

**UNIVERSITAS INDONESIA**

**Meningkatkan Keterikatan Kerja Melalui Intervensi  
Terhadap Kegiatan Berbagi Pengetahuan - Studi Mengenai Asesor Unit Kerja  
XYZ di PT. ABC Indonesia**

*Increasing Work Engagement Through Knowledge Sharing Intervention –  
Study of Assessor at Business Unit XYZ in PT. ABC Indonesia*

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**ALDIRA G. MEYER**

1006742106

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
PRORAM STUDI ILMU PSIKOLOGI  
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI**

*HUMAN CAPITAL AND KNOWLEDGE MANAGEMENT*

DEPOK

JUNI 2012

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Aldira G. Meyer

NPM : 1006742106

Tandatangan :

Tanggal : 21 Juni 2012



## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Aldira G. Meyer  
NPM : 1006742106  
Program Studi : Ilmu Psikologi  
Peminatan : Terapan Psikologi  
*Human Capital and Knowledge Management*  
Judul Tesis : Meningkatkan Keterikatan Kerja Melalui Intervensi  
Terhadap Kegiatan Berbagi Pengetahuan -  
Studi Mengenai Asesor Unit Kerja XYZ di PT. ABC Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi *Human Capital and Knowledge Management*, Universitas Indonesia, pada hari Kamis, 28 Juni 2012.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing Tesis : Prof.Dr.Mochamad Enoch Markum (.....)

Ketua Sidang/Penguji I : Dr.Rudolf Woodrow Matindas (.....)

Penguji II : Adi Respati S.Psi, M.Si (.....)

Depok, 28 Juni 2012

Ketua Program Studi  
Psikologi Terapan



Dr. Alice Salendu, MBA., M.Psi.  
NUP : 0806050140

Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia



Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy  
NIP : 19404031976031002

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister pada program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi *Human Capital and Knowledge Management*, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak sejak masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangat sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Prof. Dr. Mochamad Enoch Markum selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran dalam mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
- (2) Seluruh manajemen PT. ABC Indonesia dan tim asesor yang telah bersedia untuk diteliti dan banyak membantu dalam memberikan data dan informasi yang saya perlukan dalam penyusunan tesis ini.
- (3) Tim Unit Kerja XYZ, Mbak Irin Aprilia Syafarini dan Mbak Dian Utami, serta seluruh rekan kerja unit kerja XYZ. ABC Indonesia yang telah bersedia memberikan izin saya untuk meninggalkan pekerjaan selama masa perkuliahan dan penyusunan tesis ini
- (4) Suami dan anak-anak tercinta, Rachmat Kurnia, Motty dan Dhika, serta doa mamie, Ratna Asoehan, yang selalu memberikan dukungan moral dan material serta memberi semangat sampai saat ini.
- (5) Para pengajar perkuliahan yang telah memberikan inspirasi, membuka wawasan dan tak kenal lelah dalam memberikan ilmu bagi saya Ir. Rudy Siahaan PGD, M.M., Dr. Rudolf Woodrow Matindas, Prof. Dr. Andreas Budihardjo, Ir. Gerhard Rumeser MHRM, Mirawati Purnama M.Si., V. Winarto Ph.D., M.Si., Corrina Silalahi, Phd., Dr. Wilman Dahlan Mansoer M.Org.Psy., Ir. Rudy Marianto Kaharmen M.M., serta pengajar-pengajar lainnya yang tidak bisa saya tuliskan satu persatu.

- (6) Teman-teman di PSIKM8-UI, terutama “Pakde” Dwi Daryoto, yang telah ikhlas berbagi pengetahuan, meluangkan waktu, saling memberikan semangat dan dukungan selama masa perkuliahan dan penulisan tesis ini.

Akhir kata saya berharap Allah SWT membalas segala kebaikan, bantuan, bimbingan, dan dukungan yang telah diberikan oleh semua pihak. Semoga tesis ini dapat membawa manfaat bagi perusahaan, praktisi manajemen pengetahuan dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Depok, 28 Juni 2012

Aldira G. Meyer

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK  
KEPENTINGAN TESIS

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Aldira G. Meyer  
NPM : 1006742106  
Program Studi : Ilmu Psikologi  
Peminatan : Terapan Psikologi *Human Capital and Knowledge Management*  
Fakultas : Psikologi  
Jenis Karya : Tesis

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

**Meningkatkan Keterikatan Kerja Asesor Melalui Intervensi  
Terhadap Kegiatan Berbagi Pengetahuan  
Studi Mengenai Asesor PT. ABC INDONESIA**

Beserta instrumen/desain/perangkat (jika ada). Berdasarkan Persetujuan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tesis saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta

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

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 28 Juni 2012  
Yang membuat pernyataan



(Aldira G. Meyer)

## ABSTRAK

Nama : Aldira G. Meyer

Program Studi : Magister Ilmu Psikologi Peminatan Terapan  
*Human Capital and Knowledge Management*

Judul : Meningkatkan Keterikatan Kerja Melalui Intervensi Terhadap  
Kegiatan Berbagi Pengetahuan –  
Studi Mengenai Asesor Unit Kerja XYZ di PT. ABC Indonesia

Penelitian tesis ini dilakukan terhadap asesor di perusahaan PT. ABC Indonesia sebagai penyedia jasa layanan asesmen profesional. Untuk mempertahankan citra dan keunggulan kompetitifnya sebagai organisasi dengan layanan berbasis pengetahuan, PT. ABC Indonesia perlu dengan mengelola keterikatan kerja asesor. Sebagai karyawan lepas, keterikatan kerja dan minat berbagi pengetahuan asesor yang rendah berdampak pada kualitas kerja dan kehandalan kerjanya. Salah satu intervensi yang dapat dilakukan adalah mengoptimalkan kegiatan berbagi pengetahuan. Untuk itu perlu diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja asesor dan pola jejaring interaksinya. Hasil penelitian menunjukkan faktor pendorong yang positif terhadap keterikatan kerja asesor adalah faktor kerjasama dan hubungan baik dalam lingkungan kerja, dan faktor peluang untuk mendapatkan kesempatan pengembangan yang tersusun dalam perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu ditemukan pula bahwa pola jejaring interaksi asesor cenderung berkelompok dalam komunitasnya sendiri saja. Tesis ini memberikan sebuah rekomendasi intervensi untuk meningkatkan keterikatan kerja asesor dengan melakukan optimalisasi program berbagi pengetahuan yang lebih terencana dan terstruktur sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja dan kehandalan asesor.

Kata Kunci :

Keterikatan Kerja, Manajemen Pengetahuan, Berbagi Pengetahuan.

## ABSTRACT

*Name* : Aldira G. Meyer

*Program Study* : Magister Ilmu Psikologi Peminatan Terapan  
*Human Capital and Knowledge Management*

*Title* : *Increasing Work Engagement Through Knowledge Sharing  
Intervention –  
Study of Assessor at Business Unit XYZ in PT. ABC Indonesia*

*This research was conducted on the assessor in the company of PT. ABC Indonesia as a provider of professional assessment. To maintain the image and competitive advantage as an organization with knowledge-based services, PT. ABC Indonesia need to manage the work of assessors engagement. As a freelance employee, their low level of work engagement and interest in sharing knowledge impacts on the quality of work and its reliability. One intervention that can be done is to optimize knowledge sharing activities. It is necessary to know the factors that influence the work engagement and the patterns of social interaction networks of assessors. The results showed a positive motivating factor for engagement to the work of assessors is a factor of cooperation, and a good relationship within the work environment, and the factor of chance to get a structured development opportunities in the short-term planning and long term. In addition it was found that the patterns of interaction networks assessors tend to cluster in their own community only. This thesis gives a recommendation of interventions to increase engagement with the work of assessors perform the optimization of knowledge-sharing program that is more planned and structured so as to improve work quality and reliability of assessors.*

*Keyword:*

*Work Engagement, Knowledge Management, Knowledge Sharing.*

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pernyataan Orisinalitas .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Ucapan Terima Kasih .....	iv
Pernyataan Persetujuan Publikasi Tesis untuk Kepentingan Akademis .....	vi
Abstraksi .....	vii
Abstract .....	viii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
Bab 1. Pendahuluan .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	6
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
1.4. Metode dan Cakupan Bahasan .....	8
1.5. Sistematika Penulisan .....	8
Bab 2. Tinjauan Teoritis .....	10
2.1. Keterikatan Kerja ( <i>Work Engagement</i> ) .....	10

2.1.1 Definisi Keterikatan Kerja .....	10
2.1.2. Pentingnya Keterikatan Kerja .....	13
2.2. Manajemen Pengetahuan ( <i>Knowledge Management</i> ) .....	14
2.2.1. Definisi Manajemen Pengetahuan .....	14
2.2.2. Proses Konversi Pengetahuan .....	15
2.2.3. Siklus Manajemen Pengetahuan .....	17
2.2.4. Berbagi Pengetahuan ( <i>Knowledge Sharing</i> ) .....	17
2.2.4.1. Definisi Berbagi Pengetahuan .....	17
2.2.4.2. Pentingnya Berbagi Pengetahuan .....	18
2.2.4.3. Hambatan Berbagi Pengetahuan dalam Organisasi .....	18
2.2.4.4. Proses Perpindahan Pengetahuan dalam Organisasi .....	20
2.2.5. Pemetaan Aliran Pengetahuan melalui Analisis Jejaring Sosial ( <i>Strategic Network Analysis</i> ) .....	21
2.2.5.1. Definisi Analisis Jejaring Sosial .....	21
2.2.5.2. Ruang Lingkup Analisis Jejaring Sosial .....	21
2.2.5.3. Manfaat Analisis Jejaring Sosial .....	22
2.3. Manajemen Perubahan ( <i>Change Management</i> ) .....	23
2.3.1. Definisi Manajemen Perubahan .....	23
2.3.2. Tahapan Proses Manajemen Perubahan .....	24
2.3.3. Intervensi Pengembangan Organisasi .....	27
Bab 3. Metode Penelitian .....	31
3.1. Metode dan Ruang Lingkup Penelitian.....	31
3.2. Pertanyaan Penelitian .....	31
3.3. Instrumen Penelitian .....	32
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	34
3.5. Responden Penelitian .....	35
3.6. Teknik Pengolahan Data .....	36

3.6.1. Data Primer .....	36
3.6.2. Data Sekunder .....	37
Bab 4. Hasil dan Interpretasi Data .....	38
4.1. Analisa Hasil Data Statistik .....	38
4.1.1. Analisa terhadap data keterikatan kerja .....	38
4.1.1.2. Analisa terhadap data demografis dan keterikatan kerja asesor .....	40
4.1.1.3. Analisa perbandingan terhadap data keterikatan kerja asesor dan data keterikatan kerja karyawan tetap unit kerja XYZ ....	43
4.1.2. Analisa terhadap data Analisis Jejaring Sosial .....	44
4.1.2.1. Analisa terhadap Pertanyaan 1 : Informasi.....	45
4.1.2.2. Analisa terhadap Pertanyaan 2 : Pemahaman.....	45
4.1.2.3. Analisa terhadap Pertanyaan 3 : Pemecahan Masalah.....	46
4.2. Alternatif Usulan Solusi .....	47
Bab 5. Simpulan dan Rekomendasi .....	53
5.1. Simpulan .....	53
5.2. Rekomendasi Program Intervensi dan Perubahan .....	54

## Daftar Pustaka

## Daftar Gambar

Gambar 1.1 : Model Tesis .....	7
Gambar 2.1 : <i>Engagement Values Proposition</i> .....	12
Gambar 2.2 : Diagram alur proses konversi pengetahuan (SECI) .....	16
Gambar 2.3 : <i>Model Sveiby</i> – Sepuluh Strategi Konversi Pengetahuan untuk Penciptaan Nilai .....	20
Gambar 2.4 : Jenis Perubahan menurut Baloguin & Hope Hailey .....	25
Gambar 2.5 : Hubungan Antara <i>Organizational Learning</i> dan <i>Knowledge Management</i> .....	30
Gambar 3.1. : Model Tesis .....	34

## Daftar Tabel

Tabel 1.1 : Jumlah Peserta Asesmen per desain 2009 s/d 2012 .....	2
Tabel 1.2 : Keterikatan Kerja Karyawan Lepas vs Karyawan Tetap .....	3
Tabel 1.3 : Kapabilitas Asesor 2009 s/d 2012 .....	4
Tabel 1.4 : Jenis Pengetahuan Asesor .....	4
Tabel 3.1 : Data Demografis Responden Penelitian .....	35
Tabel 4.1 : Hubungan setiap faktor keterikatan kerja terhadap Kepuasan dan Loyalitas secara simultan .....	39
Tabel 4.2 : Hubungan setiap faktor keterikatan kerja terhadap Kepuasan dan Loyalitas secara parsial .....	39

## Lampiran

1. Lampiran 1 - Peraturan Menteri Negara BUMN
2. Lampiran 2 – Survei Keterikatan Kerja 2009
3. Lampiran 3 – Peta Stratejik
4. Lampiran 4 – Struktur Organisasi
5. Lampiran 5 – Alur Kerja Asesor
6. Lampiran 6 – Model Tesis
7. Lampiran 7 – Model Sveiby
8. Lampiran 8 - Keterikatan Kerja (Hasil Uji Statistik - Validitas & Reliabilitas)
9. Lampiran 9 - Keterikatan Kerja (Analisis Uji Statistik Cross Tabs Dominansi)
10. Lampiran 10 - Keterikatan Kerja (Hasil & Analisis Komparasi XYZ dan Asesor)
11. Lampiran 11 – Statistik SNA - Information
12. Lampiran 12 - Statistik SNA - Awareness
13. Lampiran 13 – Statistik SNA- Problem Solving
14. Lampiran 14 – Kaleidoskop Perubahan
15. Lampiran 15 – Rancangan Perubahan - SECI
16. Lampiran 16 – Rancangan Perubahan

## BAB 1

### PENDAHULUAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai latar belakang yang mendasari dilaksanakannya penelitian, identifikasi masalah yang terjadi di perusahaan, tujuan dan manfaat penelitian, metode dan cakupan bahasan, dan sistematika penulisan.

#### 1.1. Latar Belakang

Sesuai perkembangan saat ini mengenai peran dan tanggung jawab Manajemen Strategik Sumber Daya Manusia (MSSDM) di dalam organisasi, yang telah berkembang menjadi tidak hanya sekedar melakukan pengelolaan administrasi namun telah menjadi mitra strategik dan agen perubahan dalam organisasi, data hasil asesmen terhadap karyawan di berbagai jenjang kepemimpinan menjadi salah satu data yang diperlukan dalam area MSSDM tersebut. Data hasil asesmen menjadi salah satu masukan penting untuk manajemen perencanaan sumber daya manusia strategik, termasuk didalamnya manajemen kinerja, manajemen talenta, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta secara umum menjadi masukan penting juga dalam pengelolaan bisnis, budaya, dan citra organisasi.

Untuk memenuhi kebutuhan di atas, saat ini banyak organisasi yang memfokuskan layanannya dalam bidang asesmen sumber daya manusia. Salah satunya adalah PT. ABC Indonesia yang menjadi pionir dalam industri layanan asesmen (*assessment centre*) di Indonesia sejak berdirinya di tahun 1998. PT. ABC Indonesia merupakan pemegang lisensi dari *ABC International Inc.*, yang berkedudukan di *Pittsburgh*, Amerika Serikat, untuk menjalankan kegiatan asesmen bagi organisasi klien di Indonesia.

Organisasi klien yang menggunakan jasa PT. ABC Indonesia sampai saat ini berasal dari berbagai jenis industri dengan peserta asesmen dari berbagai jenjang

kepemimpinan. Kisaran harga pelaksanaan asesmen tergantung oleh jenjang kepemimpinan peserta asesmen dan jenis kegiatan asesmen yang dilakukan. Biaya asesmen yang tinggi menjadikan PT. ABC Indonesia sebagai organisasi pelaksana asesmen dengan tarif premium. Tabel 1.1 di bawah ini menunjukkan data tahun 2009 hingga 2012 mengenai peningkatan jumlah peserta asesmen dari berbagai jenjang kepemimpinan, dengan penyumbang pendapatan tertinggi adalah kelompok peserta asesmen pada dua jenjang kepemimpinan teratas.

Tabel. 1.1 : Jumlah Peserta Asesmen per desain 2009 s/d 2012

No	Design/ Level	2009	2010	2011	Year To Date 2012
1	<i>Executive</i>	621	436	309	208
2	<i>Operational Leader</i>	530	684	1262	206
3	<i>Middle Line Manager</i>	730	213	742	176
4	<i>Front Liner Leader</i>	243	213	485	41
Total Peserta Asesmen		2124	1546	2798	631

(Sumber : Internal – Unit Kerja XYZ PT. ABC Indonesia)

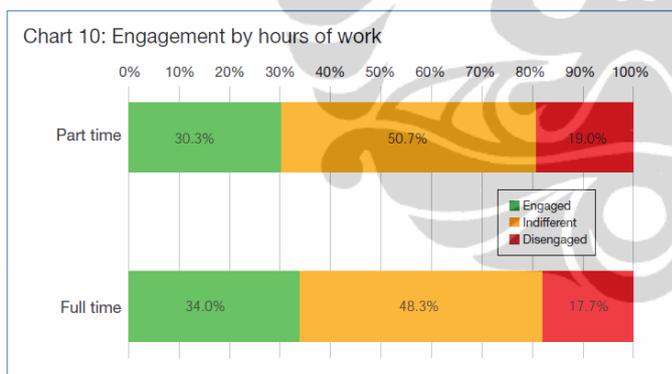
Pada awal tahun 2012 PT. ABC Indonesia dipercaya sebagai salah satu perusahaan yang direkomendasikan oleh Kementerian BUMN melakukan asesmen untuk seleksi dan promosi pada posisi strategis. Rekomendasi ini tertuang dalam Peraturan Menteri Negara BUMN no. PER-01/MBU/2012 tanggal 20 Januari 2012 (Lampiran 1). Kepercayaan ini semakin memperkuat kebutuhan untuk melakukan suatu intervensi yang terkait pengelolaan dan menjaga pengetahuan di kalangan asesor. Situasi ini mendorong kebutuhan untuk mendapatkan sekelompok asesor yang berkualitas dan handal dalam menjalankan tugasnya.

