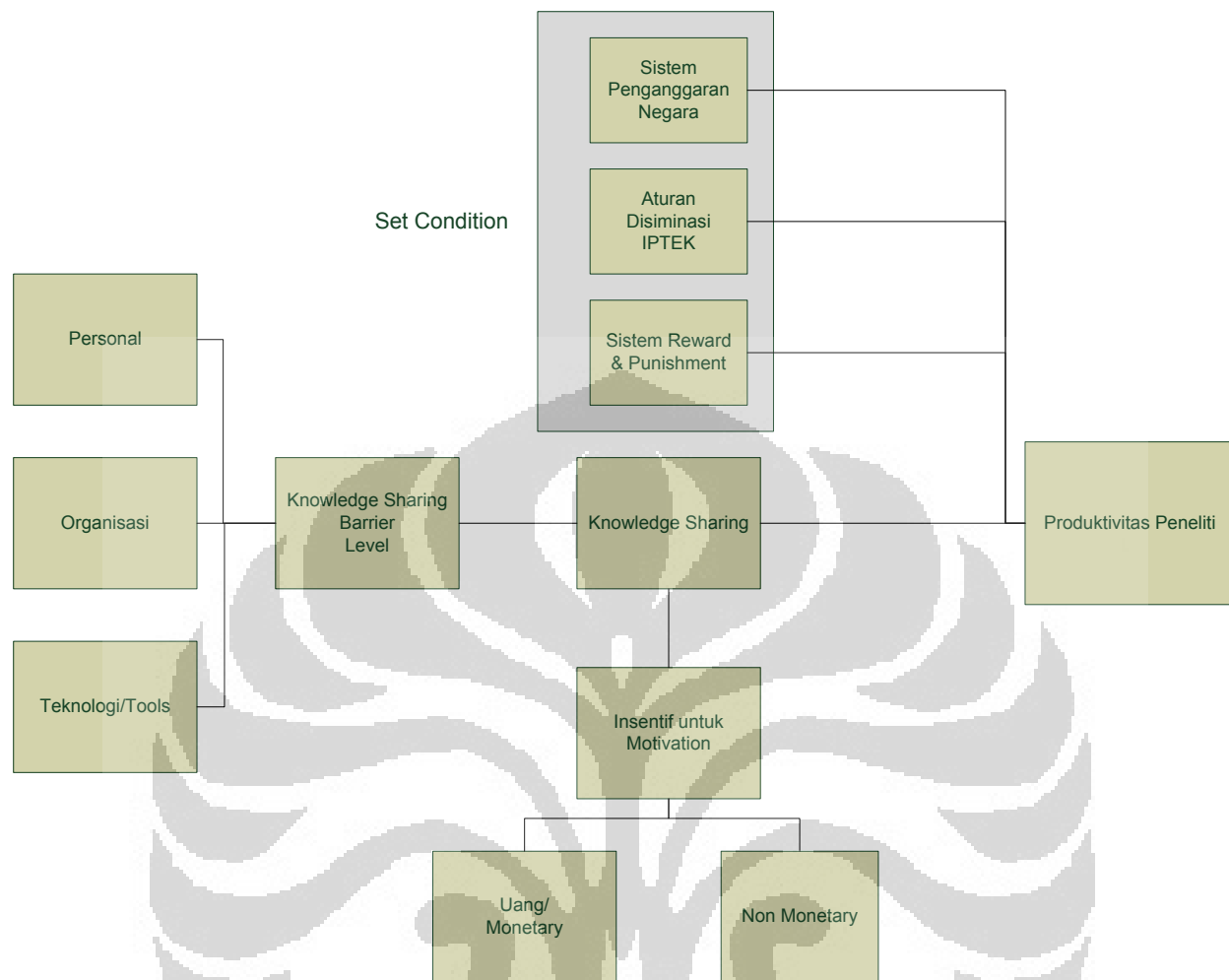
Tabel 2.1. Contoh pembobotan dari AHP

| Elemen | Bobot | Prioritas |
|----------------------------------|-------|-----------|
| Informasi | 0.186 | 2 |
| Teknologi | 0.149 | 4 |
| Proses | 0.144 | 5 |
| Lingkungan dan Karakter Personil | 0.077 | 6 |
| Sumberdaya Manusia | 0.264 | 1 |
| Dana | 0.181 | 3 |

Sumber : (Setiawan, Hermawati, Dolant, & Ariana, 2007)

2.5. Kerangka Konseptual

Dalam melakukan penelitian digunakan kerangka konseptual seperti terlihat di bawah ini.



Gambar 2.5. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang digunakan merupakan gabungan 2 buah teori, yaitu teori *knowledge sharing barrier* dan insentif yang mempengaruhi motivasi. Dalam konstruk teori *knowledge sharing barrier* akan dicari dimana sebenarnya terjadi hambatan terhadap *knowledge sharing*, apakah di tingkat personal, organisasi atau karena alat pendukungnya. Sedangkan pada konstruk insentif yang mempengaruhi motivasi akan dicari insentif apa yang paling berpengaruh terhadap motivasi untuk meningkatkan *knowledge sharing*, apakah insentif berupa uang (monetary) atau non uang (non monetary).

Kesemua itu akan dibatasi oleh batasan-batasan aturan negara yang sangat rigid, baik untuk anggaran, sistem *reward and punishment* bahkan sampai aturan diseminasi IPTEK. Oleh karena itu sistem intervensi yang dapat dilakukan tidak boleh melanggar hal-hal tersebut.

BAB III METODOLOGI

3.1. Tujuan Penelitian

1. Melihat hubungan antara faktor motivasi dengan *knowledge sharing*
2. Melihat hubungan antara tingkat *knowledge sharing barrier* (personal, organisasi, *tools*) dengan *knowledge sharing*
3. Menemukan strategi intervensi yang tepat untuk meningkatkan *knowledge sharing*

3.2. Data penelitian

Untuk mendapatkan hubungan antara *knowledge sharing* dan *knowledge sharing barrier* maka diperlukan data mengenai *knowledge sharing* di tingkat personal, organisasi dan peralatan/*tools*. Sedangkan untuk mendapatkan hubungan antara *knowledge sharing* diperlukan data mengenai insentif yang dapat memotivasi untuk melakukan *knowledge sharing*, yaitu dalam bentuk insentif uang (*monetary*) atau dalam bentuk bukan uang (*non monetary*).

3.3. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua sumber data, yaitu data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil pengisian lembar pertanyaan (kuesioner) terhadap peneliti di lingkungan Unit X. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui penelusuran literatur dan dokumentasi berupa bahan kepustakaan dalam bentuk buku, laporan hasil penelitian, jurnal serta dokumen lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini. Berdasarkan data sekunder diperoleh sejumlah 72 staf di lingkungan Unit X, yang dianggap sebagai populasi. Pada penelitian ini yang dijadikan responden penelitian adalah setiap staf di lingkungan Unit X.

3.4. Sampel

Staf yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan penelitian atau mendukung penelitian dan/atau pengembangan iptek pada Unit X. Atas pertimbangan tersebut, maka pengambilan sampel dilakukan dengan mengirim kuesioner ke seluruh populasi staf di Unit X.

Oleh karena itu teknik pengambilan sampel adalah pengambilan sampel jenuh atau sensus, dimana semua staf yang terdaftar dan tersedia di tempat dijadikan responden. Terdapat total 72 orang staf, dan terjaring 63 orang. Sisanya sedang berada di lapangan atau sedang menjalankan tugas belajar. Dari 63 kuesioner yang didapat, 61 kuesioner dianggap valid.

Untuk sampel proses AHP, digunakan sampel yang berasal dari populasi pejabat struktural. Dari 10 pejabat, diambil 4 orang sampel yang terdiri dari 2 orang eselon III dan 2 orang eselon IV.

3.5. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian digunakan pengumpulan data berbentuk kuesioner dengan alat ukur berbentuk *liekert*. Jawaban yang digunakan adalah berbentuk skala 1 sampai 5 dengan pembagian :

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Netral - Bisa setuju, bisa tidak
4. Setuju
5. Sangat setuju

3.5.1. Alat Ukur *Knowledge Sharing Barrier*

Untuk mendapatkan data di mana terjadi *knowledge sharing barrier* terjadi, maka digunakan alat ukur *knowledge sharing barrier* yang diadaptasi dari Setiawan (2010), yang bersumber dari teori *sticky knowledge* oleh Szulanski (2003). Terdapat 3 variabel dengan total 30 item.

Variabel pertama yaitu *knowledge sharing barrier* di tingkat personal, disingkat P (Personal) memiliki 21 item. Variabel ke 2 yaitu *knowledge sharing barrier* di tingkat organisasi disingkat O (Organisasi) memiliki 7 item. Variabel ke 3 yaitu *knowledge sharing barrier* disebabkan oleh perangkat pendukung *knowledge sharing* disingkat T (Teknologi) memiliki hanya 2 item.

3.5.2. Alat Ukur Motivasi

Alat ukur ini digunakan untuk mencari insentif apa yang dapat meningkatkan motivasi dalam sebuah organisasi. Alat ukur ini diambil dari Ballentine *et.all* (February 2012). Terdapat 2 variabel yang ada, yaitu variable uang/monetary dan variable bukan uang/non monetary, dengan total 7 item.

Variabel pertama yaitu variable uang/monetary disingkat M (monetary) memiliki hanya 2 item. Sedangkan variable bukan uang/non monetary disingkat N(non monetary) memiliki 5 item.

3.6. Metoda Analisa

Secara garis besar pengolahan dan analisa data dilakukan dengan dalam 2 tahapan, yaitu pertama mencari dimana terjadinya *knowledge sharing barrier* dengan jalan melakukan regresi antara variable-variabel *knowledge sharing barrier* dan *knowledge sharing* yang terjadi di organisasi. dan insentif apa yang paling berperan dalam meningkatkan *knowledge sharing* dengan jalan melakukan regresi antara variabel-variabel insentif motivasi dengan *knowledge sharing*. Setelah itu dilakukan pencarian alternative intervensi dan pemilihan intervensi dengan *expert judgment* menggunakan metodal AHP.

3.6.1. Pencarian Letak *Knowledge Sharing Barrier* dan Insentif yang Berpengaruh Terhadap *Knowledge Sharing*

Kuestioner yang digunakan dalam tahapan ini telah dilakukan uji coba pada penelitian sebelumnya. Dalam penelitian/uji coba itu terjadi pengurangan jumlah item dari 53 item menjadi 40 item melalui proses validasi dan reliabilitas.

Setelah data dikumpulkan, data digolongkan dan dimasukkan ke dalam table yang dibuat dalam program Excel. Pencatatan data yang dilakukan dilaksanakan seperti berikut ini:

1. Dilakukan input data ke dalam table yang telah disediakan. Bentuk table yang dibuat dapat dilihat pada table 3.1

Table 3.1 . *Tabel data*

| Responden | <i>Knowledge Sharing Barrier</i> | | | <i>Motivasi</i> | | <i>Knowledge Sharing</i> |
|-----------|----------------------------------|-------------------|------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|
| | <i>Personal</i> | <i>Organisasi</i> | <i>Perangkat</i> | <i>Monetary</i> | <i>Non Monetary</i> | |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| Dst | | | | | | |

Tiap variable di dalam table di atas sebenarnya masih dibagi atas item-item. Setelah dilakukan verifikasi data, maka data dipindahkan ke dalam SPSS versi 17.

2. Dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Item yang tidak valid kemudian dihilangkan.
3. Dilakukan uji normalitas terhadap data sebagai syarat regresi
4. Dilakukan regresi antar variable *knowledge sharing barrier* dengan *knowledge sharing*, dan juga antara variabel motivasi dan *Knowledge sharing*.
5. Hasil kedua regresi tersebut dimasukkan ke dalam proses selanjutnya

3.6.2. Proses Pemilihan Intervensi dengan AHP

Proses pemilihan ini diawali dengan pencarian alternative intervensi. Alternatif tersebut didapat dengan menggunakan teori *transactional cost economy* (TCE). Didapat dari TCE 5 buah pilihan yang sesuai dengan sistem penganggaran pemerintah berdasarkan Standar Biaya Umum (SBU) sesuai ketetapan menteri keuangan no 84/PMK.02/2011 (2011). Pilihan tersebut adalah :

1. Pengaturan melalui pengaturan pemberian honor proyek penelitian
2. Pengaturan melalui pemberian insentif langsung berupa honor kerja yang dipertanggungjawabkan sebagai nara sumber

3. Pengaturan berupa *rewards* perjalanan dinas
4. Pengurangan honor penelitian di masa mendatang bila mana target *knowledge sharing* tidak tercapai
5. Pengurangan jumlah kegiatan proyek penelitian di masa mendatang bilamana target *knowledge sharing* tidak tercapai

Selain itu ditetapkan juga dari wawancara dengan Kepala Tata Usaha, bahwa faktor-faktor yang membatasi pemilihan dari sebuah intervensi adalah :

1. Biaya yang untuk intervensi
2. Waktu yang diperlukan untuk menjalankan intervensi
3. Kemudahan penerapan

Kesemua ini dimasukkan ke dalam struktur data di dalam program AHP yaitu *Expert Choice* versi 11. Kemudian responden yang dipilih diminta untuk mengisi pertanyaan yang dikeluarkan oleh program tersebut. Hasilnya adalah pilihan intervensi yang dianggap paling tepat untuk Unit X oleh responden.

Intervensi yang dipilih kemudian dibahas penerapannya menggunakan teori 8 langkah perubahan oleh Kotter. Kemudian dibahas juga pertimbangan-pertimbangan dari sudut social dengan menggunakan teori stratifikasi social dari Anthony Giddens dan pertimbangan personal dengan teori *grief cycle* dari Elizabeth Kuebler Ross.

BAB IV

ANALISA DATA

4.1. Profil Responden

Responden dalam penelitian ini adalah para staf di lingkungan Unit X. Staf tersebut berupa staf peneliti dan staf pendukung baik dari administrasi atau teknisi. Dari 61 responden yang terjaring, terdapat 25 orang wanita atau 41% dan 36 pria atau 59%. Staf peneliti terdiri atas 39 orang dan 22 staf pendukung. Staf peneliti terdiri dari calon peneliti, peneliti pertama, peneliti muda, peneliti madya, peneliti utama, dan professor riset. Adapun distribusi demografinya dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1. *Demografi Fungsional Unit X*

| No | Tingkat FungsionalS | Jumlah | Persen |
|---------------|---------------------|--------|--------|
| 1. | Calon Peneliti | 4 | 6.6 |
| 2. | Peneliti Pertama | 13 | 21.3 |
| 3. | Peneliti Muda | 10 | 16.4 |
| 4. | Peneliti Madya | 9 | 14.8 |
| 5. | Peneliti Utama | 2 | 3.3 |
| 6. | Profesor Riset | 1 | 1.6 |
| 7. | Staf Pendukung | 22 | 36.1 |
| JUMLAH | | 61 | 100 |

Jumlah pejabat struktural yang terjaring dalam penelitian ada 8 orang terdiri 4 orang eselon III dan 4 orang eselon IV. Peneliti yang merangkap sebagai struktural dan juga peneliti terdapat 4 orang, yaitu 1 orang merangkap sebagai eselon IV dan peneliti muda, 2 orang merangkap sebagai eselon III dan peneliti muda, dan 1 orang merangkap sebagai eselon III dan peneliti madya. Di luar responden yang terjaring sebenarnya ada 1 orang yang merangkap sebagai eselon II dan professor riset.

4.2. Uji Alat Ukur

Untuk mengetahui kehandalan hasil dari alat ukur yang berupa kuestioner itu, maka untuk kuestioner alat ukur *knowledge sharing barrier* dan motivasi yang dibuat menjadi satu dilakukan beberapa uji. Uji tersebut adalah uji reliabilitas, validitas dan normalitas.

4.2.1. Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dilaksanakan berbarengan dengan uji validitas. Untuk uji reliabilitas digunakan metoda *cronbach alpha*. Sedangkan uji validitas digunakan metoda *corrected item – total correlation*. Untuk melihat validitas digunakan tabel r dari *Pearson Product Moment* untuk *2 tail*, dimana menurut tabel r yang ada untuk $61-1 = 60$ adalah 0,254.

Untuk variabel Personal dalam dimensi *knowledge sharing barrier* didapatkan bahwa hanya 10 dari 21 item yang valid, memiliki nilai *corrected item – total correlation* diatas 0,254 . Sedangkan untuk variabel Organisasi hanya ada 4 dari 7 item yang valid. Variabel Teknologi memiliki 2 dari 2 item yang valid. Variabel Monetary memiliki 2 dari 2 item yang valid. Variabel Non Monetary memiliki 3 dari 5 item yang valid. Dan untuk variabel *Knowledge Sharing* memiliki 3 dari 3 item yang valid.

Ringkasan dari uji validitas dari semua item yang valid dan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.2. dibawah ini.

Tabel 4.2. Uji Validitas – Reliabilitas

| Dimensi | Variabel | Jumlah Item Valid | Nilai r untuk Semua Item | Nilai Cronbach Alpha |
|----------------------------------|--------------|-------------------|--------------------------|----------------------|
| Knowledge Sharing Barrier | Personal | 6 | 0,376 - 618 | 0,803 |
| | Organisasi | 4 | 0,482 – 0,664 | 0,794 |
| | Teknologi | 2 | 0,522 | 0,686 |
| Motivasi | Monetary | 2 | 0,582 | 0,735 |
| | Non Monetary | 3 | 0,459 – 0,628 | 0,708 |
| Knowledge Sharing | | 3 | 0,535 – 0,720 | 0,768 |

Karena semua variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,6 maka semua variabel dinyatakan masih reliabel. Ada 1 variabel yaitu variabel personal dengan nilai di atas 0,8 yang

dianggap reliabel, tetapi ada 1 juga yang berada antara 0,6-0,7 yaitu variabel teknologi, dimana variabel ini masih dipertanyakan reliabilitasnya.

4.2.2. Uji Normalitas

Sebagai syarat untuk melakukan regresi, maka dilakukan uji normalitas untuk melihat kenormalan dari data yang ada. Uji normal dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov – Smirnov dengan 1 sample. Data yang digunakan adalah jumlah total dari tiap-tiap dimensi. Hasil yang di dapat adalah bahwa untuk semua variabel yang ada, normalitasnya berkisar antara 0,118 dan 1,189, semuanya berada di atas nilai 0,05 sehingga dianggap semua variabel berdistribusi normal

4.3. Analisis Regresi

Dalam melakukan analisa regresi dilakukan 2 kali analisa regresi untuk tiap-tiap konstruk, yaitu pada konstruk *knowledge sharing barrier* dan konstruk Motivasi. Untuk melakukan regresi, tiap konstruk dilakukan regresi terhadap variable dependen *knowledge sharing*.

Untuk konstruk *knowledge sharing barrier* didapat hasil regresi sebagai berikut :

Tabel 4.3. *Koefisien Regresi Knowledge Sharing Barrier^a*

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|----------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Coefficients Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.848 | 1.667 | | 2.309 | .025 |
| | P | .112 | .044 | .304 | 2.560 | .013 |
| | O | .205 | .079 | .294 | 2.601 | .012 |
| | T | .242 | .137 | .210 | 1.764 | .083 |

a. Dependent Variable: KSB

Terlihat dari tabel di atas bahwa signifikansi variabel Teknologi (T) berada di atas 0,05 sehingga dianggap tidak signifikan. Oleh karena itu persamaan yang terjadi adalah :

$$Y = 3,848 + 0,112P + 0,205O$$

Terlihat dari persamaan di atas bahwa variabel organisasi (O) lebih besar koefisiennya dibandingkan dengan variabel personal (P). Oleh karena itu dikatakan bahwa *knowledge sharing* lebih dipengaruhi secara positif oleh variabel organisasi.

Untuk dimensi Motivasi didapat hasil regresi sebagai berikut :

Tabel 4.4. *Koefisien Regresi Motivasi*^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|--------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Coefficients | | |
| 1 | (Constant) | 6.351 | 1.660 | | 3.826 | .000 |
| | M | .361 | .124 | .346 | 2.907 | .005 |
| | N | .297 | .147 | .240 | 2.012 | .049 |

a. Dependent Variable: KSB

Terlihat di tabel di atas bahwa semua variabel yang ada memiliki signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga dianggap signifikan dan dapat digunakan dalam persamaan. Adapun persamaan yang didapat adalah :

$$Y = 6,351 + 0,361M + 0,297N$$

Dari persamaan itu terlihat bahwa pengaruh variabel Monetary (M) lebih besar dari variabel Non Monetari (N). Artinya bahwa *knowledge sharing* lebih dipengaruhi oleh motivasi yang disebabkan oleh imbalan berupa uang dibandingkan yang bukan uang.

Dari dua konstruk di atas terlihat bahwa *knowledge sharing* di Unit X merupakan masalah organisasi dan lebih dipengaruhi oleh motivasi yang didapatkan dari imbalan berupa uang.

4.4. Analisa Pemilihan Intervensi

Dari regresi yang ada maka persoalan *knowledge sharing* di tingkat organisasi dan dipengaruhi oleh motivasi yang berdasarkan insentif uang/monetary, maka digunakan teori *transactional cost economics*. Terdapat 2 cara untuk mengatasi masalah itu, yaitu tata kelola dan manajemen (Williamson, 1996). Sebenarnya cara ketiga yaitu melalui pendekatan budaya, namun walaupun pendekatan budaya akan sangat *long lasting*, tetapi intervensinya juga akan memerlukan waktu yang lama dan biaya yang cukup besar. Oleh karena itu dalam melakukan intervensi di tesis ini akan digunakan dua cara yaitu melalui pendekatan tata kelola dan manajemen.

Kedua pendekatan ini juga sangat erat dengan hasil yang didapat dari penelitian, yaitu adanya *knowledge sharing barrier* di tingkat organisasi. Sebenarnya manajemen merupakan alat untuk menjaga agar tata kelola itu berlangsung. Selanjutnya Williamson (1996), menjelaskan bahwa dalam tata kelola terdapat komponen-komponen kesepakatan, aturan dan reward/punishment. Salah satu bagian dari sistem *reward and punishment* adalah adanya insentif, yang mana dalam analisa regresi dinyatakan bahwa sistem insentif yang tepat adalah insentif berupa uang/monetary.