Untuk menjalankan kegiatan asesmen dan konsultasi hasil asesmen, PT. ABC Indonesia memiliki 50 orang asesor lepas yang berada di bawah pengelolaan unit kerja XYZ. Asesor adalah karyawan lepas dengan upah berbasis proyek, dan memiliki latar belakang pendidikan serta pengalaman kerja yang beragam. Dalam menjalankan tugasnya, kapabilitas asesor ditandai dengan jenis peran yang menjadi tanggung jawabnya selama melaksanakan proses asesmen. Dengan status sebagai karyawan lepas, keterikatan kerja (*work engagement*) asesor cenderung rendah yang pada akhirnya

mempengaruhi minat mereka untuk aktif dalam kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Sebagai organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge based organization*), untuk mempertahankan citra, identitas, dan keunggulan kompetitifnya, PT. ABC Indonesia memerlukan karyawan dengan keterikatan kerja tinggi dan minat yang besar terhadap perluasan pengetahuan pribadi.

Menurut data hasil penelitian Mark McCall (2009) mengenai keterikatan kerja karyawan, terdapat perbedaan yang signifikan antara indeks keterikatan kerja antara karyawan tetap dan karyawan lepas, yaitu indeks keterikatan kerja karyawan lepas lebih rendah. Karyawan lepas merasa bahagia dengan kebebasan mereka dalam menentukan keseimbangan hidup - kerja (*work-life balance*), namun seringkali tidak mengikatkan diri secara khusus untuk menggerakkan kesuksesan organisasi maupun kinerja kerja diri sendiri. Salah satu hasil penelitian tersebut di tunjukkan pada Tabel 1.2 di bawah ini yang memperlihatkan tingkat keterikatan kerja karyawan lepas cenderung lebih rendah dibandingkan dengan keterikatan kerja karyawan tetap.

Tabel 1.2 : Keterikatan Kerja Karyawan Lepas versus Karyawan Tetap



(Sumber : Stakeholder Magazine, 2009)

Tabel 1.3 di bawah ini dapat memberikan gambaran jumlah asesor dan kapabilitas yang dimilikinya berdasarkan jenis desain peserta asesmen. Mengacu pada peningkatan jumlah peserta asesmen untuk dua jenjang kepemimpinan teratas (Tabel 1.1), terlihat bahwa jumlah asesor dengan kapabilitas sebagai *Administrator*, *Project Manager*, dan *Feedback Assessor* masih belum memadai untuk tipe desain *Operational Leader* dan *Executive*.

Tabel 1.3 : Kapabilitas Asesor 2009 s/d 2012

Type Asesor / Tipe desain asesmen	Total	Frontliner Leader Level	Middle Line Manager	Operational Leader Level	Executive
Frontliner Assessor (FO)	50	100%	92%	54%	32%
Back Office Assessor (BO)	50	100%	92%	54%	32%
Administrator (admin)	12	100%	75%	67%	50%
Project Manager (PM)	3	100%	100%	100%	100%
Feedback Assesor (FB)	9	100%	100%	56%	56%

Total asesor aktif s/d 2012 : 50 orang

(Sumber : Internal – Unit Kerja XYZ PT. ABC Indonesia)

Dalam menjalankan kegiatan asesmen di PT. ABC Indonesia, terdapat lima peran asesor, yaitu : 1) *Frontliner Assessor* (FO) adalah asesor yang bertugas selama pengambilan data sebagai pewawancara, dan bermain peran dalam simulasi yang dilakukan, 2) *Back Office Assessor* (BO) adalah asesor yang bertugas melakukan evaluasi terhadap data dan membuat laporan individu, 3) *Administrator* atau Admin adalah asesor yang bertugas mengelola seluruh jalannya asesmen dan memimpin integrasi data sebelum menjadi laporan, 4) *Project Manager* (PM) adalah asesor senior yang ditunjuk untuk mengelola suatu proyek asesmen bagi organisasi klien tertentu, dan 5) *Feedback Assessor* (FB) adalah asesor pemberi umpan balik hasil asesmen.

Tabel 1.4 di bawah ini menunjukkan jenis pengetahuan yang harus dimiliki asesor sesuai peran dan tugas utamanya.

Tabel 1.4 : Jenis Pengetahuan Asesor

KLASIFIKASI ASESOR / JENIS PENGETAHUAN	Desain Asesmen	Kompetensi (perilaku)		Laporan		Proses Bisnis	Aplikasi Strategik SDM
		Per desain	Cluster	Individu	Kelompok		
FO ( <i>Frontliner Assessor</i> )	X	X		X		X	
BO ( <i>Back Office Assessor</i> )	X	X		X		X	
Administrator	X	X	X	X	X	X	X
<i>Feedback Provider</i>	X	X	X	X		X	X
PM ( <i>Project Manager</i> )	X	X	X	X	X	X	X

(Sumber : Internal – Unit Kerja XYZ PT. ABC Indonesia )

Berdasarkan jenis pengetahuan yang harus dimiliki asesor, terdapat lima jenis pengetahuan yang bersifat kontinum mulai dari yang paling sederhana hingga yang paling kompleks, yaitu pengetahuan mengenai desain/rancangan asesmen, pengetahuan mengenai kompetensi perilaku, pengetahuan tentang cara pembuatan laporan, pengetahuan mengenai proses bisnis organisasi klien, dan pengetahuan mengenai

aplikasi data hasil asesmen dalam program-program strategik organisasi. Pengetahuan mengenai proses bisnis organisasi klien dapat dikelompokkan menjadi pengetahuan mengenai proses bisnis industri perbankan dan keuangan, industri minyak dan gas, industri manufaktur, BUMN (Badan Usaha Milik Negara), dan industri infrastuktur. Setiap industri memiliki keunikan dan karakteristik proses bisnis masing-masing industri yang harus dipahami oleh setiap asesor.

Data observasi dan data kualitatif yang dikumpulkan oleh peneliti melalui wawancara dengan pihak manajemen mengenai kondisi asesor PT. ABC Indonesia menunjukkan lemahnya keterikatan kerja, seperti yang dikatakan oleh salah satu sumber internal bahwa komitmen asesor untuk mengerjakan tugasnya terlihat tinggi, namun hanya sebatas pada apa yang menjadi tanggung jawab standarnya saja, dan kebanyakan asesor kurang menunjukkan sikap antusias memperluas wawasan pengetahuan mereka atau kurang memperlihatkan tindakan yang menunjukkan upaya membangun wawasan pengetahuan tersebut.

Karakteristik dan pola kerja asesor yang bukan karyawan tetap mempengaruhi tingkat keterikatan kerja mereka terhadap organisasi. Data tahun 2009 PT. ABC Indonesia menunjukkan tingkat keterikatan kerja asesor yang lebih rendah dibandingkan tingkat keterikatan kerja karyawan tetap lainnya (Lampiran 2). Tingkat keterikatan kerja seluruh karyawan adalah 72.32%, dan tingkat keterikatan kerja asesor sendiri adalah 58.82%. Uniknya, dari data diketahui bahwa walaupun tingkat keterikatan kerja asesor tidak termasuk tinggi, namun tingkat kepuasan kerja dan loyalitasnya termasuk tinggi (75% – 100%). Dari data deskriptif tersebut diketahui bahwa keterikatan kerja asesor dipengaruhi oleh faktor *Teamwork/ Collaboration* (Kerjasama Tim/ Kolaborasi) dan *Growth & Development* (Pertumbuhan dan Pengembangan).

Sifat kerja yang mengharuskan mereka untuk selalu bekerja dalam kelompok mempengaruhi kuatnya pertemanan di antara mereka, yang ditunjukkan dengan kecenderungan membuat klik atau subkelompok tertentu dalam berinteraksi. Hal ini berdampak pada aspek pengelolaan pengetahuan di kalangan asesor, yang menunjukkan pola jejaring sosial (*social network*) yang tidak menyebar. Keengganan untuk ikut aktif

dalam kegiatan berbagi pengetahuan dibuktikan dengan rendahnya tingkat kehadiran dalam kegiatan berbagi pengetahuan yang secara formal diadakan oleh unit kerja XYZ, dan diperkuat dengan masih munculnya keluhan pelanggan mengenai kualitas asesor.

Berikut adalah salah satu komentar asesor senior mengenai keterikatan kerja dan kegiatan berbagi pengetahuan diantara asesor : “ ... keterikatan kerja tinggi, karena dengan proses kerja yang sebagian besar memang harus dilakukan secara berkelompok, membangun pola kerja asesor seperti ini. Mau tidak mau, suka atau tidak suka semua yang terlibat dituntut untuk memberikan komitmen dan keterlibatan dalam menyelesaikan tugas secara bersama-sama. Namun kegiatan berbagi pengetahuannya rendah, karena sebagian besar hanya akan berpartisipasi dalam kegiatan seperti ini jika benar-benar melihat keterkaitan langsung dengan kebutuhan pekerjaan ...”. Mark Attridge (2009) dalam menyebutkan salah satu hambatan keterikatan kerja adalah kurang optimalnya kegiatan berbagi pengetahuan dalam organisasi yang disebabkan oleh saluran komunikasi yang tidak lancar atau tidak fleksibelnya norma-norma dalam organisasi. Dengan demikian intervensi terhadap kegiatan berbagi pengetahuan dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan.

Kondisi internal dan eksternal di atas mengindikasikan adanya masalah yang dihadapi unit kerja XYZ dalam mengelola kinerja asesor. Asesor merupakan karyawan strategik yang berkontribusi besar dalam menghasilkan pertumbuhan ekonomi organisasi, serta dapat membantu organisasi mempertahankan posisi dan citra dalam industri layanan sejenis. Analisa kondisi internal dan eksternal, identifikasi masalah, dan rancangan intervensi yang akan di lakukan oleh peneliti dapat dilihat pada Lampiran 3, sedangkan struktur organisasi dan alur kerja asesor dapat dilihat pada Lampiran 4 dan Lampiran 5.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, pokok pikiran yang dapat di rumuskan adalah sebagai berikut : sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang

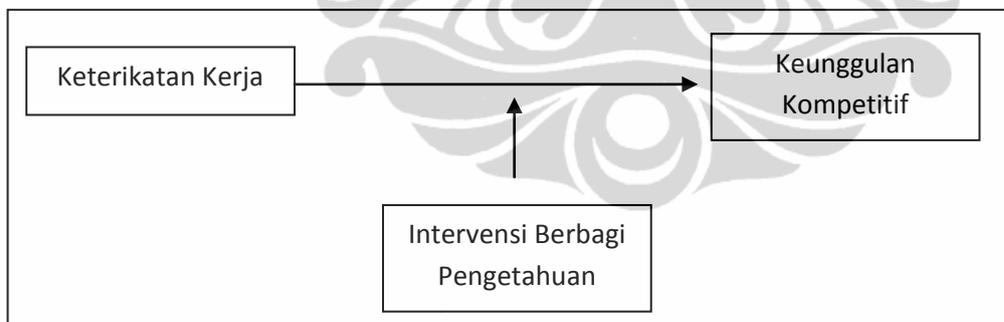
layanan asesmen yang berbasis pengetahuan, PT. ABC Indonesia perlu menetapkan tindakan yang paling sesuai untuk meningkatkan keterikatan kerja asesor terhadap organisasi dalam rangka memenangkan persaingan dalam industri sejenis, yaitu dengan cara melakukan intervensi pada aspek pengelolaan pengetahuan asesor sehingga dapat meningkatkan kualitas dan kehandalan asesor.

Peneliti membatasi lingkup penelitian hanya di kalangan asesor, yaitu dengan mengukur tingkat keterikatan kerja dan pola jejaring interaksi melalui survei tertulis. Penelitian ini dilakukan untuk membahas lebih jauh pertanyaan sebagai berikut :

- (a) Apa faktor-faktor keterikatan kerja yang memiliki pengaruh positif terhadap tingkat keterikatan kerja asesor ?
- (b) Bagaimana pola jejaring sosial di kalangan asesor ?
- (c) Apa rancangan intervensi yang paling tepat dan sesuai untuk mengoptimalkan kegiatan berbagi pengetahuan yang berdampak meningkatkan keterikatan kerja asesor ?

Model penelitian ini disarikan menjadi model tesis sebagai berikut :

Gambar 1.1 : Model Tesis



Gambaran lengkap analisis awal sehingga menghasilkan model tesis diatas dapat dilihat pada Lampiran 6.

### 1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk memberikan rekomendasi solusi terhadap peningkatan keterikatan kerja asesor melalui rancangan kegiatan berbagi pengetahuan yang paling tepat dan sesuai dengan kebutuhan asesor sehingga dapat meningkatkan

kinerja unit kerja XYZ secara khusus dan kinerja PT. ABC Indonesia sebagai pelopor layanan asesmen secara umum. Diharapkan terjadi dampak dan manfaat di tingkat strategis - mampu meningkatkan *share holder value*, di tingkat taktis - mampu mengaplikasikan pengelolaan pengetahuan terutama untuk meningkatkan efektifitas kegiatan berbagi pengetahuan, dan di tingkat operasional - meningkatkan keterikatan kerja asesor sehingga mempengaruhi produktifitas asesor khususnya dan kinerja unit kerja XYZ pada umumnya.

#### 1.4. Metode dan Cakupan Bahasan

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menganalisa data primer hasil survei mengenai keterikatan kerja asesor dan mengenai pola jejaring sosial asesor, serta data sekunder dari perusahaan (visi, misi dan nilai perusahaan, struktur organisasi, hasil survei keterikatan kerja asesor tahun 2009, dan data hasil wawancara dari beberapa sumber data mengenai kondisi asesor saat ini). Lingkup penelitian ini meliputi seluruh asesor dengan kapabilitas beragam yaitu : FO, BO, Administrator, *Project Manager*, dan *Feedback Provider*. Pengukuran tingkat keterikatan kerja menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh *ABC International Inc.*, sedangkan pengukuran terhadap pola jejaring interaksi menggunakan kuesioner yang dikembangkan sendiri oleh peneliti berdasarkan teori Analisis Jejaring Sosial (*Social Network Analysis*).

#### 1.5. Sistematika Penulisan

Agar sesuai dengan kaidah penulisan, penelitian ini disusun sebagaimana sistematika berikut :

##### BAB 1 : PENDAHULUAN

Menjabarkan latar belakang, identifikasi masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode dan cakupan bahasan, dan sistematika penulisan.

- BAB 2 : TINJAUAN TEORETIS**  
Menjelaskan mengenai teori-teori yang sesuai dengan penelitian ini berdasarkan buku referensi dan jurnal-jurnal penelitian, terutama penelitian terapan di perusahaan.
- BAB 3 : METODE PENELITIAN**  
Memaparkan mengenai pendekatan dan jenis penelitian yang dilakukan, sampel penelitian, analisis data yang diperoleh, dan hasil dari penelitian yang sudah dilakukan.
- BAB 4 : HASIL DAN INTEPRETASI DATA**  
Memaparkan analisis dan interpretasi data yang diperoleh dari hasil penelitian dan usulan alternatif solusi peningkatan keterikatan kerja melalui perbaikan kegiatan berbagi pengetahuan dengan menggunakan data hasil survei keterikatan kerja dan pola jejaring sosial di kalangan asesor PT. ABC Indonesia.
- BAB 5 : SIMPULAN DAN REKOMENDASI PERUBAHAN**  
Menjelaskan mengenai rekomendasi yang sesuai untuk mengatasi permasalahan asesor PT. ABC Indonesia beserta ulasan secara rinci dari pelaksanaan rekomendasi tersebut.

Daftar pustaka dan lampiran yang berisi mengenai data dan informasi pendukung lainnya menjadi bagian akhir dari penulisan ini.

## BAB 2

### TINJAUAN TEORETIS

Bab ini menjelaskan teori yang digunakan untuk menganalisa hasil penelitian, yaitu teori mengenai keterikatan kerja (*work engagement*), dan teori tentang manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Di bagian akhir, akan dipaparkan mengenai teori manajemen perubahan (*change management*) yang akan digunakan untuk melakukan intervensi terhadap permasalahan.

#### 2.1. Keterikatan kerja

Karyawan atau pekerja adalah salah satu pemeran utama dalam struktur organisasi, yang dikarenakan keterlibatan, komitmen dan keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan tugas-tugasnya lah yang menjadikan organisasi bisa tetap kompetitif. *Gallup Management Journal* (2006) mengatakan bahwa karyawan dengan keterikatan kerja yang kuat terhadap organisasi, tugas-tugas dan lingkungan kerjanya akan lebih mudah dalam mengelola hubungan kerja, mengelola stres atas tekanan pekerjaan, dan mengelola perubahan. Organisasi yang memahami hal ini, dan dengan bantuan untuk memperbaiki kesejahteraan mereka, akan dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawannya.

##### 2.1.1. Definisi Keterikatan Kerja

Sampai saat ini terdapat begitu banyak definisi yang dipakai untuk menggambarkan keterikatan kerja atau *work engagement*, salah satunya adalah definisi yang dipakai oleh Kowalski (2002), “...*employee engagement is the degree to which an employee is emotionally, cognitively and personally committed to helping an organisation by doing a better job than required to hold the job...*”. Definisi ini didasari oleh penjelasan Kahn (1990) mengenai keterikatan kerja. Kahn membedakan tiga

dimensi dalam pengukuran keterikatan kerja, yaitu keterikatan emosional, keterikatan kognitif dan keterikatan fisik atau personal. Keterikatan emosional adalah tingkat kepuasan individu dan inspirasi yang mereka dapatkan dari pekerjaannya dan menjadi bagian dari perusahaan. Ada aspek “*I will*” dalam dimensi emosional ini, ditunjukkan dengan perilaku kerjasama dan berempati kepada rekan kerja maupun atasan. Keterikatan kognitif adalah kesadaran atas misi dan peran mereka dalam organisasi. Terdapat aspek “*the way*” karyawan melaksanakan tugasnya dalam dimensi ini. Keterikatan fisik atau personal menunjukkan keberagaman atau tingkat keterikatan.