Mengacu pada kondisi di Unit X, terdapat beberapa kemungkinan intervensi yang berdasarkan pemberian uang keras/monetary dan dilaksanakans ecara organisasi. Kemungkinan pemberian uang tersebut dibatasi oleh aturan Negara mengenai keuangan. Kemungkinan yang dapat digunakan dari Standar Biaya Umum adalah :

1. Pengaturan melalui pengelolaan honor proyek penelitian
2. Pengaturan melalui pemberian insentif langsung berupa honor kerja yang dipertanggungjawabkan sebagai nara sumber
3. Pengaturan berupa *rewards* perjalanan dinas

Langkah lain adalah langkah *punishment*, yaitu :

1. Pengurangan honor penelitian di masa mendatang bila mana target *knowledge sharing* tidak tercapai
2. Pengurangan jumlah kegiatan proyek penelitian di masa mendatang bilamana target *knowledge sharing* tidak tercapai

Ke lima alternatif tersebut harus melewati proses penganggaran baru, sehingga baru bisa diterapkan setelah anggaran baru yang akan datang berjalan. Dalam melakukan aksesment, ke 5 alternatif tersebut akan dinilai oleh responden dengan melihat keterbatasan di bidang :

1. Biaya yang untuk intervensi
Faktor ini akan dibagi lagi menjadi :
 - Kemudahan dalam penganggaran
 - Besarnya biaya yang dapat dimasukkan ke intervensi
2. Waktu yang diperlukan untuk menjalankan intervensi
3. Kemudahan penerapan
Faktor ini dibagi lagi menjadi :
 - Kemungkinan konflik sosial yang terjadi
 - Kesinergian terhadap aturan yang sudah ada

Kesemua alternative dan faktor *constrain*/keterbatasan itu dimasukkan ke dalam *software* AHP yang kemudian diberikan kepada responden untuk menjawab pertanyaan yang diberikan dari *software* tersebut. Responden yang digunakan adalah para pengambil keputusan atau structural di kalangan Unit X.

Dari hasil AHP didapatkan nilai-nilai sebagai berikut.

Tabel 4.5. Hasil AHP

| Intervensi | Prioritas |
|---|-----------|
| Pengaturan melalui pengelolaan honor proyek penelitian | 0,271 |
| Pengaturan melalui pemberian insentif langsung berupa honor kerja yang dipertanggungjawabkan sebagai nara sumber | 0,041 |
| Pengaturan berupa <i>rewards</i> perjalanan dinas | 0,142 |
| Pengurangan honor penelitian di masa mendatang bila mana target <i>knowledge sharing</i> tidak tercapai | 0,513 |
| Pengurangan jumlah kegiatan proyek penelitian di masa mendatang bilamana target <i>knowledge sharing</i> tidak tercapai | 0,033 |

Terlihat dari tabel di atas bahwa pilihan intervensi yang tepat adalah pengurangan honor penelitian di tahun anggaran mendatang dengan jalan mengurangi jumlah jam honor.

4.7 Kesimpulan

Dari pembahasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Dalam *knowledge sharing barrier*, yang paling berpengaruh adalah faktor organisasi
2. Dalam motivasi insentif yang paling berpengaruh adalah insentif berupa uang keras/monetary.
3. Untuk mengatasi hal tersebut di atas, intervensi yang paling tepat adalah pengurangan honor penelitian di tahun anggaran mendatang dengan jalan mengurangi jumlah jam honor, diikuti dengan pengaturan insentif honor bulannya untuk meningkatkan knowledge sharing.

BAB V

RENCANA INTERVENSI

5.1. Intervensi yang Dipilih

Berdasarkan hasil metoda AHP di bab sebelumnya, maka akan dipilih intervensi pengurangan honor penelitian di tahun anggaran mendatang dengan jalan mengurangi jumlah jam honor. Intervensi ini akan dilaksanakan pada tahun anggaran baru berikutnya. Hal ini disebabkan karena pembatasan aturan penganggaran oleh Departemen Keuangan.

Pengaturan honor kegiatan penelitian menurut SBU 2012 (Keuangan, 2011) adalah tiap hari seorang peneliti/staf peneliti/administrasi diberi maksimum 4 jam honor. Tiap jam honor tergantung dari golongan fungsionalnya, seperti terlihat di tabel 5.1. dibawah ini.

Tabel 5.1. *Honor Penelitian Menurut SBU 2012*

| Pangkat | Tarif per jam (Rp.) |
|---------------------------------------|------------------------|
| Peneliti Utama | 60.000 |
| Peneliti Madya | 50.000 |
| Peneliti Muda | 40.000 |
| Peneliti Pertama | 35.000 |
| Peneliti (non fungsional peneliti) | 30.000 |
| Pembantu Peneliti (staf administrasi) | 20.000 |

Sumber : SBU 2012 (Keuangan, 2011)

Saat ini diberlakukan aturan bahwa 50% dari total uang honor yang diberikan dikaitkan dengan tingkat kedatangan pegawai. 50% sisanya dikaitkan dengan kontribusi kepada riset yang dilakukan. Penilaian kontribusi ini dilakukan oleh koordinator atau peneliti utama di kegiatan penelitian itu. Sedangkan koordinator atau peneliti utama ditentukan nilai kontribusinya oleh atasan struktural langsungnya.

5.2. Kesiapan untuk Perubahan

Bila dilihat dari fitur konsep perubahan, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5.2. *Detesis fitur konteks perubahan*

| Fitur Konteks perubahan | Detesis Konteks perubahan yang akan dilakukan |
|--|---|
| <p>Time: Kecepatan perubahan yang diinginkan. Apakah organisasi dalam masa kritis atau untuk pengembangan strategis pada jangka panjang?</p> | <p>Pada saat ini terjadi kesenjangan tingkat fungsional dan usia yang tinggi dan jumlah peneliti yang cukup kritis (terlalu sedikit) jumlahnya. Saat ini terdapat banyak peneliti senior yang hampir habis masa berlaku fungsional penelitiannya. Dilain pihak, pegawai yang baru masuk yang diarahkan menjadi peneliti dan peneliti muda belum siap untuk menggantikan peneliti senior. Oleh karena itu dengan perubahan yang akan dibuat, diharapkan dapat mempertahankan peneliti senior dan mempercepat peneliti muda agar dapat menggantikan para peneliti seniornya. Diharapkan perubahan yang ada dapat memberikan hasil secepat-cepatnya untuk dapat mengatasi gejala yang ada.</p> |
| <p>Scope: Banyaknya perubahan yang dibutuhkan. Apakah berpengaruh pada sebagian organisasi atau seluruh organisasi?</p> | <p>Perubahan yang diinginkan adalah perubahan pada taraf pengerjaan kegiatan litbang. Dari perubahan cara pelaksanaan litbang tersebut, diharapkan timbul sebuah perilaku baru berupa budaya <i>knowledge sharing</i> yang akan lebih mendukung tujuan organisasi dan juga meningkatkan kemampuan dari peneliti yang akan meningkatkan <i>core competence</i> dari organisasi litbang. Tentu saja perubahan yang dilaksanakan hanya akan berpengaruh pada fungsional peneliti saja, sedangkan staf lainnya tidak banyak terpengaruh.</p> |
| <p>Preservation Apakah yang ingin dipertahankan dalam organisasi.</p> | <p>Preservasi dilakukan pada etos kerja mandiri dari peneliti dan etika peneliti</p> |
| <p>Diversity: Keberagaman dari karyawan dalam hal nilai, norma, dan sikap</p> | <p>Sebenarnya peneliti memiliki sifat dan norma yang relative sama. Yang membedakan hanya pada perbedaan generasinya. Seringkali terjadi <i>generation divide</i> atau <i>generation gap</i> antara peneliti. Tetapi hal ini tidak menghalangi untuk melakukan perubahan</p> |
| <p>Capability: Kemampuan organisasi dibidang manajerial dan kapasitas personal. Apakah memerlukan peningkatan sebelum dilakukan perubahan</p> | <p>Kemampuan manajerial dari organisasi masih rendah. Hal ini disebabkan oleh posisi kunci dari organisasi berada pada tangan peneliti/fungsional tidak pada birokrat karier atau professional. Diperlukan peningkatan yang signifikan dari kemampuan manjerial dan kepemimpinan dari setiap pemegang kekuasaan di organisasi.</p> |
| <p>Capacity: Bayaknya sumberdaya yang dapat (uang, orang, waktu) disediakan oleh organisasi dalam mendukung perubahan</p> | <p>Sebagai pusat penelitian yang berorientasi kepada penelitian dan peneliti, jumlah sumberdaya yang dapat dialokasikan cukup besar. Selama kegiatan penelitian masih dapat berjalan lancar, semua sumberdaya yang dapat disisihkan dapat dialokasikan untuk mendukung perubahan.</p> |

Readiness for change:

Kesiapan para pegawai untuk berubah. Apakah pegawai termotivasi akan perubahan yang akan dilakukan?

Sebenarnya sudah cukup lama disadari perlu perubahan untuk dapat mempertahankan kemampuan pusat penelitian dalam melaksanakan penelitian. Perubahan itu sudah disadari harus melalui peningkatan kualitas dari hasil penelitian. Tetapi di lain pihak, peneliti sulit menerima hal yang merubah ritme kerjanya sehari-hari, hal ini meningkat seiring dengan tingginya usia peneliti. Oleh karena itu tampak terjadi pertentangan dalam sikap, bahkan dari seorang peneliti.

Power:

Letak kekuasaan dalam organisasi. Bagaimana cara untuk mengarahkan proses perubahan

Kekuasaan dalam organisasi sebenarnya terletak pada fungsional peneliti. Para pimpinan organisasi hanya bertindak sebagai koordinator dan pengurus administrasi. Tetapi seiring dengan sikap peneliti yang tidak mau repot, maka kekuasaan sehari-hari bergeser ke pimpinan organisasi. Hal ini memudahkan untuk mengarahkan perubahan yang akan dilakukan, dimana hanya diperlukan komitmen kuat dari para pimpinan organisasi.

Diadaptasikan dari Hailey & Bologun (2002); Bologun & Hailey (2008)

Dari fitur-fitur yang ada fitur yang masuk ke dalam golongan *enabler* adalah :

- *Time* : telah disadari terutama bagi peneliti, bila saat ini adalah waktu yang kritis dan tepat untuk melakukan perubahan. Hal ini disebabkan karena banyaknya peneliti yang masuk masa 'kritis' dimana mereka kekurangan angka kredit untuk mempertahankan jabatan fungsional peneliti.
- *Power* : pada dasarnya pihak manajemen/pimpinan pusat penelitian sudah sejak lama menghendaki perubahan akibat tekanan dari atas. Oleh karena itu power dianggap sebagai *enabler*. Tetapi sifat perubahan yang diterapkan selama ini lebih bersifat coba-coba dan tak terencana dengan baik, sehingga hampir semuanya gagal.

Fitur yang masuk golongan *inhibitor* adalah :

- *Rediness to change* : fitur ini dapat digolongkan kepada inhibitor karena walaupun masalah telah lama disadari, tetapi tidak dilakukan karena mengurangi kenyamanan dari baik para peneliti dengan harus meluangkan waktu dan memberikan *knowledge* yang dipersepsikan sebagai power dan juga pihak manajemen/pimpinan organisasi yang menghindarkan konflik dengan para peneliti.
- *Presevation* : para peneliti dalam pusat penelitian tidak begitu menyenangi perubahan dikarenakan rasa takut bila dalam perubahan etos kerja peneliti akan berubah. Hal ini karena sifat profesionalisme yang sangat tinggi dan sifat kerja yang mandiri dari peneliti.
- *Capability* : kemampuan manajerial dari para pimpinan organisasi sangat rendah, karena sebagian merupakan peneliti yang ditunjuk menjadi manajer yang tidak memiliki pengalaman apapun di bidang manajerial, bahkan lebih sering mengedepankan penelitiannya.