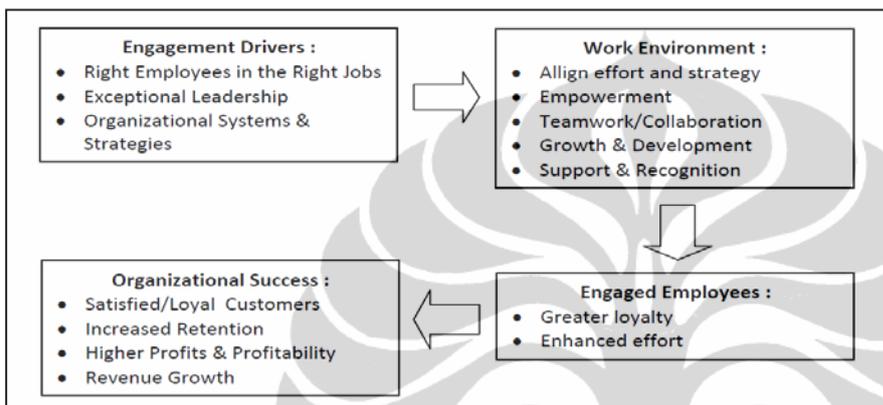
Definisi lain yang disampaikan oleh *ABC International Inc.*, adalah “*engagement is the extent to which people enjoy and believe in what they do and feel valued for doing it*”. *Enjoyment* adalah ketertarikan karyawan untuk selalu mencari kepuasan dalam pekerjaannya, *belief* menunjukkan perasaan berarti dan bahwa apa yang mereka lakukan berkontribusi positif kepada organisasi, dan *value* memperlihatkan kebutuhan seseorang untuk dihargai atas kinerja mereka. Membandingkannya dengan penjelasan mengenai keterikatan kerja oleh Kahn, penjelasan mengenai *enjoyment* memiliki kesetaraan dengan penjelasan keterikatan personal, *belief* setara dengan penjelasan keterikatan kognitif, dan *value* setara dengan penjelasan keterikatan fisik.

Di fase awal risetnya mengenai keterikatan kerja, *ABC International Inc.* menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja, yaitu : *Adaptability* (keterbukaan terhadap ide-ide baru; kesiapan memodifikasi respon kerja pada saat menghadapi perubahan), *Achievement Orientation* (orientasi untuk selalu mendorong diri dalam siklus target, yaitu target kerja, mencapainya, dan menetapkan target yang semakin menantang), *Attraction to the work* (kemampuan mengelola sikap positif terhadap pekerjaannya selama periode stres dan frustrasi), *Emotional Maturity* (menghindari bertindak impulsif dan ekstrim atau menghindari reaksi emosional yang berdampak negatif terhadap efektifitas kerja dan terhadap hubungan kerja), *Positive Disposition* (menunjukkan keramahan dengan pelanggan dan rekan kerja; berkeinginan untuk menolong orang lain mencapai target kerja mereka), dan *Self-Efficacy*

(memperlihatkan kenyamanan, berkeras dalam menunjukkan percaya diri atas kemampuannya berhasil dalam pekerjaan dan melampaui prestasi orang lain).

Dalam pengukuran tingkat keterikatan kerja karyawan, *ABC International Inc.* menggunakan dasar pendekatan seperti di tunjukkan dalam Gambar 2.1 :

Gambar 2.1 : *Engagement Values Proposition*



(Sumber : *ABC International Inc. Monograph of Employee Engagement, 2005*)

Pada Gambar 2.1 terlihat bahwa :

- Komponen pertama adalah pendorong keterikatan kerja, yaitu karyawan/pekerja, pimpinan, dan sistem/strategi organisasi. Ketiganya memberikan dampak signifikan tingkat keterikatan kerja dalam suatu organisasi. Seleksi dan penempatan pekerja yang sesuai dengan kapabilitas yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, di tunjang model kepemimpinan yang efektif dan sistem atau strategi perusahaan yang sesuai akan menunjang pembentukan keterikatan kerja yang tinggi pada karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.
- Komponen kedua adalah lingkungan kerja yang berisikan lima elemen, yaitu : *Align Effort and Strategy* (Keselarasan Upaya dengan Strategi) adalah kejelasan atas apa yang dikerjakan dan harus di capai oleh karyawan, tertuang dalam strategi yang selaras, *Empowerment* (Pemberdayaan) adalah perasaan kepemilikan dan komitmen atas pekerjaan, yang ditunjukkan dengan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, *Teamwork/Collaboration* (Kerjasama Tim/ Kolaborasi) adalah hubungan harmonis dengan rekan kerja dan rekan lainnya dalam kelompok kerja, *Growth and Development* (Pertumbuhan

dan Pengembangan) peluang untuk mendapatkan kesempatan pengembangan yang tersusun dalam perencanaan jangka pendek dan jangka panjang, dan *Support and Recognition* (Dukungan dan Penghargaan) adalah aspek dukungan, perhatian dan penghargaan atas apa yang telah dilakukan).

Komponen pertama dan komponen kedua akan mengarah dan berdampak pada tingkat keterikatan kerja karyawan dalam organisasi. Karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan menunjukkan kepuasan kerja dan loyalitas yang tinggi (*Satisfaction & Loyalty*). Model ini menggunakan teori motivasi kerja yang diperkenalkan oleh Herzberg (1959), yang menyatakan bahwa faktor-faktor pendorong motivasi kerja adalah sama dengan faktor pendorong keterikatan kerja yaitu *achievement* (prestasi), *recognition* (pengakuan atas kinerja), *work itself* (pekerjaan), *responsibility* (tanggung jawab), *advancement* (kemajuan) dan *personal growth* (pengembangan pribadi).

#### 2.1.2. Pentingnya Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja menunjukkan hubungan statistik dengan produktifitas, profitabilitas, retensi karyawan, *safety* (keamanan) dan kepuasan pelanggan. Keterikatan kerja adalah suatu subyek kompleks yang terkait dengan berbagai isu, salah satunya adalah pengembangan karyawan. Berdasarkan riset yang dilakukan hingga saat ini, banyak cara atau perbaikan strategi yang telah dilakukan organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif mereka, namun kesimpulannya semua dilandasi oleh kinerja karyawan dan tingkat keterikatan kerja mereka (Ray, 2003).

Karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan terus berinovasi dalam rangka mengupayakan kepuasan pelanggannya. Hal ini akan ditunjukkan melalui sikap "*what can I do better or differently*" yang hanya akan mengarah pada kinerja keuangan yang lebih baik. Dari penelitian yang dilakukan oleh *ABC International Inc.*, ditemukan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan maka semakin tinggi pula pencapaian organisasi terhadap target yang dicanangkannya. Demikian pula, semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan semakin tinggi pula kepuasan kerja

mereka. Kepuasan kerja ini dapat ditunjukkan melalui perilaku retensi dan perilaku merekomendasikan organisasinya sebagai tempat bekerja yang menyenangkan kepada orang lain.

## 2.2. Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Bagian ini menjelaskan konsep Manajemen Pengetahuan yang meliputi definisi Manajemen Pengetahuan, proses konversi pengetahuan, siklus Manajemen Pengetahuan dan pemetaan aliran pengetahuan melalui Analisis Jejaring Sosial.

### 2.2.1. Definisi Manajemen Pengetahuan

Bakker, Leenders, Gabbay, Kratzer and Engelen (2006) membagi pengetahuan menjadi empat hal yang berbeda, yaitu : a) Pengetahuan mengenai bagaimana cara melakukan sesuatu dan *know-how* dari suatu prosedur atau proses, b) Pengetahuan mengenai siapa di dalam suatu organisasi yang patut untuk di jadikan acuan ketika timbul pertanyaan, c) Pengetahuan mengenai tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing, misalnya *know-what*, isi materi pekerjaan, model, spesifikasi, dst., dan d) Pengetahuan mengenai mengapa suatu hal dianggap selesai, misalnya alasan di balik pengetahuan.

Slack, Chambers & Johnston (2004) mengemukakan definisi dari manajemen pengetahuan sebagai berikut : “*The systematic process of finding, selecting, organizing, distilling and presenting information in a way that improved an employee's comprehension in a specific area of interest*”. Atau definisi yang di gunakan oleh Tiwana (2000) : “*knowledge management is management of organizational knowledge for creating business value and generating a competitive advantage*”.

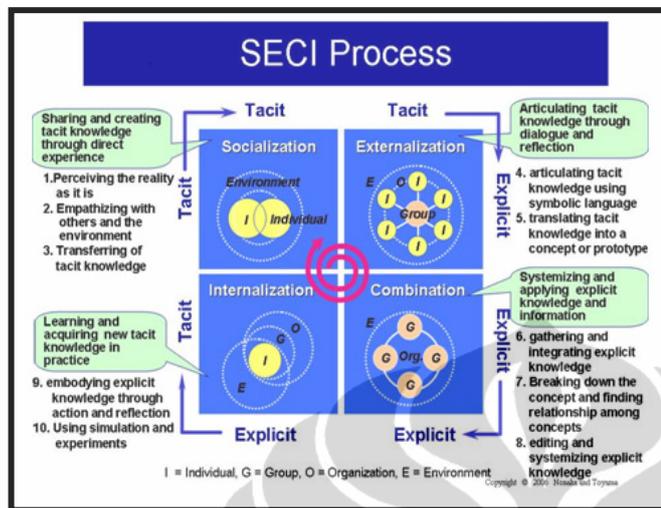
Manajemen Pengetahuan secara umum memberikan pengertian mengenai proses mengembangkan, membagi dan mengaplikasikan pengetahuan di dalam organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

### 2.2.2. Proses Konversi Pengetahuan

Menurut Nonaka & Takeuchi (1995), Michael Polanyi membedakan pengetahuan menjadi dua jenis, yaitu *Tacit Knowledge* (pengetahuan terbatinkan) dan *Explicit Knowledge* (pengetahuan eksplisit). Pengetahuan terbatinkan merupakan pengetahuan yang berada dalam benak manusia, berbentuk intuisi, penilaian (*judgment*), *skill*, *values*, dan *belief*. Pengetahuan ini sangat sulit untuk di formalisasikan dan dibagi atau dipindahkan kepada orang lain. Pengetahuan terbatinkan tidak dapat diekspresikan oleh manusia, namun mendasari perilakunya. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat atau sudah dikodifikasi dalam bentuk dokumen, laporan, buku, pembicaraan, bentuk komunikasi lain, atau bentuk berwujud lainnya yang dapat diekspresikan dengan kata-kata, angka, serta dapat disampaikan dalam bentuk ilmiah, spesifikasi, manual dan sebagainya. Bentuk lainnya dari pengetahuan eksplisit adalah kaset, *compact disc*, video, dan lainnya yang dengan mudah dapat di transfer dan didistribusikan dari satu individu ke individu lainnya dengan menggunakan berbagai media.

Proses konversi pengetahuan menurut Nonaka & Takeuchi (1995), memiliki empat modus, yaitu *socialization* (sosialisasi), *externalization* (eksternalisasi), *combination* (kombinasi) dan *internalization* (internalisasi) atau biasa dikenal sebagai spiral SECI. Spiral SECI memberikan pemahaman bahwa semakin sering proses konversi dilakukan, maka semakin mendalam pemahaman terhadap suatu pengetahuan. Proses konversi pengetahuan menjadi lebih untuk dipahami dengan mengacu pada diagram yang menunjukkan alur proses konversi pengetahuan (SECI) di bawah ini :

Gambar 2.2 : Diagram alur proses konversi pengetahuan (SECI),



(Sumber : Nonaka & Takeuchi,1995)

Sosialisasi adalah proses konversi pengetahuan terbatinkan dari satu individu menjadi pengetahuan terbatinkan individu lainnya. Biasanya proses konversi ini terjadi melalui kontak langsung antara sumber pengetahuan dengan penerima pengetahuan, misalnya kegiatan mentoring, training, atau magang (Slavkovic, 2008); bisa juga melalui pertemuan formal dengan vendor, pelanggan, pesaing. Masih menurut Slavkovic, keberhasilan proses konversi ini bergantung pada trust dan bergantung pada tingkat keinginan individu untuk melakukan proses berbagi pengetahuan dengan individu lain.

Eksternalisasi merupakan proses artikulasi pengetahuan terbatinkan menjadi konsep yang eksplisit, sehingga pengetahuan menjadi terkristalkan dan dapat didistribusikan ke pihak lain dan menjadi basis pengetahuan baru. Cara ini dapat digunakan bila individu mengekspresikan pengetahuannya dan mencatatnya dalam bentuk visual yang dapat di pahami orang lain (Slavkovic, 2008). Kombinasi merupakan proses konversi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan eksplisit, dengan menggunakan media seperti jaringan internet dan komputer. Kombinasi pengetahuan eksplisit yang ada dengan praktek, ide-ide dan informasi baru dapat menghasilkan pengetahuan eksplisit baru yang kualitasnya lebih baik dari pengetahuan eksplisit sebelumnya. Internalisasi merupakan suatu proses konversi eksplisit menjadi

pengetahuan terbatinkan, yang erat dengan kegiatan *learning by doing*. Jika proses internalisasi terjadi pada banyak individu, maka pengetahuan eksplisit tersebut dapat terdistribusi ke seluruh organisasi.

### 2.2.3. Siklus Manajemen Pengetahuan

Tiwana (2000) menyebutkan tiga proses utama dalam Manajemen Pengetahuan, yaitu pengambil-alihan pengetahuan (*knowledge acquisition*), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan penggunaan pengetahuan (*knowledge utilization*). Pengambil-alihan pengetahuan adalah proses pengembangan dan penciptaan ide, ketrampilan, dan hubungan, misalnya kemampuan melihat keterhubungan/tren dari berbagai data/informasi yang ada. Berbagi pengetahuan adalah proses penyebaran dan pengadaan pengetahuan yang telah ada sebelumnya, sedangkan penggunaan pengetahuan adalah proses penerapan pengetahuan dalam situasi kerja seperti analisa, pengambilan keputusan dan perencanaan tindakan.

### 2.2.4. Berbagi Pengetahuan

Pada bagian ini, dipaparkan mengenai proses penyebaran (berbagi) pengetahuan dalam perusahaan yang merupakan salah satu proses utama dalam manajemen pengetahuan di organisasi, meliputi definisi, manfaat, dan hambatan pada proses ini. Seperti juga keterikatan kerja, berbagi pengetahuan juga merupakan fokus dalam penelitian ini.

#### 2.2.4.1. Definisi Berbagi Pengetahuan

Salah satu definisi mengenai berbagi pengetahuan disampaikan oleh Hansen (1999), yaitu “.. *as the provision or receipt of task information, know-how and feedback on product or procedure ...*”. Dari penjelasan tersebut, terdapat dua komponen penting dalam proses ini, pemberi pengetahuan dan penerima pengetahuan. Lebih lanjut dikatakan oleh Cabrera & Cabrera (2002) dan Szulanski (1996), proses berbagi pengetahuan mensyaratkan usaha di sisi karyawan sehingga proses ini kerap menjadi

gagal. Proses berbagi pengetahuan bukanlah suatu proses sederhana dan mudah dikarenakan dua komponen penting itu perlu dikelola sehingga prosesnya menjadi efektif dan optimal.

#### 2.2.4.2. Pentingnya Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan memainkan peran penting untuk membantu perusahaan merealisasikan praktek terbaiknya, dan dalam meminimalkan kurva pembelajaran maupun pada upaya yang diinvestasikan pada sebagian karyawan agar memiliki keahlian baru (Hansen, 2009; McDermott & O'Dell, 2001). Berbagi pengetahuan dapat memperbaiki kinerja individu dan organisasi, serta inovasi (Haas & Hansen, 2007; Fukugawa, 2006). Beberapa dampak berbagi pengetahuan menurut Rhodes et al (2008) adalah :

- (a) Inovasi dan pembelajaran (*learning*), seperti produk baru, layanan baru, perbaikan teknologi, penambahan paten, perbaikan modal insani.
- (b) Proses, seperti sistem baru, pengurangan waktu siklus, proses rekayasa ulang.
- (c) Kepuasan pelanggan, seperti peningkatan jumlah pelanggan, peningkatan jumlah pemesanan ulang, dan pengurangan keluhan pelanggan.
- (d) Keuangan, seperti peningkatan laba, pengurangan biaya dan peningkatan penjualan.

Dapat disimpulkan dari keempat indikator di atas bahwa terdapat dua ukuran hasil antara dalam efektifitas berbagi pengetahuan, yaitu perbaikan kinerja keuangan dan perbaikan proses non keuangan atau inovasi.

#### 2.2.4.3. Hambatan Berbagi Pengetahuan dalam Organisasi

Beberapa hasil penelitian mengenai kegiatan berbagi pengetahuan menunjukkan beberapa hal, seperti :

- (a) Intensi individu untuk berbagi pengetahuan meningkat seiring dengan tingkat kepercayaannya bahwa berbagi pengetahuan dengan rekan kerjanya adalah bagian dasar dari etika bekerja (Wang, 2004).

- (b) Bock & Kim (2002) mengatakan jika karyawan percaya bahwa mereka mampu berkontribusi pada kinerja organisasi, maka sikap positif terhadap kegiatan berbagi pengetahuan lebih mudah untuk dikembangkan.
- (c) Terdapat empat cara utama untuk meningkatkan berbagi pengetahuan (*A Problem Shared*, 2005), yaitu motivasi, umpan balik, komunikasi dan sosialisasi (interaksi).

Berikut adalah beberapa hambatan budaya dan iklim organisasi yang mempengaruhi kegiatan berbagi pengetahuan dalam organisasi (Davenport & Prusak, 1998, dalam Evans 2003), yaitu :

- (a) kurangnya rasa percaya (terkait dengan hubungan virtual dan tatap muka, serta tipe komunikasi yang mendukung kegiatan berbagi pengetahuan),
- (b) perbedaan budaya, bahasa dan kerangka berpikir (terkait dengan bentuk kolaborasi dan kerjasama tim),
- (c) perspektif yang dipegang mengenai kerja produktif (terkait dengan fasilitas untuk berbagi pengetahuan, iklim yang mendorong pembelajaran),
- (d) penghargaan pada individu yang memiliki pengetahuan (terkait dengan perasaan dasar manusia untuk di hargai),
- (e) kapasitas absorpsi penerima pengetahuan (terkait dengan fleksibilitas dan rencana kerja yang matang atas proses berbagi pengetahuan),
- (f) kepercayaan atas pemahaman bahwa pengetahuan terkait dengan kelompok/jabatan tertentu (terkait dengan pemahaman mengenai pentingnya kualitas ide di banding dengan status sumbernya), dan
- (g) intoleransi terhadap kesalahan dan kurang dukungan pada saat memerlukan bantuan (terkait dengan tingkat toleransi terhadap kesalahan untuk mendorong kreatifitas individu.)