Sedangkan yang lain adalah termasuk golongan fitur yang netral

5.3. Langkah Perubahan

Dengan melihat diagnose dari sistem organisasi maka dibuat sebuah perubahan anggaran yang mengatur pengurangan honor penelitian dengan menggunakan teori 8 langkah perubahan dari Kotter (1996), yaitu :

Tabel 5.3. *Langkah Perubahan Sesuai Kotter*

| Langkah | Penjelasan |
|--|---|
| <i>Create Urgency</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengidentifikasi setiap ancaman yang mungkin terjadi dan mengembangkan skenario yang dapat terjadi di masa depan bila dilakukan pengurangan honor sebagai hukuman untuk meningkatkan kualitas penelitian. Dari scenario itu dilihat setiap peluang yang dapat dimanfaatkan. 2. Buat pertemuan-pertemuan sesama staf Unit X untuk memulai diskusi mengenai perubahan dan berikan alasan-alasan yang masuk akal supaya dapat diterima setiap orang. 3. Minta dukungan kepada level birokrasi yang lebih tinggi (deputi, wakil kepala dan kepala Unit X) untuk memperkuat argument akan pentingnya perubahan dilakukan. |
| <i>Form a Powerful Coalition</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi pemimpin-pemimpin informal dalam organisasi. 2. Minta dukungan dari orang-orang ini. 3. Mulai bekerja melakukan perubahan dari tim yang terdiri dari para pemimpin informal ini. 4. Melihat setiap kelemahan dari tim yang ada, dan masukkan wakil semua bagian yang ada agar semuanya terwakili.. |
| <i>Create a Vision for Change</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tentukan nilai-nilai utama dari perubahan ini. 2. Kembangkan visi dari perubahan itu 3. Buat strategi untuk mencapai visi itu. 4. Latih, tanamkan dan yakinkan bahwa setiap orang yang mendukung anda dapat menjelaskan visi itu dalam waktu yang sesingkat-singkatnya (5 menit atau kurang). 5. Lakukan penjelasan visi itu setiap kali ada kesempatan |
| <i>Communicate the Vision</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diskusikan visi dari perubahan sesering mungkin. 2. Diskusikan secara terbuka dan jujur semua kekhawatiran dari setiap staf. 3. Terapkan visi perubahan itu ke semua aspek pekerjaan. 4. Pimpin dengan contoh |
| <i>Remove Obstacles</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi pemimpin perubahan yang dapat menjalankan perubahan itu. 2. Lihat pada struktur organisasi, <i>job descriptions</i>, dan sistem <i>reward and punishment</i> untuk menjamin bahwa semuanya sesuai atau seirama dengan perubahan yang akan dilaksanakan. 3. Identifikasi dan berikan hadiah kepada orang-orang yang melakukan perubahan. 4. Identifikasi orang-orang yang menolak perubahan dan bantu mereka untuk memahami perubahan yang diterapkan. |

| | |
|--|---|
| Create Short-term Wins | <ol style="list-style-type: none"> 5. Segera lakukan aksi untuk menghilangkan semua penghalang (orang atau lainnya). 1. Buat sebuah kegiatan percontohan yang dapat berhasil tanpa bantuan dari manapun, yaitu dengan melakukan pemotongan pada kegiatan tertentu sekarang. 2. Analisa secara seksama dari target percontohan yang dibuat. Jika tidak dapat tercapai maka semua perubahan dapat berada dalam bahaya kegagalan. 3. Beri imbalan orang-orang yang mendukung untuk mencapai target, berupa peningkatan persentase honor yang diberikan. |
| Build on the Change | <ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap kesuksesan, analisa apa yang sudah baik dan apa yang perlu ditingkatkan. 2. Tentukan target untuk terus meningkatkan momentum perubahan yang telah ada. 3. Pelajari dan terapkan ide dari <i>continuous improvement</i>. 4. Jaga ide tetap segar dengan selalu memasukkan orang baru yang dapat mendukung perubahan itu. |
| Anchor the Changes in Corporate Culture | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bicara mengenai kemajuan perubahan sesering mungkin pada tiap kesempatan. Jelaskan setiap kesuksesan yang terjadi. 2. Masukkan ide perubahan ke dalam nilai-nilai yang perlu dilihat pada saat perekrutan staf baru. Pada saat ini belum dapat diterapkan karena adanya moratorium penerimaan PNS 3. Umumkan secara luas kontribusi dari tiap tim inti dan pastikan bahwa tiap staf yang ada mengerti akan kontribusinya terhadap perubahan yang dijalankan. . 4. Buat perencanaan kepegawaian untuk mengganti tiap personel inti dari perubahan bila ia ditugaskan ke tugas yang baru. Atau dengan kata lain rencanakan setiap suksesi yang ada. |

5.4. Dukungan Intervensi

Dalam melakukan intervensi, selain langkah-langkah utama seperti yang diberikan oleh Kotter di tabel 5.2. di atas diperlukan pertimbangan-pertimbangan lain dalam melakukan intervensi. Dalam penelitian ini dilakukan 2 pertimbangan lain yaitu pertimbangan sosial dengan model stratifikasi sosial dari Anthony Giddens dan pertimbangan personal dengan model *grief cycle* dari Elizabeth Kuebler Ross.

Pendukung intervensi perubahan yang akan dilakukan yang pertama yaitu perubahan struktur sosial yang ada. Perubahan ini menggunakan modifikasi teori/model stratifikasi sosial dari Anthony Giddens (1984). Detail dari intervensi adalah sebagai berikut :

Tabel 5.4. *Intervensi Stratifikasi Sosial*

| Struktur | Penjelasan | Intervensi |
|---------------------|---|--|
| Dominasi | Merupakan struktur penerapan kekuasaan, menerapkan kekuasaan oleh pemimpin untuk membangun suatu struktur sosial dalam hal ini perubahan | Menyakinkan pimpinan Unit XUnit X akan pentingnya perubahan ini sehingga ia mampu memimpin perubahan dengan sepenuh hati dan konsisten |
| Legitimasi | Merupakan struktur melalui norma legal, penerapan aturan-aturan legal yang mendukung sebuah struktur sosial dalam hal ini perubahan | Membuat aturan-aturan internal yang sejalan dengan intervensi perubahan, lengkap dengan <i>reward and punishment</i> nya. <i>Punishment</i> dapat digunakan pemotongan honor penelitian |
| Signifikansi | Merupakan struktur melalui norma individu, memberikan insentif kemudahan/hadiah kepada individu agar sebuah struktur sosial terbentuk dalam hal ini perubahan | Membuat aturan yang cukup mudah untuk dipahami baik oleh peneliti dan staf administrasi. Hal ini juga dapat mengurangi konflik sosial akibat tidak dimengertinya aturan yang diterapkan. |

Perubahan atau *change* ini dapat dilakukan dengan cepat dan relative murah, karena sistem penggajian pemerintah yang telah memasukkan honor menjadi satu, tanpa memandang proyek. Juga karena perubahan hanya berupa perubahan aturan internal, tidak ada biaya bahan yang dikeluarkan. Satu-satunya biaya tambahan adalah biaya pertemuan-pertemuan untuk mendukung suksesnya perubahan yang akan dilakukan, misalnya untuk sosialisasi. Hal ini dilakukan untuk mengurangi gejolak sosial pada saat intervensi diterapkan.

Juga dalam melakukan perubahan akan dilihat juga model perubahan sesuai dengan model perubahan *Grief Cycle*. Bila dijabarkan, kemungkinan perubahan fasa dari *grief cycle* ini dapat disimpulkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 5.5. *Grief Cycle*

| Fasa | Intervensi |
|------------|--|
| Shock | Pada fasa ini banyak yang pegawai akan terkejut akan diterapkannya tata kelola/intervensi baru. Oleh karena itu perlu penjelasan yang baik dalam menciptakan urgensi dari intervensi yang diterapkan |
| Penolakan | Pada fasa ini banyak terjadi penolakan dari pegawai akan intervensi yang diterapkan, oleh karena itu diperlukan persistensi dalam mendorong penerapan intervensi |
| Marah | Pada fasa ini kemungkinan bahwa penerapan intervensi harus diperlambat agar tidak terjadi konflik social yang berlebihan yang dapat merugikan organisasi |
| Menawar | Pada fasa ini diperlukan upaya sosialisasi dalam bentuk pertemuan diskusi antara para staf dengan para pimpinan untuk memenuhi keinginan dari para staf untuk melakukan diskusi |
| Depresi | Pada fasa ini diperlukan banyak usaha persuasif agar usaha intervensi tetap dapat berjalan. Tim diharapkan dapat banyak terjun ke para staf untuk melakukan usaha persuasif |
| Penerimaan | Pada saat fase inilah intervensi dapat berjalan pada kecepatan penuh |

5.5. Kegiatan Intervensi

Dengan melihat langkah-langkah perubahan menurut Kotter dan berbagai model dukungan intervensi, maka dapat dibuat tahapan-tahapan penerjaan intervensi. Selain tahapan pekerjaan akan diterakan juga tahapan pembuatan struktur intervensi yang ada. Hal ini dilakukan agar intervensi dapat menjadi kultur dan hasilnya dapat ditetapkan sebagai dokumen legal yang akan memenuhi syarat kedua dari teori stratifikasi yaitu legitimasi (Giddens, 1984).

Tahapan tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 5.6. *Kegiatan Intervensi*

| No | Kegiatan | Tujuan | Dokumen Intervensi | Durasi |
|----|---|---|---|--|
| 1. | Tahapan persiapan berupa perancangan dan pembentukan tim. Pengumuman akan rencana intervensi ke para staf. Tim dibentuk dengan anggota diambil dari seluruh bagian yang ada dan memiliki dedikasi yang tinggi | Mematangkan rencana dan draft peraturan. Tahapan ini digunakan untuk memenuhi tahapan pertama dan kedua dari 8 tahapan Kotter. Juga untuk memenuhi struktur legitimasi dari Stratifikasi Giddens. Selain itu diharapkan tahapan pertama dari <i>grief cycle</i> dapat terlewati | Terbentuknya draft dokumen intervensi dan berbagai opsi intervensi yang mungkin | 4-3 bulan, sebelum kegiatan DIPA berlangsung (1 bulan) |
| 2. | Sosialisasi intervensi. Dilakukan oleh tim dan pimpinan organisasi | Memberikan pengertian dan menciptakan mengenai pentingnya intervensi. Tahapan ini digunakan untuk memenuhi tahapan 1,3, dan 4 dari 8 tahapan Kotter, juga untuk memeuhi struktur dominasi dari stratifikasi Giddens. Selain itu diharapkan tahapan kedua sampai ke 4 dari <i>grief cycle</i> dapat terlewati | Menentukan opsi intervensi dalam dokumen intervensi | 3-1 bulan sebelum kegiatan DIPA berlangsung (2 bulan) |
| 3. | Simulasi dan percobaan atau penerapan tata kelola dari intervensi pada DIPA berjalan | Dalam tahapan ini dilakukan percobaan pada DIPA berjalan untuk diterapkannya intervensi. Intervensi dilakukan secara parsial pada bidang yang dianggap sangat mendukung. Hal ini dilakukan untuk memenuhi tahapan 5 dan 6 dari 8 tahapan Kotter. Diharapkan dari kegiatan ini orang mulai menyadari keuntungan dari | Menterjemahkan isi dokumen intervensi ke praktek secara terbatas | 2-0 bulan sebelum kegiatan DIPA berlangsung (2 bulan) |