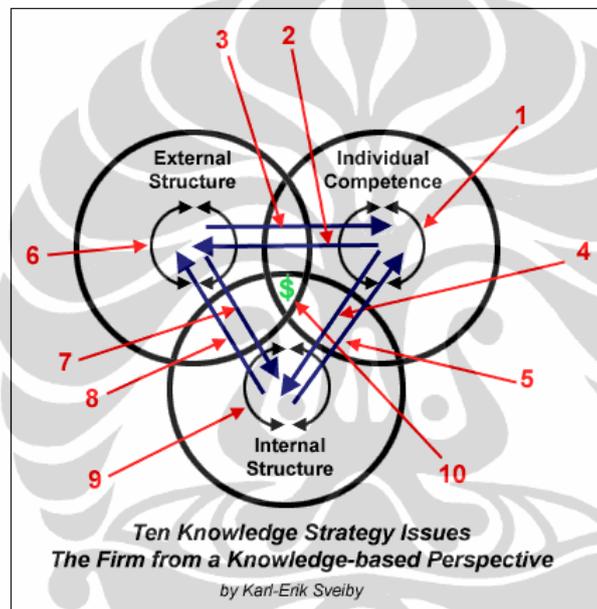
Berdasarkan informasi diatas, penulis berkesimpulan bahwa terdapat kaitan antara keterikatan kerja dengan proses berbagi pengetahuan, terutama jika aspek keterikatan emosional dan keterikatan kognitifnya terpenuhi. Selain itu, faktor komunikasi dan interaksi sosial memberikan pengaruh terhadap kegiatan berbagi

pengetahuan sehingga intervensi untuk meningkatkan efektifitasnya dapat dilakukan melalui peta interaksi sosial yang ada.

#### 2.2.4.4. Proses Perpindahan Pengetahuan dalam Organisasi

Menggunakan kerangka manajemen pengetahuan model Sveiby (1997), proses penciptaan pengetahuan dapat terjadi melalui proses perpindahan pengetahuan sebagaimana gambar berikut :

Gambar 2.3 : Model Sveiby – Sepuluh Strategi Konversi Pengetahuan untuk Penciptaan Nilai



(Sumber : *The New Organisational Wealth*, 1997)

Menurut gambar tersebut, perpindahan pengetahuan dapat terjadi di dalam atau antar *Individual Competence* (IC) atau Kompetensi Individu, *Internal Structure* (IS) atau Struktur Internal, dan *External Structure* (ES) atau Struktur Eksternal, sehingga terdapat sepuluh kemungkinan perpindahan pengetahuan sebagaimana dipaparkan dalam lampiran 7. Inti dari proses perpindahan pengetahuan ini adalah pembentukan nilai organisasi.

### 2.2.5. Pemetaan Aliran Pengetahuan melalui Analisis Jejaring Sosial (*Strategic Network Analysis*)

Bagian ini membahas teori Analisis Jejaring Sosial (SNA) yang meliputi definisi, ruang lingkup, dan manfaatnya bagi organisasi.

#### 2.2.5.1. Definisi Analisis Jejaring Sosial

Analisis Jejaring Sosial (SNA) telah lama dilakukan sejak Dr. J.L Moreno, seorang psikolog sosial, memetakan semua hubungan di New York City pada awal tahun 1930-an. SNA digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi mengenai jejaring pendukung sosial dengan cara yang sistematis (Evans, 2003). SNA juga digunakan untuk pemetaan, pengukuran hubungan dan aliran informasi antara individu, kelompok, organisasi, komputer atau entitas lain yang memproses pengetahuan.

Gambar peta jejaring sosial terdiri dari simpul dan garis. *Simpul (the nodes)* menunjukkan individu atau kelompok, sedangkan garis menunjukkan hubungan atau aliran dari suatu simpul. Tidak seperti bagan organisasi yang menggambarkan hubungan formal, bagan SNA menggambarkan hubungan informal yaitu siapa tahu siapa dan siapa berbagi informasi dan pengetahuan dengan siapa (Dalkir, 2005). Gambaran ini dapat membantu memfasilitasi proses penciptaan dan berbagi pengetahuan yang efektif dalam suatu organisasi.

#### 2.2.5.2. Ruang Lingkup Analisis Jejaring Sosial

Berikut adalah beberapa istilah terkait SNA yang disarikan dari beberapa peneliti dan penulis SNA (Cross, Parker, Bogatti, 2002; Parise, Cross & Davenport, 2006) dan akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu : 1) *Number of link* atau rata-rata jumlah hubungan antara individu dalam organisasi atau komunitas, dan 2) *Organizational subgroups or cliques* atau *Subgroup*, yaitu kelompok yang dapat mengembangkan sub kultur mereka sendiri dan perilaku negatif terhadap kelompok lainnya, peran beberapa kunci dalam jejaring.

Cross and Thomas (2009) mengatakan terdapat empat peran kunci dalam jejaring, yaitu : *central connectors*, *boundary spanner*, *information brokers*, dan *peripheral peoples*. *Central connectors* adalah individu yang mempunyai jumlah hubungan secara langsung yang paling banyak dalam pencarian informasi. *Boundary spanners* adalah individu yang menghubungkan satu kelompok dengan kelompok lain dalam organisasi. *Information brokers* adalah individu yang berkomunikasi antar subgrup dalam jejaring sosial. *Peripheral peoples* adalah individu yang memerlukan bantuan agar terhubung dengan lebih baik.

Terminologi lain dalam analisa jejaring adalah *cut point*, *cut sets*, dan *bridge*. *Cut point* adalah pelaku yang jika dihilangkan dari suatu jejaring akan menyebabkan disintegrasi dalam jejaring sehingga jejaring terpecah menjadi beberapa subgroup yang tidak terkoneksi satu sama lain. *Cut sets* dapat didefinisikan sama dengan *cut point*. *Bridge* adalah keterkaitan yang setara, jika di hilangkan maka akan juga akan terjadi disintegrasi jejaring. Dari deskripsi tersebut jelaslah manfaat bagi para pimpinan untuk mengetahui pelaku-pelaku penting dalam jejaringnya.

#### 2.2.5.3. Manfaat Analisis Jejaring Sosial

Pemetaan hubungan dapat membantu pimpinan untuk memvisualkan dan memahami hubungan yang dapat memfasilitasi proses penciptaan pengetahuan dan proses berbagi pengetahuan (Anklam, 2003). Menurut Cross, Bogatti & Parker (2002), manfaat yang dapat dirasakan oleh perusahaan melalui penerapan SNA adalah sebagai berikut :

- (a) Meningkatkan kolaborasi yang efektif dalam suatu kelompok yang penting secara strategis
- (b) Mendukung titik kritis dalam jejaring yang menghubungkan antar fungsi, hirarki, atau batasan geografi
- (c) Memastikan integrasi dalam kelompok apabila terjadi inisiatif restrukturisasi yang strategis

Terlihat hubungan yang jelas antara kegiatan berbagi pengetahuan dengan jejaring sosial, dimana jejaring sosial dapat di manfaatkan sebagai media informal untuk meningkatkan kegiatan berbagi pengetahuan dalam organisasi. SNA dapat dijadikan sarana untuk membangun pelatihan yang fokus untuk membentuk hubungan informasi yang efektif dalam organisasi. Konteks organisasi perlu memberikan dukungan, seperti desain organisasi, proses pengelolaan kinerja dan proses kerja, pola kepemimpinan dan budaya organisasi itu sendiri, agar kolaborasi baru yang terbentuk dapat bertahan lama.

### 2.3. Manajemen Perubahan (*Change Management*)

Menurut Cohen (2005), perubahan adalah tantangan yang penting bagi organisasi. Tidak satu organisasi pun saat ini yang menghadapi lingkungan yang stabil. Organisasi yang ingin mendapatkan pangsa pasar (*market share*) yang besar harus berubah, bahkan seringkali harus berubah secara radikal. Perubahan adalah mengenai manusia. Sebagai bagian penting dari perubahan, pemaksaan perubahan terhadap sumber daya manusia akan menjadi sia-sia, seharusnya perubahan melibatkan sumber daya manusia. Bagian ini menjelaskan secara umum mengenai Manajemen Perubahan yang meliputi definisi, tahapan proses, dan intervensi manajemen perubahan.

#### 2.3.1. Definisi Manajemen Perubahan

Perubahan adalah “membuat sesuatu berbeda”, dan perubahan terencana adalah “kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan” (Robbin & Judge, 2009). Lebih jauh dikatakan bahwa mengelola perubahan akan selalu meliputi pengembangan organisasi (*Organizational Development*), yaitu suatu proses perubahan yang direncanakan dalam suatu organisasi dengan menggunakan teknologi sains perilaku, penelitian dan teori (Cummings & Worley, 2005). Unsur penting untuk memenuhi syarat pengembangan organisasi adalah : 1) Fokus atau hasilnya diharuskan merujuk pada perubahan di beberapa aspek dalam sistem organisasi, 2) Harus memuat unsur pembelajaran atau proses berbagi pengetahuan ataupun ketrampilan dari individu ke sistem organisasi, dan 3) Harus ada catatan kejadian yang dapat membuktikan atau meningkatkan efektifitas dalam sistem organisasi ke depannya.

### 2.3.2. Tahapan Proses Manajemen Perubahan

Berdasarkan teori perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin (1947), terdapat tiga tahapan perubahan yang dilakukan oleh organisasi yang ingin melakukan perubahan, yaitu : tahap 1 – *Unfreezing* atau tahap termotivasi untuk berubah, tahap 2 – *freezing (unfrozen and moving to a new state)* atau tahap mengubah apa yang perlu di ubah, dan tahap 3 – *refreezing* atau membuat perubahan menjadi permanen. Setiap tahap memiliki karakteristik tersendiri yang menjadikan perubahan dapat dikelola secara baik. Melalui model ini, pemimpin perubahan dapat melakukan perubahan yang radikal sekali pun, meminimalkan gangguan yang mungkin berdampak terhadap struktur operasional, dan dapat memastikan bahwa perubahan bisa menetap secara permanen.

Dari dasar teori diatas, Kotter (1995) mengembangkannya menjadi lebih terinci menjadi delapan tahapan sebagai berikut :

- (1) *Create Urgency* (menciptakan kebutuhan yang mendesak), yaitu secara terbuka dan jujur menyampaikan dan membangun diskusi mengenai situasi persaingan yang terjadi di pasar, sehingga mendapatkan dukungan dan komitmen. Kotter mengatakan fase ini adalah fase terpenting dalam perubahan dan organisasi perlu memberikan perhatian penuh pada fase ini.
- (2) *Form a Powerful Coalition* (membentuk koalisi yang tangguh), yaitu menetapkan dan membentuk koalisi yang terdiri dari anggota organisasi yang dianggap memiliki kapabilitas untuk mengendalikan dan memimpin perubahan. Individu-individu ini kemudian yang akan terus menekan pentingnya perubahan untuk dilakukan sesegera mungkin.
- (3) *Create a Vision for Change* (menciptakan visi untuk berubah), yaitu memperjelas arah perubahan sehingga setiap ide yang bermunculan berfokus pada arah tersebut. Kejelasan arah akan membantu pemahaman mengenai perilaku yang diharapkan.
- (4) *Communicate the Vision* (mengkomunikasikan visi), yaitu menyampaikan arah perubahan dengan berbagai cara dan intensitas yang tinggi di setiap kesempatan sehingga terpatrit dalam ingatan setiap individu.

- (5) *Removes Obstacles* (menyingkirkan halangan), yaitu membuat suatu sistem yang sesuai untuk melakukan pengecekan berkala terhadap setiap halangan yang muncul dalam proses perubahan.
- (6) *Create Short-term Wins* (menciptakan pencapaian jangka pendek), yaitu menetapkan target jangka pendek untuk membangun kepuasan terhadap setiap kesuksesan yang dicapai, sehingga setiap individu selalu termotivasi untuk pencapaian selanjutnya.
- (7) *Build on the Change* (membangun perubahan), yaitu melakukan perubahan secara mendalam yang artinya melihat setiap kesempatan untuk melakukan perbaikan atas setiap tahap perubahan yang telah dilakukan.
- (8) *Achor the Changes in Corporate Culture* (menjadikan perubahan sebagai budaya organisasi), yaitu melakukan upaya-upaya yang berkesinambungan untuk menjadikan perubahan tersebut sebagai budaya dalam organisasi. Hal ini sangat terkait dengan kemampuan memberikan dukungan serta melakukan pengawasan oleh para pimpinan.

Selain tahapan perubahan di atas, terdapat beberapa pendekatan yang digunakan untuk mengelola implementasi perubahan di suatu organisasi. Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sesuai teori yang disampaikan oleh Baloguin & Hope Hailey (1999). Terdapat empat jenis perubahan berdasarkan kecepatan (*speed of change*) dan luas area perubahan (*extent of change*), yaitu : *Evolution*, *Revolution*, *Adaptation*, dan *Reconstruction*.

Gambar 2.4 : Jenis Perubahan menurut Baloguin & Hope Hailey

		Extent of change	
		Transformation	Realignment
Speed of change	Incremental	<i>Evolution</i> : Transformational change implemented gradually through interrelated initiatives; likely to be proactive change undertaken in anticipation of the need for future change	<i>Adaptation</i> : Change undertaken to realign the way in which the organisation operates, implemented in a series of steps
	Big bang	<i>Revolution</i> : Transformational change that occurs via simultaneous initiatives on many fronts; more likely to be forced and reactive because of the changing competitive conditions that the organisation is facing	<i>Reconstruction</i> : Change undertaken to realign the way in which the organisation operates, with many initiatives implemented simultaneously; often forced and reactive because of a changing competitive context

(Sumber : artikel mengenai *Strategic Change* oleh Julia Baloguin, 2001)

Untuk memudahkan implementasi perubahan, *Balaguin and Hope* memperkenalkan kaleidoskop perubahan yang memberikan gambaran mengenai konteks perubahan yang menjadi titik perhatian dalam pengelolaannya, yaitu :

1. Waktu (*Time*) : waktu yang diperkirakan untuk melakukan perubahan, semakin strategik perubahan yang dilakuka akan semakin banyak membutuhkan waktu.
2. Cakupan (*Scope*) : cakupan wilayah dalam organisasi yang terkait perubahan, semakin luas cakupannya akan semakin tinggi tingkat area perubahannya (*extent of change*).
3. Pemeliharaan (*Preservation*) : terkait dengan cakupan perubahan, perlu dipertimbangkan dan diperhatikan pengelolaan atas budaya, kompetensi dan usaha untuk menahan kelompok tertentu yang terkena dampak perubahan.
4. Keberagaman (*Diversity*) : tingkat keberagaman dalam kelompok yang menjadi sasaran perubahan, dimana budaya kerja disetiap unit perlu diperhatikan.
5. Kapabilitas (*Capability*) : terdapat tiga tingkat kapabilitas, yaitu individu, pemimpin unit kerja, dan organisasi; kesemuanya harus dikelola secara tepat untuk menghasilkan perubahan yang ingin dicapai.
6. Kapasitas (*Capacity*) : berkaitan dengan sumber daya biaya, waktu, dan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan.
7. Kesiapan (*Readiness*) : berkaitan dengan tingkat kesadaran untuk berubah dan dukungan dari pihak-pihak terkait perubahan.
8. Kekuatan (*Power*) : berkaitan dengan tingkat wewenang atau kemandirian dari agen perubahan.

Kedelapan konteks ini menjadikan implementasi perubahan lebih terarah dan terfokus, dimana para penggerak perubahan sejak awal sudah dapat memperkirakan hambatan-hambatan yang perlu diatasi dalam proses implementasi rancangan perubahannya.

Berdasarkan tipe perubahan dan analisa terhadap konteks perubahan, dapat ditetapkan desain perubahan yang akan dilakukan oleh organisasi. Terdapat empat aspek yang mendasari desain perubahan, yaitu : *change path*, *change start point*, *change style*, dan *change interventions*. Dalam *change path* ditetapkan kecepatan dan luas area

perubahan yang akan dilakukan; termasuk indikator pencapaian dari setiap tahap perubahan, *change start point* berkaitan dengan bagaimana dan siapa yang awalnya akan melakukan dan mengelola perubahan; bisa berasal dari atas ke bawah (*top-down*) atau sebaliknya (*bottom-up*), dapat juga merupakan proyek pilot, *change style* adalah tipe kepemimpinan yang akan digunakan, misalnya *participative*, *directive*, *coercive*; tidak ada resep khusus karena tergantung dari jenis organisasi, tipe perubahan, dan hasil yang diharapkan, dan *change intervention* merupakan penjelasan mengenai alat dan mekanisme perubahan yang akan digunakan, yaitu *technical interventions*, *political interventions*, *cultural interventions*, dan *interpersonal interventions*. Penjelasan lebih detail mengenai jenis-jenis intervensi akan diuraikan selanjutnya.

### 2.3.3. Intervensi Pengembangan Organisasi

Sejalan dengan jenis-jenis intervensi yang disampaikan oleh Baloguin and Hopes pada pembahasan sebelumnya, Cummings & Worley (2005) menyebutkan bahwa intervensi pengembangan organisasi merupakan serangkaian aktifitas, tindakan, dan peristiwa yang diinginkan untuk membantu organisasi melakukan peningkatan kinerja dan efektifitasnya. Terdapat empat intervensi dalam pengembangan organisasi yang dapat terjadi pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi, yaitu : intervensi *human process* (meliputi kegiatan *coaching*, *training & development*, dan *team building*), intervensi *technostructural* (meliputi *employee involvement*), intervensi *human resources management* (meliputi *goal setting* dan *performance management* dan *rewards system*), dan intervensi *strategic* (meliputi *cultural change* dan *organizational learning & knowledge management*).