| | | | |
|----|--|---|---|
| | sistem baru sehingga struktur signifikansi dari stratifikasi social Giddens dapat terpenuhi. | | |
| 4. | Peresmian diterapkannya intervensi oleh para pimpinan organisasi | Dalam tahapan ini tata kelola baru yang sesuai dengan intervensi secara resmi diluncurkan oleh para pimpinan organisasi, dan diterbitkannya peraturan resmi organisasi. Hal ini digunakan untuk memenuhi tahapan 7 dari 8 tahapan perubahan Kotter. | Memfinalkan dokumen intervensi dan diresmikan sebagai dokumen resmi aturan internal Unit X. Tepat pada kegiatan DIPA baru mulai |
| 5. | Pembuatan Naskah Akademik baru untuk mencakup intervensi | Dalam tahapan ini dirancang perubahan Naskah Akademik dari organisasi untuk disusulkan ke Unit X Pusat sehingga intervensi dapat menjadi bagian dari tujuan lembaga. Hal ini digunakan untuk memenuhi tahapan 8 dari 8 tahapan perubahan Kotter. Juga diharapkan dalam tahapan ini, para pegawai telah melewati fasa depresi dari <i>grief cycle</i> mereka sampai mencapai fasa penerimaan | Pemindahan isi dari dokumen resmi intervensi ke dalam naskah akademik 1-7 bulan pada DIPA baru (6 bulan) |
| 6. | Monitoring dan Evaluasi dari Tim | Digunakan untuk melakukan perbaikan terhadap intervensi dan melihat sampai dimana kesuksesan dari intervensi. Hal ini memenuhi tahapan 7 dan 8 dari tahapan perubahan Kotter. | - 1-12 bulan pada DIPA baru (12 bulan) |

5.6. Rancangan Jadwal dan Biaya

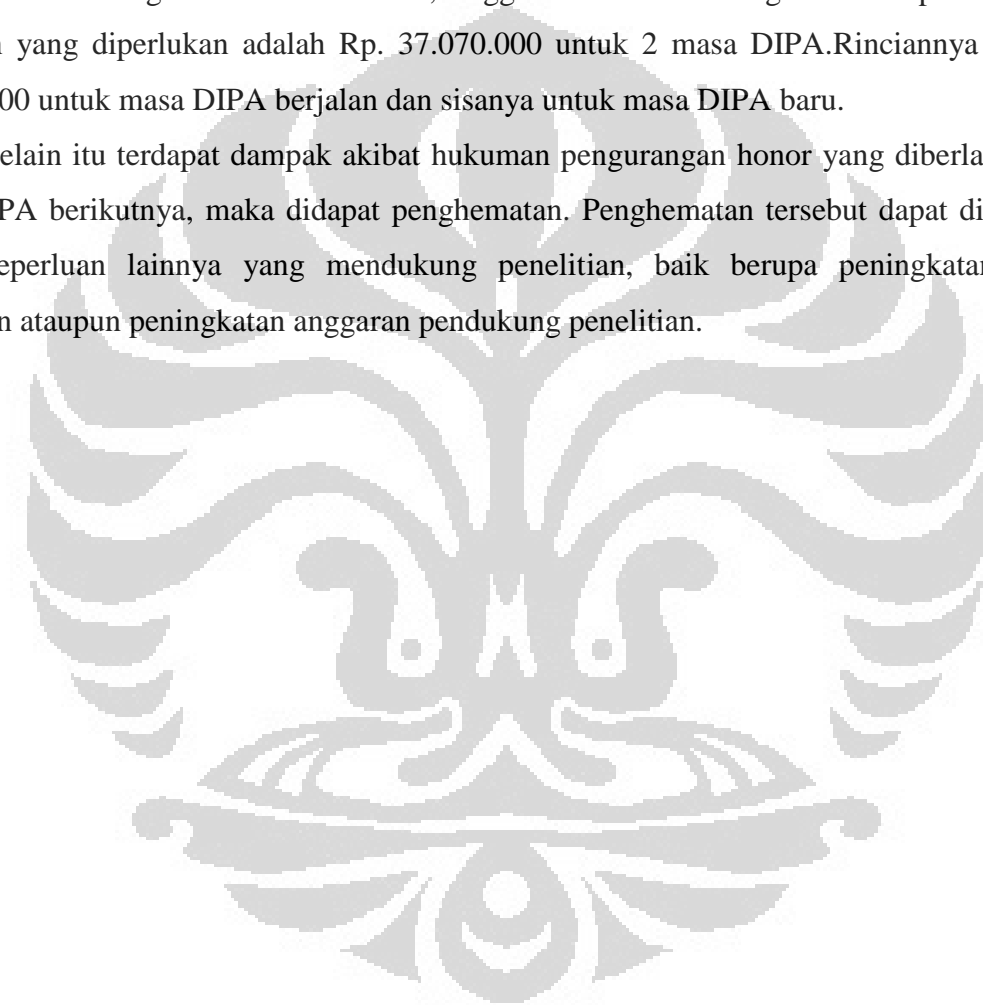
Rancangan intervensi change yang ada berupa ilustrasi jadwal dan biaya perubahan dapat dilihat pada ilustrasi di bawah ini.

Ilustrasi 5.1 Rancangan Waktu dan Biaya

| No | Kegiatan | Biaya | Bulan | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|-------|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | | | -4 | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Persiapan | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Pemilihan dan Pembentukan Tim | 2 kali pertemuan tim 2 x Rp. 270.000 = Rp. 540.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | Perancangan Intervensi | 6 kali pertemuan tim 6 x Rp. 270.000 = Rp. 1.620.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sosialisasi Intervensi | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Disain media dan cara sosialisasinya | 3 kali pertemuan tim 3 x Rp. 270.000 = Rp. 810.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | Kegiatan sosialisasi | 3 kali pertemuan besar 2 x Rp. 2.700.000 = Rp. 8.100.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Simulasi dan Percobaan | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. | Perancangan/ Simulasi Quick Win intervensi | 4 kali pertemuan tim 4 x Rp. 270.000 = Rp. 1.080.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. | Sosialisasi hasil simulasi | 1 kali pertemuan besar 1 x Rp. 2.700.000 = Rp. 2.700.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Peresmian Intervensi | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Persiapan Peremian | 2 kali pertemuan tim 2 x Rp. 270.000 = Rp. 540.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | Peresmian Intervensi oleh Pimpinan Organisasi | 1 kali pertemuan besar 1 x Rp. 2.700.000 = Rp. 2.700.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pembuatan Naskah Akademik Oleh Tim dan Nara Sumber Ahli | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | FGD (2 kali) | 2 kali pertemuan tim 2 x Rp. 270.000 = Rp. 540.000 Nara Sumber (6 orang) 6 x 2 x 600.000 = Rp. 7.200.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Rapat Tim | 6 kali pertemuan tim 6 x Rp. 270.000 = Rp. 1.620.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Monev | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Rapat Tim | 6 kali pertemuan tim 6 x Rp. 270.000 = Rp. 1.620.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pembuatan laporan | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Awal | 1 set cetakan (10 eks) 2 x Rp. 500.000 = Rp. 1.000.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Interim | 1 set cetakan (10 eks) 1 x Rp. 500.000 = Rp. 1.000.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Akhir | 2 set cetakan (60 eks) 2 x Rp. 3.000.000 = Rp. 6.000.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |

Seperti terlihat di atas, seluruh biaya yang timbul hanya merupakan biaya pertemuan saja, baik berupa pertemuan tim intervensi ataupun pertemuan besar untuk seluruh staf Unit X. Terdapat biaya tambahan berupa ATK dan pencetakan, tetapi sesuai dengan kebijakan saat ini hal tersebut diserap atau dikelola secara tersentral melalui mata anggaran lainnya. Dana diperkirakan dengan menggunakan SBU 2012 (Keuangan, 2011). Dianggap untuk pertemuan tim dihadiri oleh 10 orang. Sedang untuk pertemuan besar seluruh Unit X dianggap yang hadir mencapai 100 orang. Sesuai SBU 2012, anggaran untuk 1 orang adalah Rp. 27.000,-Total anggaran yang diperlukan adalah Rp. 37.070.000 untuk 2 masa DIPA.Rinciannya adalah Rp. 18.090.000 untuk masa DIPA berjalan dan sisanya untuk masa DIPA baru.

Selain itu terdapat dampak akibat hukuman pengurangan honor yang diberlakukan pada masa DIPA berikutnya, maka didapat penghematan. Penghematan tersebut dapat dipergunakan untuk keperluan lainnya yang mendukung penelitian, baik berupa peningkatan anggaran penelitian ataupun peningkatan anggaran pendukung penelitian.



DAFTAR PUSTAKA

- Ardichvili, A., Maurer, M., Li, W. W., & Stuedermann, R. (2006). Cultural influence on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of Knowledge Management*. Vol 10, 94-107.
- Ballentine, A., McKenzie, N., Wysocki, A., & Kepner, K. (February 2012). *The Role of Monetary and Non-Monetary Incentives in the Workplace as Influenced by Career Stage*. University of Florida.
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). *Exploring Strategic Change*. Essex: Pearson Pub. Limited.
- Boudreau, M.-C., Watson, R. T., Chen, A. J., Greiner, M., & Sclavos, P. (2011). The Benefits of Transaction Cost Economics: The Beginning of A New Direction. *European Conference on Information Systems*, (hal. 1124-1135).
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Butterworth-Heinemann.
- Du, R., Ai, S., & Ren, Y. (2007). (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: a survey in Xi'an, China. *Expert System with Application* vol 32(1), 38-46.
- Finch, E. (2011). Change Management and Relocation: A Moving Experience . 2^o. *Simpósio Brasileiro de Qualidade do Projeto*. Rio de Janeiro.
- Garrick, L. (2009, Juni 15). *We Resist The IMPACT of Change...* Dipetik 6 8, 2011, dari North Shore Group: <http://northshoregroup.net/blog/2009/05/we-dont-resist-change-we-resist-its.html>
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*.
- Hailey, V. H., & Balogun, J. (2002). Devising Context Sensitive Approaches To Change: The Example of Glaxo Wellcome. *Long Range Planning Journal*.
- Hakim, L. (2012). *Strategi Peningkatan Peringkat Webometrics Lembaga Litbang*. Jakarta: LIPI.
- Hal, H., & Goody, M. (2007). KM, culture and compromise: interventions to promote knowledge sharing supported by technology in corporate environments. *Journal of Information Science* vol. 33(2), 181-188.
- Hayes, J. D. (2003). *Perspectival Thinking : A Phenomenological Approach to Knowledge Management*. USA: University of Central Florida.