Berikut adalah penjelasan mengenai setiap program perubahan pada setiap intervensi yang telah disebutkan diatas :

#### (a) Intervensi Proses Manusia (*Human Process Interventions*)

Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan asesor adalah dengan cara melakukan *coaching*. Sesuai *ABC International Inc.* (2009), *coaching* adalah kegiatan bimbingan informal yang dilakukan seorang individu untuk memperbaiki ketrampilan individu. *Coaching* tidak selalu

berbentuk interaksi antara atasan dengan bawahan, namun yang penting dalam proses ini adalah penyampaian umpan balik yang jelas dan melakukan pemantauan atas progres yang ditunjukkan oleh orang yang dibimbing. *Coaching* lebih disukai karena biayanya murah dan dapat dilakukan secara informal. Selain memperbaiki ketrampilan yang sudah ada, perlu juga dilakukan pembentukan ketrampilan baru yaitu dengan program pelatihan dan pengembangan yang lebih terarah dan terencana. Program ini lebih terfokus pada kegunaan ketrampilan baru di masa datang sehingga perlu di kaitkan dengan target dan visi jangka panjang organisasi. Untuk meningkatkan adaptabilitas, produktivitas, dan kreativitas yang lebih baik, kelompok atau tim kerja dapat memberikan pengaruh positif. Tim kerja juga dapat membantu memberikan penyelesaian kreatif terhadap masalah yang dihadapi organisasi. *Team building* atau pembentukan kelompok menjadi salah satu pilihan untuk membantu memperbaiki ketrampilan interpersonal dan penyelesaian masalah. Menurut Robbin & Judge (2009), tim kerja yang efektif memiliki karakteristik sebagai berikut : sumber daya yang cukup, kepemimpinan yang efektif, iklim kepercayaan, dan evaluasi kinerja yang merefleksikan kontribusi tim. Sesuai Cross & Parker (2004) interaksi jejaring dapat di gunakan untuk mengidentifikasi konektifitas yang kurang efektif, sehingga intervensi terhadap hal tersebut akan memberikan pengaruh positif terhadap pembangunan hubungan kerja yang lebih baik.

(b) Intervensi Teknostruktural (*Technostructural Interventions*)

Salah satu pendekatan dalam intervensi ini adalah *employee involvement* (EI). Sesuai Cummings & Worley (2005), “*Employee involvement seeks to increase members input into decisions that affect organization performance and employeewell-being*”. Intervensi terhadap EI tidak hanya berdampak pada koordinasi dan komunikasi, motivasi, serta kapabilitas karyawan yang pada akhirnya bermuara pada produktifitas kerja, namun juga berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Lebih jauh dikatakan oleh Cummings & Worley (2009), penerapan EI dinilai efektif pada *High Involvement Organization* dan *Total Quality Management*, baik terhadap aspek *Power* (tingkat jabatan dan wewenang),

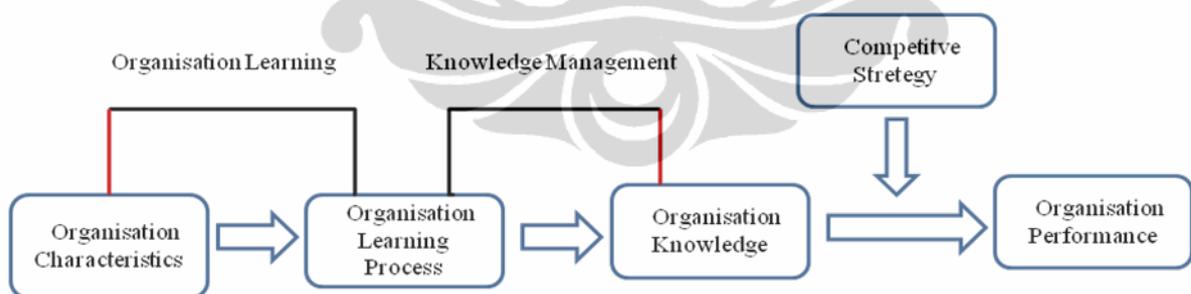
*Information* (penyebaran informasi), *Knowledge & Skills* (peningkatan pengetahuan dan ketrampilan), dan terhadap aspek *Rewards* (penghargaan terhadap kontribusi karyawan).

(c) Intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management Interventions*)

Pendekatan yang dapat dilakukan dalam intervensi *Human Resources Management* (HRM) adalah *goal setting*, *performance management*, dan *rewards system*. Cummings & Worley (2009) mengatakan bahwa tujuan atau target kinerja menjadi penting karena dapat memfasilitasi individu untuk memfokuskan upayanya pada arah yang jelas. Dengan kata lain, target yang ditetapkan dengan jelas akan menyalurkan perilaku dan motivasi karyawan untuk mencapai target tersebut (Locke & Latham, 2002). Cummings & Worley juga menyatakan bahwa bukan hanya mengizinkan karyawan berpartisipasi dalam proses menetapkan target, namun target itu sendiri juga harus menantang. Dengan demikian pengukuran menjadi hal penting yang harus diperhatikan dalam penetapan target. Terkait hal tersebut, pengelolaan kinerja merupakan kelanjutan dari pendekatan sebelumnya. Aspek penting dalam pengelolaan kinerja adalah proses umpan balik dan pemantauan atas pencapaian target yang di capai karyawan. Penilaian kinerja merepresentasikan hubungan yang penting antara penetapan tujuan dan sistem penghargaan. Sebagai bagian dari organisasi dan sistem kontrol umpan balik (*feedback*), karyawan dan kelompok kerja dapat menggunakan informasi yang didapatkan untuk digunakan dalam meningkatkan hasil kinerja. Penilaian menjadi lebih partisipatif dan berkembang. Semakin banyak orang yang terlibat dalam pengumpulan data kinerja, evaluasi kinerja karyawan, dan menentukan bagaimana penilaian dapat ditingkatkan. Sistem *rewards* mengandung intervensi, memperkuat, dan mempertahankan kinerja yang dikehendaki. Sistem rewards dapat berorientasi pada pekerjaan individu, kerja kelompok, atau organisasi dan dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan.

(d) Intervensi Stratejik (*Strategic Interventions*)

Intervensi Stratejik berkontribusi terhadap keselarasan organisasi dengan lingkungan dalam rangka mempertahankan posisi dan menghadapi tingkat persaingan dalam industri sejenis. Cummings and Worley (2001), mengatakan bahwa dengan menghubungkan fungsi organisasi dengan lingkungan yang lebih besar akan membuat organisasi bertarnsformasi pada setiap perubahan kondisi. Pendekatan yang dipakai dalam intervensi ini adalah *cultural change* dan *organizational learning*, dan *knowledge management*. Dalam *cultural change*, tujuan intervensi adalah untuk mengembangkan budaya (*behaviors, values, beliefs* dan *norms*) yang sesuai dengan strategi dan lingkungan organisasi. Budaya organisasi harus dapat mengaktifkan kegiatan berbagi pengetahuan. Sedangkan pendekatan *organizational learning* ditujukan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi dalam rangka mendapatkan dan mengembangkan pengetahuan, sedangkan pendekatan *knowledge management* dilakukan untuk mengorganisir pengetahuan agar dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Keduanya saling berhubungan seperti gambar berikut :

Gambar 2.5 : Hubungan Antara *Organizational Learning* dan *Knowledge Management*

(Sumber: Cummings dan Worley, 2009)

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan metode penelitian yang digunakan untuk dapat mengidentifikasi faktor yang paling mempengaruhi keterikatan kerja asesor dan untuk dapat memetakan aliran informasi yang membentuk pengetahuan, sehingga dapat disusun rekomendasi untuk mengoptimalkan proses berbagi pengetahuan di kelompok asesor yang berdampak pada peningkatan keterikatan kerja mereka..

#### 3.1. Metode dan Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif berdasarkan hasil pengumpulan data yang dimiliki perusahaan dengan menggunakan kuesioner untuk menggambarkan faktor yang paling berperan terhadap tingkat keterikatan kerja dan untuk memberikan gambaran jejaring interkasi asesor yang menunjukkan aliran pengetahuan diantara mereka. Cakupan penelitian hanya dilakukan terhadap asesor di PT. ABC Indonesia.

Sebelum melakukan analisis data, peneliti mempelajari data sekunder perusahaan, seperti struktur organisasi unit kerja XYZ yang menaungi para asesor; gambaran kapabilitas asesor hingga 2012; gambaran jenis dan jumlah asesmen sejak 2009 s/d 2012; hasil survei keterikatan kerja asesor dan karyawan tetap lainnya di tahun 2009 dan 2011; dan hasil survei dan wawancara kualitatif mengenai perilaku asesor terhadap kegiatan berbagi pengetahuan. Terdapat dua jenis kuesioner untuk mengolah data, yaitu kuesioner keterikatan kerja asesor, dan kuesioner untuk mengetahui jejaring interaski dan aliran pengetahuan di kalangan asesor.

#### 3.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan data primer dan data sekunder, peneliti ingin mendapatkan konfirmasi atas faktor-faktor yang memiliki pengaruh positif terhadap tingkat

keterikatan kerja asesor PT. ABC Indonesia. Selain itu, peneliti ingin mendapatkan gambaran yang lebih lengkap mengenai peta jejaring sosial dan aliran pengetahuan di kalangan asesor sehingga peneliti dapat membuat rancangan intervensi yang paling tepat dan sesuai. Seperti telah disebutkan sebelumnya dalam Bab 1, hasil penelitian diharapkan dapat menjawab pertanyaan sebagai berikut :

- (a) Apa faktor-faktor keterikatan kerja yang memiliki pengaruh positif terhadap tingkat keterikatan kerja asesor ?
- (b) Bagaimana pola jejaring sosial di kalangan asesor ?
- (c) Apa rancangan intervensi yang paling tepat dan sesuai untuk mengoptimalkan kegiatan berbagi pengetahuan yang berdampak meningkatkan keterikatan kerja asesor ?

### 3.3. Instrumen Penelitian

Terdapat dua macam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini. Kuesioner pertama adalah untuk menjawab pertanyaan mengenai keterikatan kerja dan faktor-faktor di dalamnya. Peneliti menggunakan kuesioner yang telah dikembangkan sejak awal tahun 2000 oleh *ABC International Inc.* Dalam kuesioner ini terdapat dua puluh pertanyaan dengan acuan sebagai berikut :

1. Lima pertanyaan untuk menggali faktor Keselarasan Upaya dengan Strategi
2. Dua pertanyaan untuk menggali faktor Pemberdayaan
3. Empat pertanyaan untuk menggali faktor Kerjasama Tim/ Kolaborasi
4. Tiga pertanyaan untuk menggali faktor Pertumbuhan dan Pengembangan
5. Tiga pertanyaan untuk menggali faktor Dukungan dan Penghargaan
6. Tiga pertanyaan untuk menggali faktor Kepuasan dan Loyalitas

Terhadap semua pertanyaan, responden diminta untuk menjawab pilihan jawaban berdasarkan skala *Likert*, yaitu : 1 – Sangat Tidak Setuju, 2 – Tidak Setuju, 3 – Netral/antara Setuju dan Tidak Setuju, 4 – Setuju, 5 – Sangat Setuju. Dari keseluruhan jawaban yang diberikan responden, peneliti akan menggunakan metode statistik untuk mengidentifikasi faktor-faktor mana saja dari faktor 1 – 5 (Keselarasan Upaya dengan

Strategi, Pemberdayaan, Kerjasama Tim/ Kolaborasi, Pertumbuhan dan Pengembangan, serta Dukungan dan Penghargaan) yang paling mempengaruhi faktor 6 (Kepuasan dan Loyalitas) diatas.

Untuk keperluan kesahihan penelitian, peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap alat ukur tersebut, dengan menggunakan data karyawan PT. ABC Indonesia tahun 2009 dan tahun 2011. Selain itu, peneliti juga menambahkan pertanyaan terbuka untuk mengidentifikasi pendapat asesor mengenai PT. ABC Indonesia umumnya dan unit kerja XYZ khususnya.

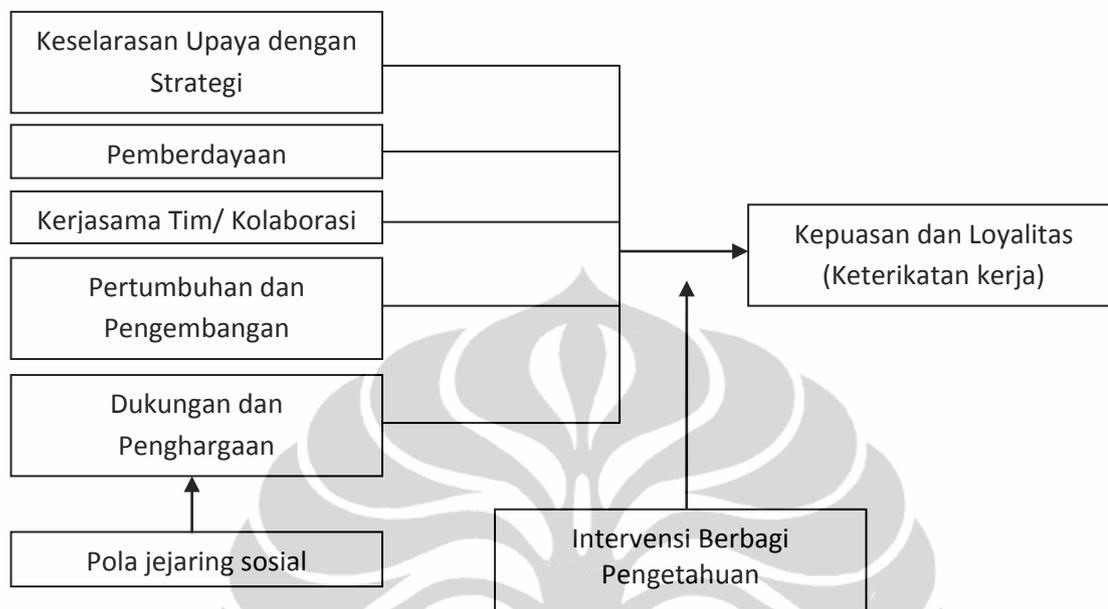
Untuk mengidentifikasi karakteristik jejaring sosial di kalangan asesor, peneliti membuat kuesioner sesuai teori yang disampaikan oleh Cross & Parker (2004), dengan menggunakan pertanyaan sebagai berikut :

1. *Information* : Seberapa sering (frekuensi) Anda menemui orang tersebut untuk mendapatkan informasi mengenai apapun.
2. *Awareness* : Tingkat pemahaman Anda bahwa orang tersebut memiliki kemampuan dan pengetahuan yang bisa diandalkan, namun demikian bukan berarti Anda tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan yang sama dengan orang tersebut.
3. *Problem Solving* : Seberapa sering (frekuensi) Anda berkomunikasi dengan orang tersebut untuk pemecahan masalah pekerjaan Anda.

Terhadap pertanyaan butir 2, responden diminta untuk menjawab pilihan jawaban berdasarkan skala *Likert*, yaitu : 0 – Saya tidak tahu mengenai nama ini, 1 – Sangat Tidak Setuju, 2 – Tidak Setuju, 3 – Netral/antara Setuju dan Tidak Setuju, 4 – Setuju, 5 – Sangat Setuju. Sedangkan terhadap butir 1 dan 3, responden diminta untuk menjawab pilihan jawaban berdasarkan skala *Likert*, yaitu : 0 – Saya tidak tahu mengenai nama ini, 1 – Tidak Pernah, 2 – Jarang, 3 – Beberapa kali, 4 – Sering, 5 – Sangat Sering.

Penelitian ini digambarkan melalui model penelitian dibawah ini :

Gambar 3.1 : Model Tesis



### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Tahapan yang dilakukan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : 1) persiapan, yaitu melakukan pengumpulan data sekunder untuk mendapatkan gambaran awal mengenai organisasi PT. ABC Indonesia, gambaran pencapaian target asesmen hingga 2011, gambaran hasil survei keterikatan kerja asesor 2009, dan mempersiapkan kuesioner keterikatan karyawan 2012 serta kuesioner analisis jejaring sosial, 2) pengolahan data, yaitu melakukan pengumpulan data selama 1 minggu dengan menyebarkan kuesioner kepada para asesor dan melakukan olah data menggunakan program aplikasi yang sesuai. Jumlah seluruh asesor adalah 50 orang, namun hingga saat pengumpulan data berakhir kuesioner yang terisi lengkap hanya 41 buah. Untuk pengumpulan data, peneliti menggunakan dua cara yaitu memberikan kuesioner secara langsung dan secara *on-line* untuk diisi oleh asesor. Selain data dari penyebaran kuesioner, data hasil kuesioner terhadap karyawan tetap XYZ tahun 2011 juga digunakan untuk melakukan analisa perbandingan tingkat keterikatan kerja dan faktor-faktor didalamnya.

### 3.5. Responden Penelitian

Responden penelitian ini meliputi asesor PT. ABC Indonesia dengan gambaran seperti pada Tabel 3.1 di bawah ini :

Tabel 3.1. Data Demografis Responden Penelitian

USIA	%	N
<30 tahun	0%	0
30 tahun - 35 tahun	5%	2
36 tahun - 40 tahun	24%	10
41 tahun - 45 tahun	46%	19
46 tahun - 50 tahun	15%	6
>50 tahun	10%	4
GENDER	%	N
Wanita	87,8%	36
Pria	12,2%	5
MASA KERJA	%	N
Kurang dari 12 bulan	0%	0
1-2 tahun	17%	7
3-5 tahun	24%	10
6-9 tahun	27%	11
>9 tahun	32%	13
PENDIDIKAN	%	N
D3/D4	2%	1
Bachelor (Sarjana/S1)	71%	29
Master (S2)	27%	11
Doktor (S3)	0%	0
IKUT PENGEMBANGAN (DALAM NEGERI)	%	N
Tidak pernah	76%	31
1 kali	2%	1
2 kali	10%	4
3 kali	7%	3
>3 kali	5%	2
IKUT PENGEMBANGAN (LUAR NEGERI)	%	N
Tidak pernah	93%	38
1 kali	7%	3
2 kali	0%	0
3 kali	0%	0
>3 kali	0%	0

### 3.6. Teknik Pengolahan Data

Dari data kuesioner yang di peroleh, peneliti menggunakan program aplikasi sebagai berikut untuk mengolah data : (a) *Microsoft Office Excel dan Word 2007* untuk mengolah data sekunder sehingga menjadi tabel yang mudah dibaca dan dipahami, (b) *SPSS versi 19* untuk *Windows* yaitu sebuah program pengolahan data statistik yang tujuan utamanya untuk mengetahui korelasi antara 2 variabel untuk mengolah data kuesioner keterikatan kerja, dan (c) *NetMiner 4 student license* yaitu sebuah program pengolahan data dan analisis jejaring sosial untuk mengolah data kuesioner jejaring sosial.

#### 3.6.1. Data Primer

SPSS digunakan untuk mengolah data primer dalam penelitian ini, yaitu analisis uji statistik terhadap kuesioner keterikatan kerja yang mencakup: 1) uji validitas, yaitu uji validitas konstruk yang dilakukan dengan menggunakan *factor analysis*. Uji ini dilakukan untuk melihat apakah instrumen dalam variabel valid atau tidak. Syarat suatu instrumen dikatakan valid jika koefisien validitas ( $r$ ) hitung positif dan lebih besar atau sama dengan  $(\geq) r$  tabel, dan 2) uji reliabilitas instrumen yaitu menilai instrumen tersebut dapat dipercaya. Reliabilitas instrumen diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Uji ini menggunakan metode *alpha Cronbach* yang diukur dengan skala 0,00 sampai 1,00 dengan rincian skala 0,00 s.d 0,30 berarti kurang reliabel, 0,21-0,40 agak reliabel, skor 0,42-0,60 cukup reliabel, 0,61-0,80 reliabel, dan 0,81-1,00 berarti sangat reliabel. Hasil uji statistik validitas dan reliabilitas alat ukur keterikatan kerja ini dapat dilihat pada lampiran 8.

Selain itu, SPSS digunakan untuk mengidentifikasi faktor dominan yang mempengaruhi keterikatan kerja asesor, yaitu menggunakan metode regresi. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda (*multiple linear regression analysis*), untuk melihat pengaruh faktor-faktor Keselarasan Upaya dengan Strategi, Pemberdayaan, Kerjasama/ Kolaborasi, Pertumbuhan dan

Pengembangan, serta Dukungan dan Penghargaan terhadap Kepuasan dan Loyalitas, baik secara simultan maupun secara parsial.

*NetMiner 4* juga digunakan untuk mengolah data primer dalam penelitian ini, yaitu untuk mencari jawaban atas pertanyaan bagaimana karakteristik/pola interaksi di kalangan asesor. Analisis yang digunakan adalah untuk mengidentifikasi tipe jejaring sosial di kalangan Asesor PT. ABC Indonesia, yaitu *central connector*, *boundary spanner*, *information broker*, dan *peripheral person*. Selain itu, berdasarkan jejaring sosial tersebut dapat dianalisa juga mengenai *organizational sub-group* atau *cliques*, dan mengidentifikasi *cut point*, *cut sets*, dan *bridge*.

### 3.6.2. Data Sekunder

Pengolahan data sekunder adalah untuk mempermudah memahami masalah penelitian, yaitu gambaran awal mengenai organisasi PT. ABC Indonesia, gambaran pencapaian target asesmen hingga 2011, gambaran kapabilitas asesor, dan gambaran hasil survei keterikatan kerja asesor 2009. Pengolahan atas data sekunder ini menggunakan aplikasi program *Microsoft Office Excel* dan *Word 2007*. Pengolahan data sekunder juga membantu peneliti untuk membangun rancangan intervensi yang paling sesuai dan tepat sehingga intervensi yang akan di usulkan menjadi lebih komprehensif dan terarah.

## BAB 4

### HASIL DAN INTERPRETASI DATA

Bab ini menguraikan hasil dan interpretasi atas pengolahan data survei keterikatan kerja dan hasil survei jejaring sosial berdasarkan jumlah kuesioner yang kembali, yaitu 41 kuesioner dari 50 kuesioner yang disebar. Pada bagian akhir bab ini akan dibahas alternatif solusi berdasarkan interpretasi hasil.

#### 4.1. Analisa Hasil Data Statistik

Berikut ini adalah analisa terhadap hasil pengolahan data atas dua sumber data utama, yaitu data keterikatan kerja asesor dan data jejaring sosial asesor. Untuk melengkapi pemahaman mengenai hasil data keterikatan kerja asesor, dilakukan pula analisa terhadap data keterikatan kerja karyawan tetap dalam unit kerja XYZ, untuk kemudian diperbandingkan sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai tingkat keterikatan kerja keduanya. Adapun data keterikatan kerja karyawan tetap dalam unit kerja XYZ adalah data yang didapat dari survei pada tahun 2011.

##### 4.1.1. Analisa terhadap data keterikatan kerja

Untuk menjawab pertanyaan mengenai faktor yang berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja asesor, maka perlu dilakukan uji statistik dengan menggunakan analisa regresi linier berganda (*multiple linear regression analysis*). Dari hasil uji analisa ini dapat dilihat pengaruh faktor Keselarasan Upaya dengan Strategi, Pemberdayaan, Kerjasama Tim/ Kolaborasi, Pertumbuhan dan Pengembangan, serta Dukungan dan Penghargaan terhadap Kepuasan dan Loyalitas, baik secara simultan maupun secara parsial.

Tabel 4.1 : Hubungan setiap faktor keterikatan kerja terhadap Kepuasan dan Loyalitas (Simultan)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785 <sup>a</sup>	.616	.561	.27011

Predictors: (Constant), Support and Recognition (Mean), Development Plans (Mean), Align Efforts with Strategy (Mean), Empowerment (Mean), Teamwork and Collaboration (Mean)

Pada kelompok asesor, secara simultan atau bersama-sama kelima faktor tersebut memberikan pengaruh sebesar 62% terhadap faktor keenam, yaitu faktor Kepuasan dan Loyalitas. Dari uji statistik didapatkan hasil R (korelasi ganda) = 0,785, dengan  $R^2 = 0,616$ . Untuk melihat nilai  $R^2$  tersebut signifikan atau tidak, dilakukan uji F, didapatkan nilai  $F = 11,220$ , dengan  $p$  (signifikansi) = 0,000, dan karena  $p < 0,05$ , berarti signifikan.

Tabel 4.2 : Hubungan setiap faktor keterikatan kerja terhadap Kepuasan dan Loyalitas (Parsial)

Relasi	Beta	t	p	Hasil
Keselarasn Upaya dengan Pemberdayaan	0,172	10,192	0,241	-
Kerjasama/ Kolaborasi	0,291	20,274	0,029	Sig. *
Pertumbuhan dan Pengembangan	0,169	10,903	0,032	Sig.**
Dukungan dan Penghargaan	0,045	0,34	0,736	-

\*one-tail, \*\* two-tail

Secara parsial atau berdiri sendiri, faktor yang berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja adalah faktor Kerjasama Tim/ Kolaborasi. Faktor ini memiliki nilai *beta* yang menghasilkan  $p \leq 0.05$  (Tabel 4.2) sesuai uji statistik. Mengacu pada pertanyaan penelitian mengenai faktor-faktor apa saja yang berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja (*two-tail*), maka faktor Pertumbuhan dan Pengembangan juga berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.

Hasil ini didukung pula oleh data sekunder, yaitu masukan secara kualitatif dari kuesioner yang disebarkan kepada asesor dimana mereka menyatakan beberapa hal yang perlu ditingkatkan baik pada jenjang organisasi, jenjang unit kerja (XYZ), maupun jenjang individual kebanyakan terkait faktor Kerjasama Tim/ Kolaborasi, faktor Pertumbuhan dan Pengembangan, dan faktor Pemberdayaan.

Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja asesor dipengaruhi oleh nilai-nilai yang mendasari hubungan baik dan kerjasama, serta nilai-nilai yang terkait dengan peluang untuk mendapatkan kesempatan pengembangan yang tersusun dalam perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Dengan demikian, jika ingin meningkatkan produktifitas mereka, maka intervensi yang paling tepat adalah terhadap kedua faktor tersebut. Disamping itu, hasil deskriptif menunjukkan bahwa faktor keterlibatan dalam pengambilan keputusan juga menjadi aspek yang perlu diintervensi agar produktifitas asesor menjadi optimal. Dari data di atas pula dapat dikatakan bahwa intervensi yang paling sesuai untuk para asesor agar keterikatan kerja mereka meningkat adalah terhadap kegiatan berbagi pengetahuan, dikarenakan intervensi terhadap kegiatan berbagi pengetahuan dapat langsung berpengaruh pada faktor-faktor penting dalam keterikatan kerja asesor.

#### 4.1.1.2. Analisa terhadap data demografis dan keterikatan kerja asesor

Berikut adalah analisis berdasarkan dominansi setiap faktor dalam setiap data demografis asesor (Lampiran 9). Dominansi rendah artinya adalah jumlah responden pada kategori data demografis tersebut lebih banyak yang mempunyai skor rendah pada faktor tertentu. Sebaliknya dominansi tinggi artinya adalah jika jumlah responden pada kategori data demografis tersebut lebih banyak yang mempunyai skor tinggi pada faktor tertentu. Beberapa temuan data demografis menarik dari hasil analisis data berdasarkan dan dominansi setiap faktor adalah sebagai berikut :

- (a) Faktor Keselarasan Upaya dengan Strategi : kelompok asesor yang memiliki dominansi rendah atau memberikan skor rendah terhadap faktor kejelasan mengenai apa yang dikerjakan dan harus di capai oleh karyawan, serta tertuang

dalam strategi yang selaras adalah kelompok dengan masa kerja 3 – 5 tahun dan lebih dari 9 tahun, kelompok dengan empat sertifikasi keahlian (sertifikasi sebagai pewawancara, sertifikasi sebagai pencetak pewawancara, sertifikasi untuk melakukan proses analisa jabatan, dan sertifikasi sebagai fasilitator), dan kelompok yang telah mengikuti pelatihan dalam dan luar negeri antara 2 – 3 kali pelatihan.

- (b) Faktor Pemberdayaan : kelompok asesor yang memiliki dominansi rendah atau memberikan skor rendah terhadap faktor rasa memiliki dan komitmen atas pekerjaan yang ditunjukkan dengan keterlibatan dalam pengambilan keputusan adalah kelompok dengan empat sertifikasi keahlian (sertifikasi sebagai pewawancara, sertifikasi sebagai pencetak pewawancara, sertifikasi untuk melakukan proses analisa jabatan, dan sertifikasi sebagai fasilitator). Sebaliknya, kelompok asesor yang memiliki dominansi tinggi terhadap faktor ini adalah kelompok yang telah mengikuti pelatihan yang berkisar antara 1 – 5 macam modul internal.
- (c) Faktor Kerjasama Tim/ Kolaborasi : kelompok asesor yang memiliki dominansi tinggi atau memberikan skor tinggi terhadap faktor hubungan harmonis dengan rekan kerja dan rekan lainnya dalam kelompok kerja adalah kelompok dengan masa kerja berkisar dari 1 tahun – lebih dari 9 tahun. Sebaliknya, kelompok asesor yang memiliki dominansi rendah atau memberikan skor rendah terhadap faktor perasaan kepemilikan dan komitmen atas pekerjaan, yang ditunjukkan dengan keterlibatan dalam pengambilan keputusan adalah kelompok dengan empat sertifikasi keahlian (sertifikasi sebagai pewawancara, sertifikasi sebagai pencetak pewawancara, sertifikasi untuk melakukan proses analisa jabatan, dan sertifikasi sebagai fasilitator).
- (d) Faktor Pertumbuhan dan Pengembangan : kelompok asesor yang memiliki dominansi rendah atau memberikan skor rendah terhadap faktor peluang untuk mendapatkan kesempatan pengembangan yang tersusun dalam perencanaan jangka pendek dan jangka panjang adalah kelompok telah memiliki masa kerja lebih dari 9 tahun, memiliki kapabilitas kerja bervariasi (menguasai berbagai desain dan

metodologi asesmen), dan kelompok dengan empat sertifikasi keahlian (sertifikasi sebagai pewawancara, sertifikasi sebagai pencetak pewawancara, sertifikasi untuk melakukan proses analisa jabatan, dan sertifikasi sebagai fasilitator).

- (e) Faktor Dukungan dan Penghargaan : kelompok asesor yang memiliki dominansi rendah atau memberikan skor rendah terhadap faktor dukungan, perhatian dan penghargaan atas apa yang telah dilakukan adalah kelompok yang mampu melakukan berbagai fungsi dan juga sebagai *Administrator*, dan kelompok dengan kelompok yang telah mengikuti pelatihan yang berkisar antara 1 – 5 macam modul internal. Sebaliknya, kelompok asesor yang memiliki dominansi tinggi terhadap faktor ini adalah kelompok yang memiliki kapabilitas kerja bervariasi (menguasai berbagai desain dan metodologi asesmen).
- (f) Faktor Kepuasan dan Loyalitas : kelompok asesor yang memiliki dominansi tinggi atau memberikan skor tinggi terhadap faktor kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi adalah kelompok dengan masa kerja 1 – 2 tahun, 6 – 9 tahun, dan lebih dari 9 tahun, kelompok yang mampu melakukan berbagai fungsi dan juga sebagai *Team Leader*, dan kelompok yang telah mengikuti pelatihan yang berkisar antara 1 – 5 macam modul internal. Sebaliknya kelompok asesor yang memiliki dominansi rendah atau memberikan skor rendah terhadap faktor ini adalah kelompok kelompok yang mampu melakukan berbagai fungsi dan juga sebagai *Administrator*.

Sesuai deskripsi diatas, selain faktor Kerjasama/ Kolaborasi dan faktor Pertumbuhan dan Pengembangan, faktor Dukungan dan Penghargaan menjadi faktor yang mendominasi kelompok asesor dengan kapabilitas sebagai *Administrator*. Lama kerja dan beragam pelatihan yang diterima asesor memberikan pengaruh terhadap penilaiannya pada faktor-faktor yang mendasari kepuasan kerja dan loyalitas mereka terhadap organisasi, terutama terhadap faktor Kerjasama Tim/ Kolaborasi dan faktor Pertumbuhan dan Pengembangan.

#### 4.1.1.3. Analisa perbandingan terhadap data keterikatan kerja asesor dan data keterikatan kerja karyawan tetap unit kerja XYZ

Untuk membandingkan data keterikatan kerja asesor dan karyawan tetap unit kerja XYZ dilakukan uji statistik menggunakan *t-test Dimensions Means Comparison* (Lampiran 10). *T-test* membandingkan signifikansi perbedaan antara nilai rata-rata per faktor keterikatan kerja dikelompokkan asessor dan dikelompokkan karyawan tetap unit kerja XYZ. Jika dilihat secara deskriptif saja, maka terlihat bahwa kelompok asesor mempunyai nilai rata-rata lebih tinggi pada faktor Pemberdayaan, Kerjasama Tim/ Kolaborasi, Dukungan dan Penghargaan, dan Kepuasan dan Loyalitas. Kelompok karyawan tetap unit kerja XYZ memiliki nilai rata-rata lebih tinggi pada faktor Keselarasan Upaya dengan Strategi dan pada faktor Pertumbuhan dan Pengembangan. Berdasarkan uji statistik, karena nilai rata-rata (*mean*) kedua kelompok tidak berbeda, tidak ada perbedaan secara signifikan antara kelompok asesor dan kelompok karyawan tetap unit kerja XYZ pada faktor Dukungan dan Penghargaan dan faktor Kepuasan dan Loyalitas

Dikarenakan jumlah responden pada kelompok asesor dan karyawan tetap unit kerja XYZ berbeda jauh ( $N$  asesor = 41 orang,  $N$  karyawan tetap unit kerja XYZ = 12 orang), maka untuk membandingkan frekuensi pada masing-masing kategori digunakan persentase per kelompok (% *within* kelompok). Beberapa temuan data perbandingan adalah sebagai berikut :

- (a) Faktor Keselarasan Upaya dengan Strategi : pada asesor, jumlah terbanyak adalah yang mempunyai kategori skor tinggi (56,1%), sedangkan pada karyawan tetap unit kerja XYZ sebagian besar mempunyai kategori skor rendah (58,3%).
- (b) Faktor Pemberdayaan : pada asesor, jumlah terbanyak adalah yang mempunyai kategori skor tinggi (70,7%), sedangkan pada karyawan tetap unit kerja XYZ jumlah yang mempunyai kategori skor rendah dan tinggi sama.
- (c) Faktor Kerjasama Tim/ Kolaborasi : pada asesor, jumlah terbanyak adalah yang mempunyai kategori skor tinggi (68,3%), sedangkan pada karyawan tetap unit kerja XYZ jumlah yang mempunyai kategori skor rendah dan tinggi sama.

- (d) Faktor Pertumbuhan dan Pengembangan : pada asesor, jumlah terbanyak adalah yang mempunyai kategori skor tinggi (58,5%), sedangkan pada karyawan tetap unit kerja XYZ sebagian besar juga mempunyai kategori skor tinggi (75,0%). Karyawan tetap unit kerja XYZ yang mempunyai skor tinggi lebih besar persentasenya dibandingkan dengan responden asesor
- (e) Faktor Dukungan dan Penghargaan : pada asesor, jumlah terbanyak adalah yang mempunyai kategori skor tinggi (61,0%), sedangkan pada karyawan tetap unit kerja XYZ jumlah yang mempunyai kategori skor rendah dan tinggi sama.
- (f) Faktor Kepuasan dan Loyalitas : pada asesor, jumlah terbanyak adalah yang mempunyai kategori skor tinggi (75,6%), sedangkan pada karyawan tetap unit kerja XYZ sebagian besar juga mempunyai kategori skor tinggi (58,3%). Asesor yang mempunyai skor tinggi lebih besar persentasenya dibandingkan dengan karyawan tetap unit kerja XYZ.

Berdasarkan deskripsi diatas, terdapat perbedaan pada faktor Keselarasan Upaya dengan Strategi, yaitu kebanyakan asesor memberikan skor tinggi sedangkan karyawan tetap unit kerja XYZ kebanyakan memberikan skor rendah. Pada kedua kelompok, baik kelompok asesor maupun kelompok karyawan tetap unit kerja XYZ sama banyaknya yang memberikan skor tinggi pada faktor Pertumbuhan dan Pengembangan. Kebanyakan asesor memberi skor tinggi pada faktor Kerjasama Tim/ Kolaborasi dan faktor Dukungan dan Penghargaan.