- Hooff, B. v., & Hendrix, L. (2004). Eagerness and Willingness to Share: The Relevance of Different Attitude Towards Knowledge Sharing. *The Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities*. Austria.
- InvestorsWord. (2009). *R&D difinition*. Dipetik 03 20, 2009, dari InvestorsWord: <http://www.investorsworlds.com /4028/RD.htm>
- Kuangan, K. (2011). Standar Biaya Umum 2012. Kementrian Keuangan.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Bussiness School.
- Kubler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. Routledge.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurment of Attitudes. *Archieves of Psychology*.
- Lin, H., & Lee, G. (2006). Effect of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decision vol. 44*, 74-88.
- Matson, C. (2008). *Change management : Dealing Effectively With Inevitable Change and Challange Within The Business* . Alito Pty Ltd.
- Merleau-Ponty, M. (1962). *Phenomenal of Perception*. London: Routledge.
- PAPPIPTEK-LIPI. (2010). *Draft Naskah Akademik PAPPIPTEK-LIPI*. Jakarta: PAPPIPTEK-LIPI.
- PAPPIPTEK-LIPI. (2011). *Laporan Tahunan 2010*. Jakarta: PAPPIPTEK-LIPI.
- Project, P. W. (2011). *Change Kalaidoscope*. Dipetik 1 11, 2011, dari Pro Work Project.
- Riege, A. (2007). Action to overcome knowledge transfer barrier in MNCs. *Journal of Knowledge Management, vol 11(2)*, 48-67.
- Rose, J. (1999). Evaluating The Contribution of Structuration Theory to The Information System Disipline. *7th European Conference on Information Systems*. Copenhagen: Copenhagen Business Schoo.
- Saaty, T. L. (1991). *Prediction, Projection and Forecasting: Applications of the Analytic Hierarchy Process in Economics, Finance, Politics, Games and Sports*. Kluwer Academic.
- Sange, P. (2009). *Knowledge sharing for climate change adaptation in Africa*. Dipetik July 23, 2009, dari http://www.iisd.ca/mea_/
- Serenko, A., Bontis, N., & Hardie, T. (2007). Organizational size and knowledge flow: a proposed theoretical link. *Journal Intellectual Capita vol 8(4)*, 610-627.
- Setiawan, S. (2010). Faktor Penghambat Knowledge Sharing yang Dominan di Lembaga Litbang. *Warta Kebijakan Iptek & Manajemen Litbang Vol. 8 No. 2*, 159-173.

- Setiawan, S., Hermawati, W., Dolant, S., & Ariana, L. (2007). *Pengembangan Model Eksternalisasi Knowledge dan Aliran Teknologi Informasi dan Informasi di Institusi Pemerintah Daerah*. Jakarta: PAPPIPTEK-LIPI.
- Sharma, S., & Bock, G.-W. (2011). Factor Influencing Individual's Knowledge Seeking Behaviour in Electronic Knowledge Repository. *European Conference on Information Systems*.
- Snowden, D. (2002, May). Complex Acts of Knowing : Paradox and Descriptive Self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2).
- Szulanski, G. (2003). *Sticky Knowledge*. London: SAGE.
- Webometrics. (2012, 1). *Ranking Webs of Research Center*. Dipetik 3 20, 2012, dari Webometrics: http://research.webometrics.info/top4000_r&d.asp?offset=500
- Williamson, O. (1996). *The Mechanism of Governance*. New York: Oxford Press.
- Wissensmanagement Forum. (2003). *An Illustrated Guide to Knowledge Management*.
- Yang, J. (2007). Knowledge sharing: investigating appropriate leadership roles and collaboration culture. *Tourism Management*, Vol 28(2), 530-543.
- Yavuz, N. (2004, July). The Use of Non Monetary Incentives as Motivational Tools : A Survey Study in A Public Organizational in Turkey. Middle East Technical University.

DAFTAR ISTILAH

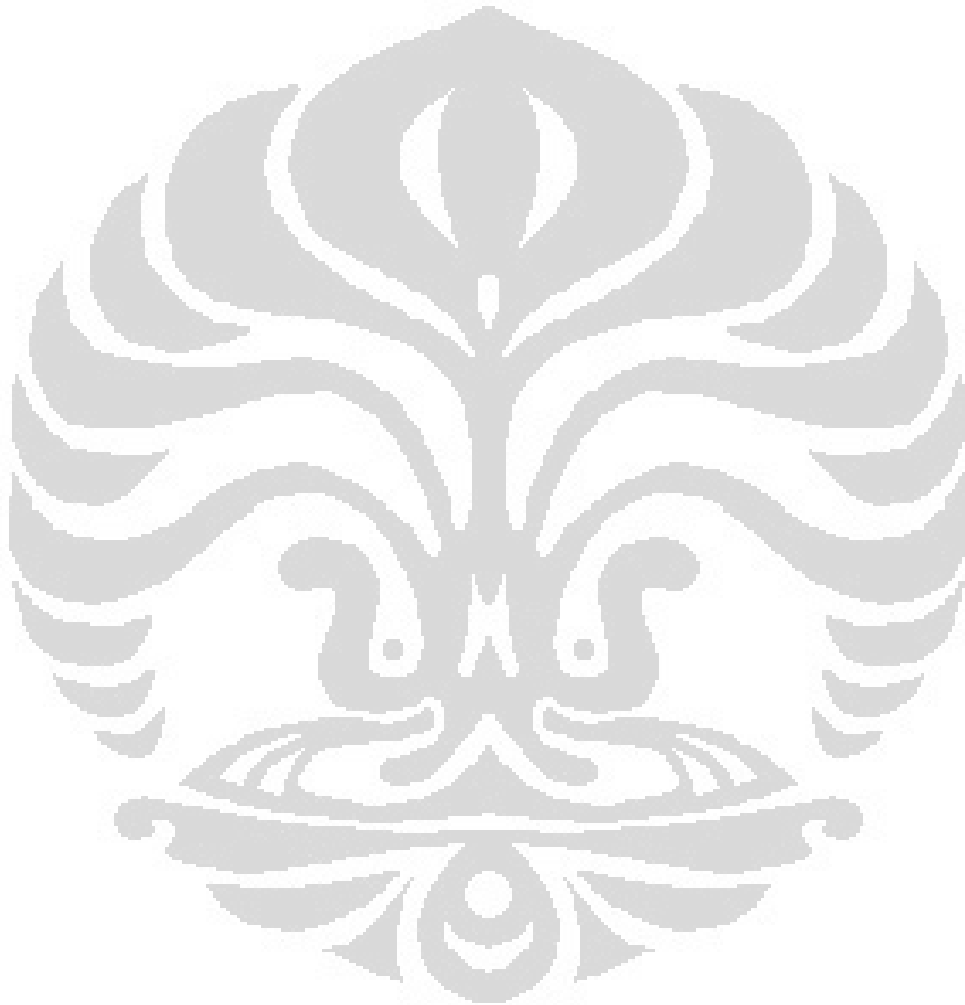
| | |
|----------------------------|---|
| 8 Langkah Perubahan Kotter | Langkah-langkah untuk melakukan perubahan atau intervensi yang diciptakan oleh Kotter pada bukunya <i>Leading Change</i> |
| AHP | <i>Analytic Hierarchy Process</i> , merupakan proses pemilihan keputusan terstruktur dengan pembobotan yang diberikan oleh panel ahli. Pembobotan ini dilakukan dengan metoda statistik |
| ATK | Alat Tulis Kantor, merupakan jenis barang yang berupa perangkat alat tulis yang biasa digunakan di perkantoran |
| Cronbach Alpha | Koefisien dari reliabilitas. Biasanya digunakan untuk mengukur konsistensi internal atau reliabilitas dari sebuah skala pengesanan psikometris. |
| Deputi | Pejabat eselon IB (di Litbang ABC) yang mengepalai Kedeputian |
| DIPA | Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran, merupakan daftar yang berisi rencana pengeluaran anggaran yang telah disahkan oleh Kementerian Keuangan |
| <i>Expert Choice</i> | Adalah program AHP yang digunakan untuk pengambilan keputusan secara terstruktur. |
| <i>Change Kalaidoscope</i> | Adalah sebuah cara untuk mengumpulkan dan mengkodifikasi berbagai fitur kontekstual dan pilihan implementasi yang perlu dipertimbangkan dalam melaksanakan <i>change/</i> perubahan |
| <i>Change Management</i> | Adalah penggunaan struktur dan perangkat untuk mengendalikan <i>change</i> di organisasi. Tujuan dari <i>change management</i> adalah meminimalisir dampak dari <i>change</i> kepada para pekerja dan menghindari berbagai hambatan yang terjadi. |
| <i>Grief Cycle</i> | Fase-fase emosional yang terjadi pada saat seseorang mengalami trauma. Dikembangkan pada pasien terminal tetapi juga dapat digunakan dalam kondisi yang memiliki tingkat trauma lebih rendah, seperti pada penerapan perubahan di organisasi |
| Kepala Litbang ABC | Pejabat setingkat eselon IA yang memimpin Litbang ABC |
| Kepala | Pejabat setingkat eselon IIA yang memimpin unit atau satuan kerja di bawah |