Dapat disimpulkan bahwa diantara kedua kelompok tidak banyak perbedaan yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja asesor maupun karyawan tetap unit kerja XYZ. Kedua kelompok menganggap faktor Pertumbuhan dan Pengembangan, serta faktor Kerjasama Tim/ Kolaborasi adalah faktor penting yang mempengaruhi keterikatan kerja mereka. Faktor lainnya yang perlu di perhatikan juga adalah faktor Pemberdayaan dan faktor Dukungan dan Penghargaan.

#### 4.1.2. Analisa terhadap data Analisis Jejaring Sosial

Pada bagian ini terdapat tiga pertanyaan utama yang akan di analisa, yaitu :

- (a) *Information* (Informasi) - seberapa sering (frekuensi) Anda menemui orang tsb untuk mendapatkan informasi mengenai apapun ?
- (b) *Awareness* (Pemahaman) – bagaimana tingkat pemahaman Anda bahwa orang tsb. memiliki kemampuan dan pengetahuan yang bisa diandalkan ?
- (c) *Problem Solving* (Pemecahan Masalah) - seberapa sering (frekuensi) Anda berkomunikasi dengan orang tersebut untuk pemecahan masalah pekerjaan Anda ?

#### 4.1.2.1. Analisis terhadap Pertanyaan 1 : Informasi

Secara uji statistik (Lampiran 11), hampir semua asesor terhubung dalam proses pencarian informasi secara umum, namun terdapat kesenjangan yang tinggi dalam pencarian informasi dimana pencari informasi lebih banyak daripada pemberi informasi. Dengan kata lain terdapat ketidakmerataan aktifitas asesor dalam pencarian informasi secara umum.

Dalam proses pencarian informasi, terbentuk kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari 3 s/d 16 asesor di setiap kelompoknya. dan dapat disimpulkan. Terdapat satu penghubung potensial yang berasal dari kelompok asesor sendiri. Dari data juga terlihat enam koneksitas penting yang ditandai oleh satu pelaku penting yang merupakan anggota kelompok asesor (kapabilitasnya sebagai *Team Member*). Hal ini menunjukkan pencarian informasi lebih banyak dilakukan dalam kelompok asesor sendiri.

#### 4.1.2.2. Analisa terhadap Pertanyaan 2 : Pemahaman

Data menunjukkan (Lampiran 12) kesenjangan yang tinggi diantara anggota kelompok asesor dalam memahami kapabilitas dari orang-orang disekitarnya. Asesor yang paham atas kapabilitas sekiranya ada 17 orang dan asesor yang di pahami kapabilitasnya ada 11 orang. Selain itu, terbentuk banyak kelompok kecil dalam memahami kapabilitas orang-orang disekitarnya. Hal ini menunjukkan rendahnya pemahaman asesor mengenai kapabilitas orang-orang disekitarnya serta sangat beragamnya pemahaman asesor atas kapabilitas orang-orang disekitarnya yang ditunjukkan dari rata-rata tingkat kapabilitas orang yang di nilai oleh asesor adalah 0 – 2, yang artinya kurang dari cukup, tetapi ada beberapa orang yang di nilai hingga nilai

didasar 4 dan 5 (baik dan baik sekali). Pemegang peran penghubung ada pada anggota kelompok asesor yang artinya asesor hanya memahami kapabilitas orang-orang yang berada dalam kelompok asesor sendiri.

#### 4.1.2.3. Analisa terhadap Pertanyaan 3 : Pemecahan Masalah

Tingkat frekuensi berkomunikasi dengan orang tertentu untuk pemecahan masalah pekerjaan di dalam kelompok asesor sangat beragam, rata-rata berkisar 3 – 25 kali (Lampiran 13). Kemunculan kelompok kecil dalam kegiatan ini sangat sering terjadi dan anggota dari kelompok kecil ini berkisar antara 6 - 16 asesor. Terdapat delapan pelaku penting yang dianggap potensial dalam pencarian informasi untuk mengatasi masalah, yang berasal dari kelompok karyawan tetap unit kerja XYZ dengan beragam kapabilitas, namun demikian penghubung utama tetap berasal dari kelompok asesor sendiri.

Dari deskripsi data di atas, di dapat kesimpulan sebagai berikut :

1. Ketika mencari informasi umum maupun informasi untuk mengatasi masalah, asesor cenderung mencarinya diantara kelompoknya sendiri.
2. Banyaknya subkelompok atau kelompok kecil yang terbentuk diantara asesor pada saat pencarian informasi umum maupun informasi untuk mengatasi masalah, ataupun ketika diminta menilai kapabilitas komunitas disekitarnya.
3. Terdapat beberapa pelaku pengetahuan yang dapat dijadikan *agent of change* (agen perubahan) untuk inisiatif perubahan karena selalu muncul sebagai *central connector* (penghubung sentral) atau sebagai *boundary spanner* (pembatas kunci).
4. Hampir tidak ada isolasi, semua terhubung satu sama lain terutama di kalangan komunitas asesor sendiri.

Berdasarkan data diatas, jejaring sosial asesor PT. ABC Indonesia perlu diperbaiki agar proses berbagi pengetahuan dapat optimal. Selain itu, berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa orang potensial yang bisa diandalkan untuk menjadi agen perubahan dan penghubung sentral dalam proses intervensi dan perubahan yang akan dilakukan kelak.

#### 4.2. Alternatif Usulan Solusi

Sebelum menetapkan alternatif usulan solusi terhadap permasalahan yang terjadi di kalangan asesor PT. ABC Indonesia, peneliti melakukan diagnosa implementasi perubahan menggunakan teori dari Baloguin & Hope Hailey (1999). Berdasarkan faktor-faktor terkait implementasi perubahan di organisasi, aspek positif dan aspek negatif yang terdapat dalam PT. ABC Indonesia, khususnya unit bisnis XYZ, menghasilkan data sebagai berikut (Lampiran 14) :

- (a) Aspek-aspek positif yang memudahkan terjadinya perubahan adalah cakupan, pemeliharaan, keberagaman, kapasitas dan kekuatan. Artinya, perubahan akan lebih mudah untuk dilakukan karena perilaku kelompok dan nilai-nilai yang sudah terbentuk diantara asesor tergolong seragam. Demikian pula dengan nilai-nilai organisasi yang sudah ada sebenarnya juga mendukung untuk terbentuknya perilaku-perilaku baru. Salah satu nilai PT. ABC Indonesia adalah *Engagement*, yaitu mengupayakan keterikatan karyawan terhadap organisasi, terhadap unit kerja dan terhadap karyawan lainnya, untuk secara bersama-sama dan bertanggungjawab terhadap peran masing-masing mencapai visi yang telah disepakati. Kelompok yang menjadi fokus perubahan adalah kelompok yang seragam dari pola pikir, cara kerja, dan perilakunya, yaitu asesor. Hanya saja yang penting untuk di ubah adalah motivasi dan integritas diri mereka untuk menghasilkan kinerja terbaik. Mereka diharapkan mau mengikuti dengan antusias setiap program pengembangan yang dicanangkan oleh organisasi. Dari aspek uang dan waktu, PT. ABC Indonesia memiliki kapasitas untuk melakukan perubahan. Perusahaan ini tergolong muda dan tidak memiliki masalah keuangan yang berarti. Didalam organisasi pun diidentifikasi terdapat beberapa karyawan (asesor dan karyawan tetap unit kerja XYZ) yang dapat mengendalikan perubahan ini. Selama ini unit kerja XYZ memiliki kemandirian dalam pengambilan keputusan yang terkait pengelolaan operasional asesmen, dan didalam kelompok asesor dapat ditemukan beberapa individu yang dapat diandalkan sebagai agen perubahan. Namun demikian komitmen dari komisaris

dan manajemen yang lebih tinggi tetap diperlukan untuk memperlancar jalannya perubahan.

- (b) Aspek-aspek negatif yang dapat menghambat proses perubahan adalah waktu, kapabilitas, dan kesiapan. Artinya pengelolaan yang sesuai terhadap aspek-aspek tersebut sangat diperlukan, yaitu pengelolaan terhadap aspek waktu dimana kondisi eksternal (harga, kompetitor, keluhan klien atas kualitas asesor) sangat mendesak untuk dilakukan perubahan, demikian pula terhadap kapabilitas asesor dan kapabilitas pimpinan unit kerja XYZ. Motivasi untuk meningkatkan pengetahuan pada kelompok asesor sangat beragam, namun kecenderungannya negatif terutama pada asesor dengan jangka waktu kerja diatas 6 tahun. Kemungkinan besar faktor pendorongnya adalah kejenuhan. Selain itu terdapat kecenderungan sikap yang kurang positif terhadap masukan/ide baru dikalangan pimpinan unit kerja XYZ. Para pimpinan unit kerja XYZ ini juga perlu meningkatkan kemampuan mereka dalam melakukan pengawasan berkala secara konsisten.

Dari data hasil diagnosa perubahan diatas, disimpulkan untuk melakukan perubahan dengan rancangan dasar sebagai berikut :

- (a) *Change path* : 3 – 12 bulan, dengan prioritas utama melakukan mengidentifikasi poin-poin usulan perbaikan yang perlu dilakukan, menetapkan kembali arah strategi organisasi sekaligus identitas yang ingin ditampilkan, dan melakukan beberapa survei terkait kesediaan berubah dan persepsi terhadap perubahan.
- (b) *Change start point* : kombinasi dari *top-down* dan *bottom-up* dikarenakan keduanya adalah merupakan target perubahan.
- (c) *Change Style* : kolaboratif dan partisipatif, melibatkan kedua belah pihak target perubahan, asesor dan karyawan tetap unit kerja XYZ.
- (d) *Change intervention* : review atas kegiatan berbagi pengetahuan di kalangan asesor (individual), review atas proses umpan balik dan aturan kegiatan berbagi pengetahuan (unit kerja), review atas strategi organisasi terkait kegiatan asesmen, termasuk sistem komunikasi (IT sebagai *enabler*) dan proses kerja.

- (e) *Change roles* : melibatkan karyawan tetap unit kerja XYZ dan Manajemen PT. ABC Indonesia sebagai pelaksana perubahan dan melakukan fungsi monitor dan evaluasi, dengan asesor sebagai target perubahan

Berdasarkan rancangan perubahan diatas, peneliti akan menyusun rencana kerja perubahan yang lebih terinci dengan menggunakan teori perubahan yang dikembangkan oleh Kotter (1995) dan berfokus pada area kegiatan berbagi pengetahuan menggunakan kerangka manajemen pengetahuan model Sveiby (1997) mengenai proses penciptaan pengetahuan yang dapat terjadi melalui proses perpindahan pengetahuan.

Berikut ini adalah alternatif solusi atas permasalahan di atas, yaitu :

#### 1. Intervensi Proses Manusia (*Human Process Intervention*)

##### a. *Coaching & Mentoring*

Beberapa kegiatan *coaching* dan *mentoring* yang dapat dilakukan adalah :

- Pembekalan ketrampilan melakukan *coaching* terhadap asesor dengan kapabilitas tertentu (Admin dan PM) melalui pelatihan formal.
- Memberikan tanggung jawab untuk melakukan *coaching* dan *mentoring* kepada Admin dan PM dengan menggunakan sesi integrasi data asesmen dan pada saat melakukan *briefing* sebelum melaksanakan proyek asesmen.
- Melakukan dokumentasi atas hasil *coaching* dan *mentoring* melalui format laporan yang disediakan oleh manajemen XYZ. Manajemen XYZ melakukan evaluasi atas data tersebut dan menyampaikannya secara terbuka dalam pertemuan berkala.

##### b. Program Berbagi Pengetahuan

Beberapa program kegiatan berbagi pengetahuan yang dapat dilakukan adalah :

- Memberdayakan pengetahuan formal maupun informal (pendidikan dan pengalaman kerja) dari setiap asesor untuk menjadi *sender* (pemberi) pengetahuan kepada asesor lainnya. Kegiatan ini dilakukan secara berkala sebulan sekali.

- Mengikutsertakan asesor dalam kegiatan Percakapan, yaitu kegiatan bulanan yang di lakukan PT. ABC Indonesia dimana para pakar bisnis dari berbagai industri berbagi pengalaman dan pengetahuan mereka dalam suasana informal. Asesor yang telah mengikuti kegiatan tersebut diminta untuk membuat tulisan singkat dan disimpan dalam *database* informasi unit kerja XYZ agar mudah diakses oleh setiap asesor.
  - Melakukan kalibrasi atas data hasil asesmen organisasi klien dengan meminta kerjasama dari konsultan senior dari unit kerja lainnya. Dokumentasi hasil kalibrasi dimasukkan kedalam database informasi unit kerja XYZ agar mudah diakses oleh asesor. Data keluhan klien juga dijadikan informasi untuk kegiatan kalibrasi ini.
  - Mengundang narasumber eksternal untuk menyampaikan situasi terkini mengenai industri, bisnis dan aplikasi stratejik SDM. Kegiatan ini khusus dilakukan dengan menggunakan basis kegiatan asesmen dan dilakukan secara berkala.
- c. Penyelesaian Konflik dan Membangun Kelompok
- Menyiapkan wadah atau media intranet yang dapat dengan mudah di akses dan diisi oleh asesor setiap terjadi masalah atau pun setiap kali terdapat ide kreatif untuk perbaikan sistem kerja. Penggunaan *blackberry* dan alat komunikasi lainnya dapat di jadikan sarana untuk kegiatan ini. Umpun balik berupa pujian maupun keluhan klien dapat juga di siarkan dalam wadah ini.
  - Makan siang sebulan sekali ataupun kegiatan *family gathering* setahun sekali juga dapat dijadikan program untuk meningkatkan kekompakan dan meleburkan dua kutub antara asesor dan karyawan tetap unit kerja XYZ.
  - Mengikutsertakan asesor dalam kegiatan pertemuan mingguan unit kerja XYZ. Kriteria asesor yang mengikuti kegiatan ini adalah Admin atau PM.

## 2. Intervensi Teknostruktural (*Technostructural Intervention*)

*Employee involvement* atau keterlibatan karyawan adalah salah satu aspek yang dituju dalam intervensi ini. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan dalam intervensi ini adalah :

- Review terhadap mekanisme formal proses kerja dan wewenang keputusan dalam situasi kerja. Hasil review perlu dibakukan melalui sosialisasi dan dalam bentuk dokumen tertulis.
- Mengatur kesempatan kerja di bidang industri yang beragam sehingga pengetahuan asesor menjadi lebih kaya (*job enrichment*). Perlu dilakukan investasi di bidang IT (*Information Technology*) untuk sistem pengelolaan pekerjaan sehingga dapat memberikan informasi mengenai pemetaan kapabilitas asesor dan kesenjangan pengetahuan yang masih dapat dioptimalkan.terjadi dalam pelaksanaan asesmen.

## 3. Intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management Intervention*)

- Pengelolaan penilaian kinerja asesor perlu dibakukan dan disosialisasikan. Kriteria kualitas kerja dijadikan poin KRA, melakukan proses umpan balik berkala terhadap kinerja asesor, dan memberikan peluang kerja di berbagai proyek dengan industri yang berbeda sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif bagi asesor.
- Menetapkan beberapa *feedback survey* secara berkala untuk melihat tingkat kepuasan asesor terhadap organisasi dan area-area perbaikan yang harus dilakukan, misalnya survei jejaring interaksi sosial, survei *Upward Feedback* yaitu penilaian terhadap pihak yang berperan sebagai pimpinan asesor (*Team Leader, Admin, Manajer XYZ, PM*), dan survei keterikatan kerja. Hasil survei perlu disampaikan secara terbuka dan dokumentasinya dapat diakses secara mudah.
- Review atas sistem seleksi asesor dan rencana kebutuhan asesor yang disesuaikan dengan target dan strategi organisasi. Review atas kontrak kerja asesor perlu dilakukan, terutama menambahkan klausa mengenai kegiatan pengembangan

asesor, yang menjelaskan secara rinci mengenai hak-kewajiban yang harus dipenuhi oleh asesor dan PT. ABC Indonesia sebagai pemberi kerja.

#### 4. Intervensi Strategik (*Strategic Intervention*)

*Integrated strategic change* adalah intervensi yang paling sesuai untuk situasi penelitian ini, diantaranya dengan melakukan :

- Pelaksanaan *town hall meeting* perlu dioptimalkan untuk menyampaikan kondisi terkini mengenai strategi bisnis yang dijalankan organisasi. Di tingkat unit kerja, seluruh asesor perlu mendapatkan informasi yang sama sehingga mereka tahu mengenai sasaran bisnis, apa yang diharapkan dari mereka, dan dukungan organisasi atas tantangan yang akan mereka hadapi untuk mencapai sasaran bisnis tersebut.
- Organisasi perlu mendorong budaya berbagi pengetahuan dengan memberikan wadah dan sarana untuk asesor dapat melakukannya seoptimal mungkin. *Knowledge Appreciation Day* dapat menjadi salah satu kegiatan untuk mengembangkan nilai *Thought Leadership* dalam organisasi ini. Penetapan program ini diharapkan dapat mendorong terbentuknya penghargaan atas pengembangan pengetahuan diseluruh organisasi sehingga misi menjadi organisasi terdepan yang mampu melahirkan terobosan-terobosan baru yang berdampak positif serta memiliki nilai tambah kepada pengembangan organisasi dan lingkungan kerjanya.

Dari sekian banyak usulan solusi untuk mengatasi kondisi saat ini, peneliti melakukan diskusi dan menyampaikan usulan tersebut kepada manajemen XYZ. Mempertimbangkan aspek waktu dan sumberdaya manusia yang akan melaksanakan perubahan tersebut lalu diputuskan untuk menempatkan intervensi proses manusia dan intervensi strategik sebagai prioritas dalam merencanakan program berbagi pengetahuan untuk meningkatkan keterikatan kerja asesor. Lebih rinci, rencana kerja perubahan ini akan dibahas dalam Bab 5.

## BAB 5

### SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab ini menjelaskan mengenai rekomendasi dan intervensi terhadap kegiatan berbagi pengetahuan di kalangan asesor PT. ABC Indonesia untuk dapat meningkatkan keterikatan kerja mereka. Dengan upaya ini diharapkan kualitas dan daya saing asesor PT. ABC Indonesia menjadi meningkat dan memberi nilai tambah positif terhadap produktifitas kerja dan profitabilitas di tingkat individu, unit kerja, dan organisasi.