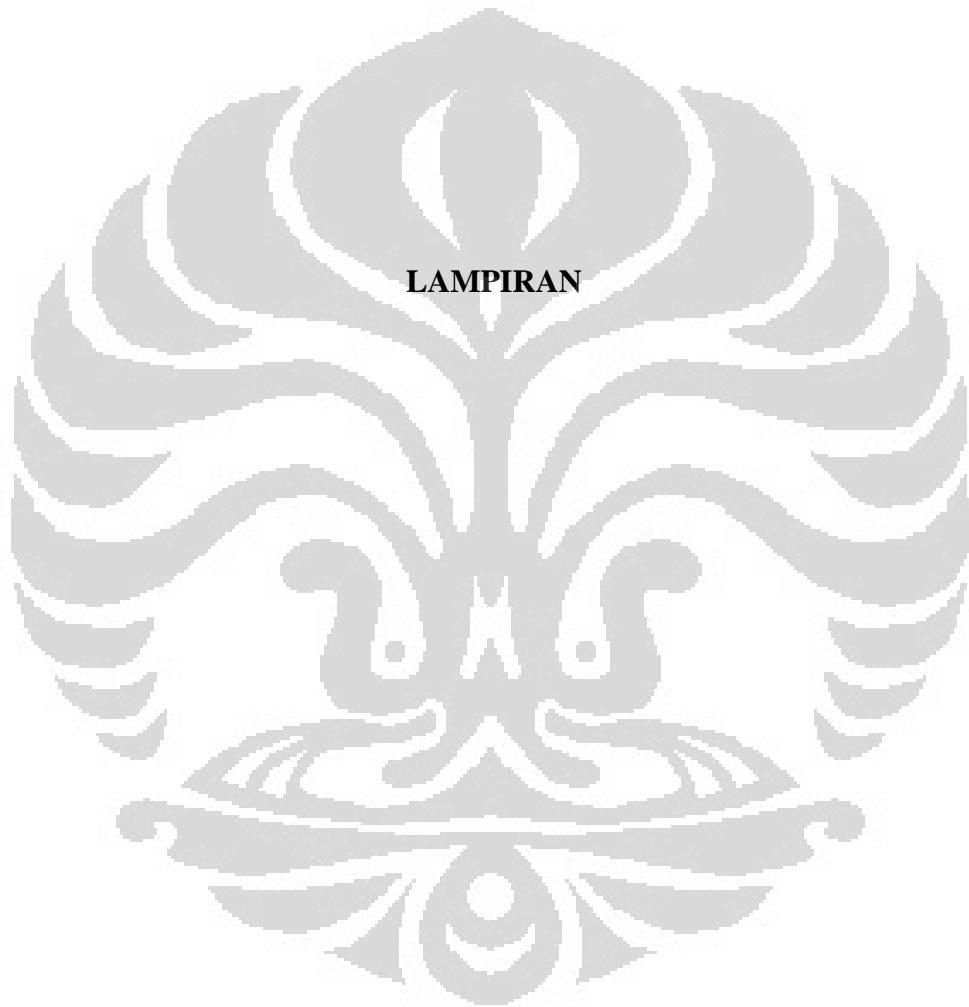
| | |
|-----------------------------|--|
| Unit/Satker | litbang ABC |
| <i>Knowledge</i> | Sesuatu yang tercipta dari proses kognitif seseorang sehingga orang tersebut dapat melakukan suatu pekerjaan |
| <i>Knowledge Management</i> | Aktivitas terstruktur untuk mendapatkan, membagi dan menggunakan knowledge secara sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi. |
| <i>Knowledge Sharing</i> | Adalah tindakan berbagi <i>knowledge</i> akan terjadi ketika orang benar-benar tertarik untuk membantu satu sama lain dalam mengembangkan kapasitas baru untuk tindakan |
| Nara Sumber | Orang yang memberikan informasi kepada pegawai negeri atau masyarakat sesuai dengan peraturan SBU |
| Naskah Akademik | Adalah naskah yang berisi rencana dan strategi dari organisasi termasuk juga visi serta misi dan juga bentuk organisasinya. Semua disusun dengan argument ilmiah |
| Normalitas | Sebuah tes statistik untuk menentukan apakah penyebaran probabilitas kontinu yang ada pada sebuah variable berbentuk kurva normal atau sesuai dengan fungsi <i>gaussian</i> |
| PNBP | Penerimaan Negara Bukan Pajak. Merupakan daftar penerimaan untuk Negara yang didapatkan dari sumber non pajak. Penerimaan ini langsung disetorkan ke kas Negara dan dapat diambil untuk keperluan kegiatan yang bersangkutan sesuai dengan SBU |
| PNS | Pegawai negeri sipil, merupakan pegawai pemerintah tetap yang diangkat oleh kepala organisasi dengan persetujuan Badan Kepegawaian Nasional |
| r | Nilai dari <i>Pearson Product Moment</i> yang mengukur korelasi atau ketergantungan linier dari dua buah variabel |
| Regresi | Sebuah teknik analisa statistik untuk mengukur hubungan antara beberapa variable, yaitu 1 buah variabel <i>dependent</i> dengan satu atau lebih variabel <i>independent</i> . |
| SBU | Standar Biaya Umum. Merupakan daftar harga tertinggi dari pemerintah untuk berbagai biaya pengeluaran pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugasnya |
| Stratifikasi Sosial | Disebut juga teori <i>Structuration</i> . Merupakan teori penyatu teori struktur dan agen. Teori ini menggambarkan faktor-faktor yang dibutuhkan dalam pembuatan sebuah struktur sosial |
| TCE | <i>Transactional cost economy</i> , merupakan teori dimana dinyatakan transaksi |

adalah unit dasar dari aktivitas ekonomi dimana transaksi akan terjadi bila barang atau jasa diperdagangkan melewati batas yang secara teknologi terpisahkan dan tidak kompatibel.

Wakil
Kepala

Pejabat setingkat eselon IB (khusus di litbang ABC) yang mewakili Kepala Litbang ABC





LAMPIRAN 1

TABEL TABEL SPSS HASIL PENGOLAHAN DATA

- Uji Reliabilitas dan Validitas

1.1.Uji Reliabilitas dan Validitas Variabel Personal (P)

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 61 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 61 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .803 | 10 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| P3 | 29.03 | 36.799 | .618 | .769 |
| P5 | 28.59 | 40.479 | .404 | .794 |
| P7 | 29.26 | 38.297 | .447 | .790 |
| P12 | 28.84 | 38.039 | .490 | .785 |
| P13 | 29.33 | 38.424 | .527 | .781 |
| P16 | 29.16 | 38.706 | .540 | .780 |
| P18 | 28.84 | 39.506 | .420 | .792 |
| P19 | 29.16 | 38.606 | .560 | .778 |
| P20 | 28.79 | 39.804 | .376 | .798 |
| P21 | 29.66 | 38.530 | .430 | .792 |

1.2.Uji Reliabilitas dan Validitas Variabel Organisasi (O)

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 61 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 61 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .794 | 4 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| O2 | 8.31 | 8.785 | .482 | .799 |
| O5 | 8.16 | 8.106 | .625 | .733 |
| O6 | 7.87 | 7.483 | .664 | .711 |
| O7 | 8.31 | 7.618 | .650 | .718 |

1.3 Uji Reliabilitas dan Validitas Variabel Perangkat (T)

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 61 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 61 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .686 | 2 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| T1 | 3.23 | 1.546 | .522 | . ^a |
| T2 | 3.46 | 1.619 | .522 | . ^a |

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

1.4 Uji Reliabilitas dan Validitas Variabel Monetary (M)

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 61 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 61 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .735 | 2 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| M1 | 2.80 | 1.761 | .582 | . ^a |
| M2 | 2.77 | 1.980 | .582 | . ^a |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| M1 | 2.80 | 1.761 | .582 | . ^a |
| M2 | 2.77 | 1.980 | .582 | . ^a |

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

1.5. Uji Reliabilitas dan Validitas Variabel Non Monetary (N)

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 61 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 61 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .708 | 3 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| N3 | 6.72 | 2.371 | .459 | .695 |
| N4 | 6.80 | 1.827 | .628 | .477 |
| N5 | 6.48 | 2.220 | .498 | .650 |

1.6. Uji Reliabilitas dan Validasi Variabel Knowledge Sharing (KSB)

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 61 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 61 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .768 | 3 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| KSB1 | 7.07 | 4.429 | .535 | .793 |
| KSB2 | 7.80 | 2.594 | .644 | .651 |
| KSB3 | 7.79 | 2.537 | .720 | .541 |

2. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | P | O | T | M | N | KSB |
|----------------------------------|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| N | | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 32.30 | 10.85 | 6.69 | 5.57 | 10.00 | 11.33 |
| | Std. Deviation | 6.839 | 3.637 | 2.195 | 2.432 | 2.049 | 2.535 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .077 | .101 | .151 | .152 | .147 | .139 |
| | Positive | .058 | .101 | .086 | .135 | .132 | .117 |
| | Negative | -.077 | -.100 | -.151 | -.152 | -.147 | -.139 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .598 | .788 | 1.180 | 1.189 | 1.147 | 1.089 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .867 | .564 | .123 | .118 | .144 | .187 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

3. Regresi

3.1. Regresi *Knowledge Sharing Barrier*

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.848 | 1.667 | | 2.309 | .025 |
| | P | .112 | .044 | .304 | 2.560 | .013 |
| | O | .205 | .079 | .294 | 2.601 | .012 |
| | T | .242 | .137 | .210 | 1.764 | .083 |

a. Dependent Variable: KSB

3.2. Regresi Motivasi

Coefficients^a

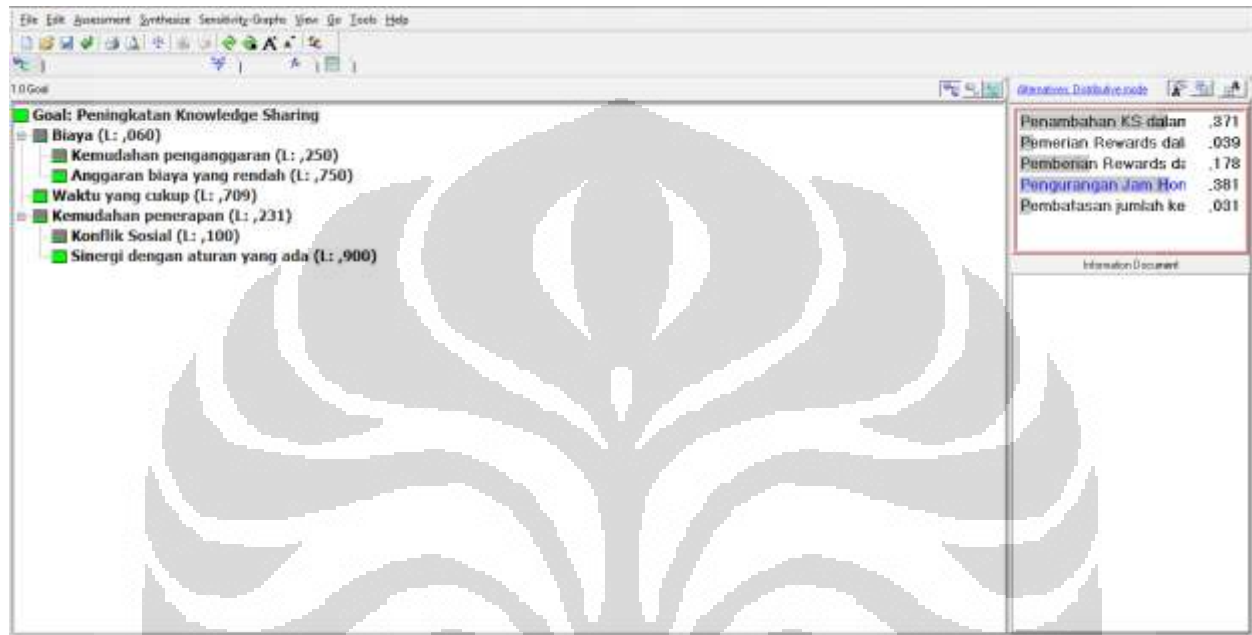
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 6.351 | 1.660 | | 3.826 | .000 |
| | M | .361 | .124 | .346 | 2.907 | .005 |
| | N | .297 | .147 | .240 | 2.012 | .049 |

a. Dependent Variable: KSB

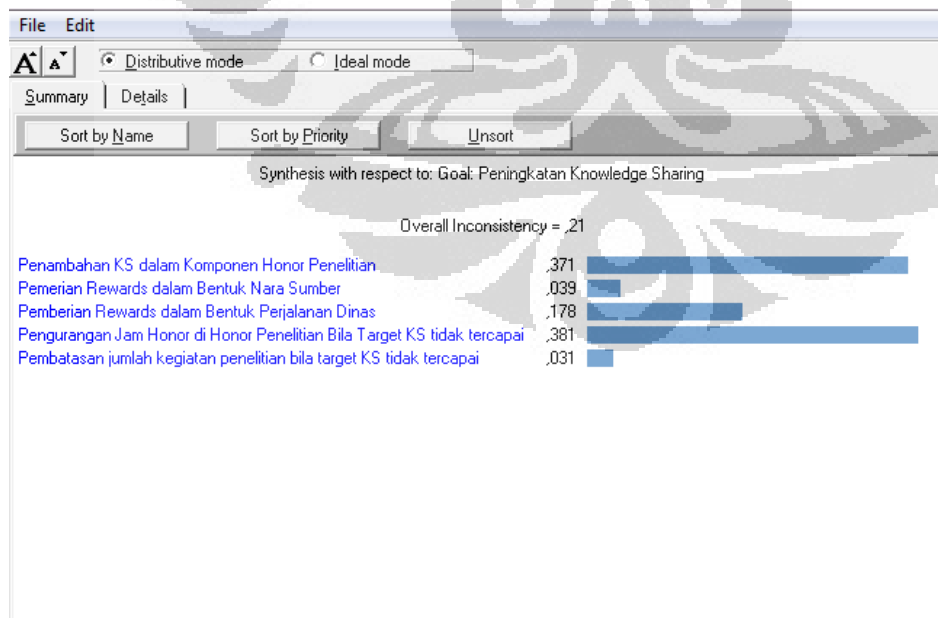
LAMPIRAN 2

SCREEN CAPTURE PROSES AHP

- **Struktur Data**



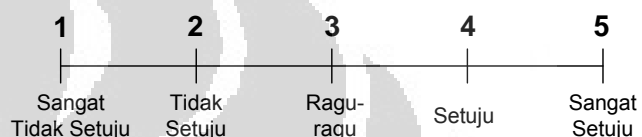
- **Hasil Output AHP**



LAMPIRAN 3 KUESTIONER

Knowledge sharing barrier dalam Organisasi

Knowledge sharing barrier adalah hambatan yang terjadi pada aliran pengetahuan dari suatu individu ke organisasi atau dari individu ke individu lainnya dalam lingkup organisasi. Untuk mengetahui faktor-faktor penyebab utama *knowledge sharing barrier* pada organisasi tempat anda bekerja, berikan penilaian anda terhadap berbagai pernyataan di bawah ini dalam skala 1 sampai 5 (1 = sangat tidak setuju – 5 = sangat setuju),



| | |
|--------------|--|
| Nama | |
| Departemen | |
| Lama Bekerja | |

1. Saya bersedia dengan senang hati meluangkan waktu untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja. 1 2 3 4 5
2. Saya khawatir jika saya membagi pengetahuan dengan rekan kerja, maka posisi saya dalam pekerjaan dapat terancam. 1 2 3 4 5
3. Saya tidak merasakan adanya manfaat dalam berbagi pengetahuan kepada rekan kerja. 1 2 3 4 5
4. Saya senang berbagi pengetahuan yang didapat dari pengalaman kerja kepada rekan kerja. 1 2 3 4 5
5. Menurut saya, berbagi pengetahuan penting dilakukan kepada rekan kerja di Departemen yang sama, tapi tidak untuk rekan kerja dari Departemen yang berbeda. 1 2 3 4 5
6. Saya merasa tersinggung apabila rekan kerja saya mengkritik hasil kerja saya. 1 2 3 4 5
7. Saya tidak sungkan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja yang memiliki pengalaman kerja yang lebih atau kurang dari saya. 1 2 3 4 5

8. Saya merasa frekuensi pertemuan untuk berbagi pengetahuan di tempat kerja kurang banyak. 1 2 3 4 5
9. Saya sulit untuk mengungkapkan, secara lisan atau tulisan, pengetahuan yang saya miliki untuk dibagi dengan orang lain. 1 2 3 4 5
10. Saya cenderung untuk merasa nyaman untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja yang seumur dengan saya. 1 2 3 4 5
11. Saya cenderung untuk merasa tidak nyaman jika harus berbagi pengetahuan dengan lawan jenis. 1 2 3 4 5
12. Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dari berbagai kalangan sehingga saya mendapatkan berbagai pengetahuan baru karenanya. 1 2 3 4 5
13. Perbedaan level pendidikan bukan merupakan masalah bagi saya untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja lainnya. 1 2 3 4 5
14. Jika saya berbagi ide dengan orang lain, saya khawatir orang tersebut akan mencuri ide tersebut dan mengklaim ide tersebut sebagai idenya sendiri. 1 2 3 4 5
15. Saya segan untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain karena saya khawatir ilmu yang saya berikan akan salah dipergunakan. 1 2 3 4 5
16. Jika saya tidak yakin akan keakuratan atau kredibilitas suatu sumber pengetahuan, saya tidak akan membaginya dengan orang lain. 1 2 3 4 5
17. Saya jauh merasa nyaman untuk berbagi pengetahuan dengan orang-orang yang berasal dari latar belakang kesukuan atau etnis yang sama dengan saya. 1 2 3 4 5
18. Setiap pengetahuan yang akan saya bagi kepada rekan kerja haruslah sejalan dengan tujuan perusahaan. 1 2 3 4 5
19. Tidak ada pola komunikasi yang efektif (dari atasan ke bawahan, antar rekan kerja, dan antar unit kerja) sehingga menyulitkan saya untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja lainnya. 1 2 3 4 5

20. Manajemen perusahaan saya sangat menghargai adanya inisiatif yang dilakukan oleh para karyawan. 1 2 3 4 5
21. Perusahaan saya jarang mengadakan sosialisasi terhadap nilai-nilai penting yang dianut perusahaan. 1 2 3 4 5
22. Perusahaan memberikan fasilitas fisik (ruangan, alat komunikasi, dsb) sehingga mendukung kegiatan berbagi pengetahuan dengan yang lain. 1 2 3 4 5
23. Jalur komunikasi yang dapat digunakan untuk berbagi informasi lintas jabatan atau lintas departemen di perusahaan saya sangat terbatas. 1 2 3 4 5
24. Perusahaan saya bersedia memberikan insentif kepada para karyawan yang berhasil membagi pengetahuannya demi kemajuan perusahaan. 1 2 3 4 5
25. Tingkat persaingan antar rekan kerja di perusahaan saya begitu tinggi sehingga masing-masing karyawan merasa segan untuk berbagi pengetahuannya dengan yang lain. 1 2 3 4 5
26. Saya meyakini bahwa pengetahuan spesifik yang saya miliki merupakan hal yang utama yang saya butuhkan untuk mendapatkan suatu posisi dalam perusahaan. 1 2 3 4 5
27. Perusahaan saya menyediakan fasilitas teknologi informasi yang dapat membantu saya untuk membagi pengetahuan yang saya miliki kepada yang lain. 1 2 3 4 5
28. Perangkat sistem informasi yang tersedia di perusahaan saya sangat rumit sehingga saya tidak merasa nyaman untuk menggunakannya. 1 2 3 4 5
29. Dalam aktivitas sehari-hari, saya memiliki waktu yang cukup untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja. 1 2 3 4 5
30. Dengan saya membagi pengetahuan dengan rekan kerja, maka rekan kerja saya dapat membantu pekerjaan saya saat dibutuhkan. 1 2 3 4 5
31. Menurut saya, pengetahuan yang saya dapatkan melalui observasi pengalaman pekerjaan sebelumnya tidak penting untuk dibagi dengan rekan kerja lainnya. 1 2 3 4 5
32. Membagi suatu pengetahuan kepada anak buah saya sama pentingnya dengan membagi pengetahuan tersebut dengan rekan kerja lainnya tanpa memperhatikan status dan jabatannya. 1 2 3 4 5

33. Saya malu jika kesalahan saya dalam bekerja diketahui orang lain. 1 2 3 4 5
34. Saya tidak dapat menerima pengetahuan yang disampaikan oleh orang yang saya anggap kurang berpengalaman. 1 2 3 4 5
35. Waktu yang dibutuhkan untuk berbagi pengetahuan di tempat kerja terlalu pendek. 1 2 3 4 5
36. Saya merasa canggung untuk berhadapan dengan orang lain ketika ingin berbagi pengetahuan. 1 2 3 4 5
37. Saat ini saya merasa pergaulan saya cukup terbatas sehingga tidak banyak yang dapat saya andalkan dalam berbagi pengetahuan. 1 2 3 4 5
38. Saya segan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda karena mereka tidak akan mengerti apa yang saya sampaikan. 1 2 3 4 5
39. Saya akan marah jika atasan memuji ide yang disampaikan rekan kerja saya padahal saya tahu pasti ide yang disampaikan berasal dari saya. 1 2 3 4 5
40. Saya sering meragukan apakah pengetahuan yang diberikan oleh rekan saya itu memang akurat dan dapat dipercaya. 1 2 3 4 5
41. Perbedaan bahasa dapat menghambat saya untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain. 1 2 3 4 5
42. Perusahaan tidak mau mendengar ide yang saya sampaikan jika ide tersebut dianggap tidak sesuai dengan tujuan perusahaan. 1 2 3 4 5
43. Perusahaan saya menyediakan media komunikasi yang efektif (misalnya: forum diskusi, newsletter, dsb) sehingga setiap karyawan dapat berbagi pengetahuan yang ia miliki dengan karyawan lainnya. 1 2 3 4 5
44. Program kerja yang diberikan oleh Manajemen perusahaan di awal tahun relatif sama dengan program kerja tahun sebelumnya, tanpa adanya inisiatif-inisiatif baru. 1 2 3 4 5
45. Rekan kerja disekeliling saya, baik atasan, teman sejawat, maupun bawahan, umumnya mendukung kegiatan berbagi pengetahuan. 1 2 3 4 5

46. Kegiatan berbagi pengetahuan di perusahaan saya hanya dapat dilakukan dalam bentuk lisan, tidak didukung oleh perangkat teknologi yang memadai. 1 2 3 4 5
47. Saya dapat dengan mudah menggunakan perangkat sistem informasi untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan yang saya butuhkan di tempat kerja. 1 2 3 4 5
48. Kesibukan saya dalam bekerja tidak memungkinkan saya untuk mengidentifikasi siapa saja dari rekan kerja yang membutuhkan pengetahuan yang saya memiliki. 1 2 3 4 5
49. Saya merasa segan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja yang posisinya lebih tinggi dari saya. 1 2 3 4 5
50. Saya percaya bahwa orang dapat belajar dari kesalahan yang pernah saya lakukan sehingga saya tidak malu jika kesalahan saya diketahui orang lain. 1 2 3 4 5
51. Hampir seluruh karyawan di perusahaan saya menggunakan sistem informasi secara optimal untuk berbagi pengetahuan dengan yang lain. 1 2 3 4 5
52. Perusahaan memberikan saya kemudahan untuk membagi pengetahuan dengan yang lain melalui teknologi sistem informasi yang dapat diakses oleh siapa saja. 1 2 3 4 5
53. Organisasi/tempat kerja saya menyediakan fasilitas untuk kegiatan evaluasi, umpan balik, dan mengkomunikasikan hasil hasil evaluasi tersebut untuk meningkatkan kinerja organisasi kami. 1 2 3 4 5
54. Berapa sering anda melakukan pertemuan dengan anggota dalam tim kerja anda dalam seminggu ?
55. Berapa sering anda melakukan pertemuan dengan anggota atau tim lain yang tidak sama dengan tim anda?
56. Berapa banyak anda diminta pendapat untuk kegiatan bukan dari tim anda?
57. Apakah menurut anda pengakuan akan status (fungsional/structural) anda sekarang dapat memotivasi anda untuk bekerja?
 1 2 3 4 5
58. Apakah menurut anda insentif berupa uang sudah memenuhi untuk pekerjaan anda?
 1 2 3 4 5

59. Apakah anda cukup diapresiasi mengenai pekerjaan anda oleh rekan anda?

1 2 3 4 5

60. Apakah anda cukup diapresiasi mengenai pekerjaan anda oleh atasan?

1 2 3 4 5

61. Apakah anda merasa termotivasi dalam bekerja ?

1 2 3 4 5

62. Apakah anda merasa cukup diberikan kepercayaan dalam bekerja?

1 2 3 4 5

Terima kasih atas kesediaan anda untuk berpartisipasi dalam survey ini.