#### 5.1. Simpulan

Peneliti sependapat dengan pernyataan Paul R. Knapp and Bahaudin G. Mujtaba (hal. 159, 2010) dalam penelitiannya mengenai *Assesment Centre*, “... *A highly qualified team of assessors is of the utmost importance to the success of any assessment center...*”. Perlu dilakukan serangkaian intervensi untuk meningkatkan kualitas dan daya saing asesor PT. ABC Indonesia sehingga dapat menjaga posisi dan citra organisasi sebagai pionir di industri ini. Untuk melakukan intervensi yang tepat dan sesuai, peneliti terlebih dahulu menarik simpulan atas kondisi asesor PT. ABC Indonesia berdasarkan analisis data primer maupun sekunder yang telah dilakukan, yaitu : 1). Faktor pendorong positif terhadap keterikatan kerja asesor adalah faktor hubungan harmonis dengan rekan kerja dan rekan lainnya dalam kelompok kerja, dan faktor peluang untuk mendapatkan kesempatan pengembangan yang tersusun dalam perencanaan jangka pendek dan jangka panjang, 2). Sifat kerja dan karakteristik pekerja lepas membuat pola jejaring sosial asesor cenderung hanya berkelompok dalam komunitasnya sendiri, dan 3). Peningkatan keterikatan kerja asesor dapat dibentuk melalui kegiatan berbagi pengetahuan, yang sejalan dengan faktor pendorong positif keterikatan kerja.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut di atas, diperlukan suatu rancangan perubahan yang berfokus pada kegiatan berbagi pengetahuan di kalangan asesor. Melalui FGD (*Focus Group Discussion*) dengan manajemen XYZ, rencana perubahan

yang menjadi prioritas adalah intervensi terhadap kegiatan berbagi pengetahuan yang ditujukan untuk meningkatkan kapabilitas asesor. Berikut ini adalah rencana kerja rinci berdasarkan analisis konteks organisasi dalam implementasi rencana perubahan tersebut.

## 5.2 Rekomendasi Program Intervensi dan Perubahan

Pelaksanaan perubahan direncanakan akan selesai dalam waktu 3 – 12 bulan dengan sasaran antara triwulanan yaitu melakukan perubahan restrukturisasi kegiatan berbagi pengetahuan untuk meningkatkan kapabilitas pengetahuan asesor. Bentuk interaksi yang digunakan adalah kolaboratif dan partisipatif dengan menggunakan kombinasi pola komunikasi *top-down* dan *bottom-up*. Intervensi perubahan yang digunakan adalah review atas proses berbagi pengetahuan di kalangan asesor (individu), review atas *feedback process* yang sudah berjalan (unit kerja), dan review atas strategi organisasi terkait kegiatan asesmen, termasuk sistem komunikasi (IT sebagai *enabler*) dan proses kerja asesmen. Keseluruhan program perubahan akan melibatkan karyawan tetap unit kerja XYZ dan Manajemen PT. ABC Indonesia sebagai pelaksana perubahan dan melakukan fungsi monitor dan evaluasi, dengan asesor sebagai target perubahan.

Peneliti menggunakan teori Nonaka mengenai SECI untuk menjelaskan proses berbagi pengetahuan untuk meningkatkan pengetahuan asesor yang menjadi fokus dari rancangan menyeluruh diatas. Sesuai perannya dalam pelaksanaan asesmen, terdapat lima jenis pengetahuan yang bersifat kontinum mulai dari yang paling sederhana hingga yang paling kompleks, yaitu pengetahuan mengenai desain asesmen, pengetahuan mengenai kompetensi perilaku, pengetahuan tentang cara pembuatan laporan, pengetahuan mengenai proses bisnis organisasi klien, dan pengetahuan mengenai aplikasi data hasil asesmen dalam program-program strategik organisasi. Untuk dapat menguasai pengetahuan tersebut, diperlukan program berbagi pengetahuan yang terencana dan aplikatif untuk asesor PT. ABC Indonesia.

Program berbagi pengetahuan untuk menguasai pengetahuan di atas adalah inti perubahan dari keseluruhan intervensi yang direncanakan oleh peneliti. Media

pendukung dan kegiatan berbagi pengetahuan yang digunakan dalam intervensi ini adalah : 1) dokumen (berupa rincian kegiatan pekerjaan, materi desain per jenjang kepemimpinan, kamus kompetensi dan uraiannya, formulir evaluasi setiap kompetensi di setiap desain, informasi di internet, data keluhan klien, data analisa laporan kelompok asesmen, dan laporan hasil asesmen individu), 2) kegiatan belajar sendiri (*self study*), 3) pelatihan formal dengan pihak internal maupun dengan eksternal organisasi, 4) pelatihan informal (melalui sesi integrasi hasil asesmen, dan diskusi antar asesor), 5) *coaching/mentoring* sehingga mendapatkan umpan balik langsung, dan 6) *on the job training* atau *job assignment* (terlibat langsung dalam suatu proyek dengan karakteristik industri tertentu).

Proses pembentukan pengetahuan dan faktor pendorong keterikatan kerja yang terjadi di kalangan asesor sesuai jenis pengetahuan dan perannya dalam pelaksanaan asesmen (lampiran 15) adalah sebagaimana penjelasan berikut :

1. *Frontliner Assesor (FO)* dan *Back office Assesor (BO)* : untuk membangun pengetahuan mengenai Desain Asesmen, Kompetensi, Laporan, dan Proses Bisnis di kalangan FO dan BO, maka dapat dilakukan kegiatan berbagi pengetahuan dengan menggunakan dokumen, *self study*, pelatihan formal, dan berbagi pengetahuan formal/informal (melalui berbagi pengetahuan di kalangan FO sesuai pengalaman kerja dan pendidikan masing-masing, pengetahuan yang didapat dari kegiatan wawancara peserta asesmen atau ketika melakukan integrasi data hasil asesmen). Terjadi proses sosialisasi dan eksternalisasi dalam kegiatan berbagi pengetahuan ini, dan faktor keterikatan kerja yang terbentuk adalah Kerjasama Tim/ Kolaborasi dan Pemberdayaan.
2. Administrator (Admin) : untuk membangun pengetahuan mengenai Desain Asesmen, Kompetensi, Laporan, Proses Bisnis, dan Aplikasi Stratejik SDM dikalangan Admin, maka dapat dilakukan kegiatan berbagi pengetahuan dengan menggunakan dokumen, *self study*, *coaching* selama proses integrasi, sesi berbagi pengetahuan formal/informal (mendapat pengetahuan dari konsultan internal atau eksternal ketika mengikuti kegiatan kalibrasi, atau ketika mengikuti pelatihan

formal). Terjadi proses sosialisasi, eksternalisasi, dan kombinasi dalam kegiatan berbagi pengetahuan ini, dan faktor keterikatan kerja yang terbentuk adalah Kerjasama Tim/ Kolaborasi, Pertumbuhan dan Pengembangan, dan Dukungan dan Penghargaan.

3. *Feedback Provider (FB), Project Manager (PM) dan Other Parties (pihak selain asesor)*: untuk membangun pengetahuan mengenai Desain Asesmen, Kompetensi, Laporan, Proses Bisnis, dan Aplikasi Strategik SDM dikalangan FB, PM, dan pihak selain asesor maka dapat dilakukan kegiatan berbagi pengetahuan dengan menggunakan dokumen, *self study*, sesi berbagi pengetahuan formal/informal (mendapat pengetahuan dari konsultan internal atau eksternal ketika mengikuti kegiatan kalibrasi, atau ketika mengikuti pelatihan formal, mendapat pengetahuan dari pihak klien ketika proses penyampaian umpan balik, ketika melakukan *briefing* suatu proyek, dan mendapat pengetahuan dari pihak klien ketika proses penyampaian hasil asesmen). Terjadi proses sosialisasi, eksternalisasi dan kombinasi dalam kegiatan berbagi pengetahuan ini, dan faktor keterikatan kerja yang terbentuk adalah Kerjasama Tim/ Kolaborasi, Pertumbuhan dan Pengembangan, dan Dukungan dan Penghargaan.

Perubahan inti diatas perlu didukung perubahan yang bersifat strategik dan akhirnya dapat membentuk nilai dan daya saing organisasi secara menyeluruh. Berikut adalah penjelasan mengenai rancangan dari keseluruhan program perubahan dengan menggunakan teori mengelola perubahan dari Kotter (1995), dan kerangka manajemen pengetahuan model Sveiby (1997) mengenai proses penciptaan pengetahuan yang dapat terjadi melalui proses perpindahan pengetahuan (lampiran 16), yaitu :

1. Menciptakan situasi yang mendesak

Dalam tahap ini, terdapat dua kegiatan utama, yaitu awal dari pihak manajemen unit kerja XYZ mengenai program perubahan kepada seluruh asesor, dan membuka wawasan asesor mengenai situasi mendesak saat ini, yaitu keluhan klien yang tidak puas, ancaman kompetitor, ancaman *brand* organisasi menjadi turun sehingga membutuhkan perubahan segera. Mengolah dan menganalisa data keluhan klien

dan menggunakan pengetahuan narasumber eksternal adalah dua hal yang dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh kepada asesor mengenai alasan perubahan. Proses ini memungkinkan konversi pengetahuan dari pihak luar menjadi pengetahuan internal yang menetap dalam benak individu. Penggunaan plakat, slogan dan poster akan lebih mendorong terjadinya proses konversi pengetahuan.

2. Membentuk koalisi yang tangguh

Pada tahap ini, kegiatan membentuk tim perubahan dan membentuk kemitraan dengan unit kerja lain adalah dua aktifitas penting untuk membentuk komitmen perubahan disetiap individu yang terlibat. Terkait dengan kemampuan memberikan bimbingan dan umpan balik atas tindakan perubahan yang dilakukan, pembekalan ketrampilan *coaching* menjadi salah satu tindakan penting pada tahap ini, sekaligus membangun faktor Kerjasama Tim/ Kolaborasi dan faktor Dukungan dan Penghargaan. Hal lain yang terdapat dalam tahap ini adalah bekerjasama dengan unit kerja lain untuk memberikan dukungan pada tahap perubahan selanjutnya, seperti bekerjasama dengan unit kerja *Marketing* dalam hal keterlibatan asesor dalam acara formal berbagi pengetahuan tingkat organisasi, bekerjasama dengan unit kerja *IT* untuk mengoptimalkan efektifitas sistem *data base alfresco* yang sudah ada agar kegiatan perubahan ini menjadi bagian dari keseluruhan sistem, dan meminta dukungan konsultan dari unit lain untuk membantu melakukan kalibrasi pengetahuan dikalangan asesor. Proses konversi pengetahuan yang terjadi adalah dari sistem internal kepada individu, dan sebaliknya, juga proses konversi pengetahuan antar individu.

3. Menciptakan visi untuk berubah

Kegiatan penting dalam tahap ini adalah menetapkan program kerja perubahan bagi setiap tim, yaitu meminta setiap tim perubahan untuk menetapkan target jangka pendek masing-masing, melakukan kegiatan berbagi pengetahuan dengan mengoptimalkan sumberdaya asesor, dan menetapkan sistem pengukuran pencapaian dan penghargaan yang akan didapatkan. Melalui kegiatan-kegiatan tersebut, faktor keterikatan kerja yang dibangun adalah faktor Pemberdayaan dan

Kerjasama Tim/ Kolaborasi. Proses konversi pengetahuan yang terjadi adalah antar individu penggerak perubahan.

4. Mengkomunikasikan visi

Pada tahap ini dilakukan kampanye yang intensif mengenai program perubahan. Meminta masukan dari pihak tertinggi dalam organisasi adalah salah satu hal penting yang harus dilakukan sehingga program perubahan ini menjadi salah satu agenda organisasi, sekaligus menyelaraskannya dengan arahan strategi organisasi. Pada tahap ini faktor keterikatan kerja yang dibangun adalah Keselarasan Upaya dengan Strategi dan Kerjasama Tim/ Kolaborasi. Agar lebih optimal, penggunaan sosial media mempercepat proses aktivasi sehingga kesadaran setiap individu mengenai program perubahan menjadi lebih tinggi. Unit kerja IT yang telah bermitra sebelumnya, dapat membantu memberikan akses melakukan broadcasting atas target perubahan setiap tim. Proses konversi pengetahuan yang terjadi adalah pengetahuan dari eksternal menjadi pengetahuan yang terdapat dalam sistem internal.

5. Menyingkirkan halangan

Pada tahap ini, hal kritical yang perlu dilakukan dengan melakukan analisis secara efektif adalah *review* atas aturan, sistem kerja, dan sistem teknologi informasi yang selama ini digunakan. Selain untuk memperlancar dan memberikan dukungan teknostruktural selama proses perubahan terjadi, kegiatan ini juga untuk mengantisipasi hambatan yang mungkin akan muncul dalam proses perubahan. Terhadap target perubahan, asesor yang mendapat kesulitan diminta untuk melakukan diskusi dengan ketua timnya. Pada tahap ini faktor keterikatan kerja yang dibangun adalah faktor Keselarasan Upaya dengan Strategi dan faktor Dukungan dan Penghargaan. Proses konversi pengetahuan yang terjadi adalah pengetahuan antar sistem internal dan antar individu.

6. Menciptakan pencapaian jangka pendek

Pada tahap ini perlu dilakukan sosialisasi mengenai pencapaian hingga triwulan pertama berakhir. Pencapaian-pencapaian dari target yang telah ditetapkan sebelumnya perlu di sampaikan kepada seluruh individu terkait perubahan.

Penerapan sistem pengukuran dan penghargaan atas pencapaian adalah aspek penting pada tahap ini. Proses konversi pengetahuan yang terjadi adalah pengetahuan dari individu menjadi pengetahuan sistem internal, dan faktor keterikatan kerja yang dibangun adalah Dukungan dan Penghargaan.

7. Membangun perubahan

Hal yang penting dalam tahap ini adalah bekal pengetahuan bagi asesor untuk menuju tahap selanjutnya, serta dokumentasi dari keseluruhan program. Mengundang narasumber yang memiliki keahlian di bidang Manajemen Pengetahuan akan memberikan wawasan baru kepada asesor mengenai kondisi eksternal akan mendorong terjadinya konversi pengetahuan antar individu maupun konversi pengetahuan dari eksternal menjadi pengetahuan internal, baik individu maupun secara sistem. Pada tahap ini faktor keterikatan kerja yang dibangun adalah Dukungan dan Penghargaan.

8. Menjadikan perubahan sebagai budaya organisasi

Pada tahap ini, menjadikan program perubahan sebagai topik tambahan dalam setiap pertemuan tingkat unit kerja dan tingkat organisasi adalah hal kritical untuk membangun dan menciptakan nilai organisasi. Mencanangkan inisiatif baru yang menjadi kelanjutan dari program perubahan adalah salah satu tindakan yang perlu dilakukan, selain menyatakan secara terbuka penghargaan atas pencapaian dari seluruh tim yang terkait perubahan. Pada tahap ini faktor keterikatan kerja yang dibangun adalah dan Keselarasan Upaya dengan Strategi.

Seluruh kegiatan perubahan membutuhkan biaya Rp. 82.400.000,-. Biaya terbesar dikeluarkan untuk menghargai profesionalisme narasumber dalam kegiatan berbagi pengetahuan, juga untuk menghargai profesionalisme para konsultan internal yang terlibat dalam program perubahan ini. Biaya lainnya dikeluarkan untuk pencetakan materi perubahan dan pembuatan poster dan spanduk untuk kampanye perubahan. Biaya dapat dikeluarkan dalam empat termin (triwulanan) sesuai jangka waktu keseluruhan program perubahan.

## Daftar Pustaka

R. Lockwood, SPHR, GPHR, M.A. (2007). *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage*. SHRM Research Department 1800 Duke Street, Alexandria, VA 22314, USA.

Zinger, (2008). *A Free Offering of The Employee Engagement Network*. Winnipeg, Manitoba, Canada.

M. Saks, (2005 – 2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. Joseph L. Rotman School of Management, Centre for Industrial Relations and Human Resources, University of Toronto, Toronto, Canada.

Russell, (2007). *Exploring Strategies for Strengthening Job Engagement*. Russell Consulting, Inc.

Baloguin, (2001). *Strategic Change*. Cranfield School of Management.

David Guest, (2004). *Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence*. The Management Centre, King's College, London, Franklin-Wilkins Building, 150 Stamford Street, London SE1 9NN, UK.

Atkinson, Ph.D., Frechette, Ph.D., (2009). *Creating a Positive Organizational Climate in a Negative Economic One Improving Organizational Climate to Transform Performance*. © 2009 IIR Holdings, Ltd. All Rights Reserved.

Poisat, (2006). *A Critical Analysis of Organisational Strategies for Employee Engagement*. in the Faculty of Business and Economic Sciences at the Nelson Mandela Metropolitan University.

Berthal, PH.D., (2005). *Measuring Employee Engagement*. Word Headquarters. 412.257.0600.

Rosas-Gaddi, (2004). *Leadership and Employee Engagement: When Employees Give Their All*. The Official, Publication of The Personnel Management Association of The Philippines.

Robert J. Vance, Ph.D., (2006). *Employee Engagement and Commitment*, ©2006 SHRM Foundation. All rights reserved. Printed in the United States of America.

Berthal, P.R. (2004). *Measuring Employee Engagement*. DDI White Paper.

Frank, F.D., Finnegan, R.P., Taylor, C.R. (2004). *The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21<sup>st</sup> Century*. HR Human Resource Planning, 27(3): 12-25.

Sandeep Kular, Mark Gatenby, Chris Rees, Emma Soane, Katie Truss,(2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingstons Business Scholl .Working Paper Series No 19.

M. Coetzee & M. de Villiers, (2010). *Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution*. Southern African Business Review Volume 14 Number 1 2010.

Richard M. Vosburgh, Mirage Resorts, MGM MIRAGE, (2005). *The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization*. Human Resource Planning 30.3.

Bear DJ (2005). *"The Evolving HR Function," An HRI Highlight Report*, St. Petersburg, FL: The University of Tampa Human Resource Institute.

Boudreau JW & Ramstad PM (2006). *"Talentship and Human Resource Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change,"* Human Resource Planning, 29(1).

Boudreau JW & Ramstad PM (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Bridges W (2003). *Managing Transitions: Making the Most of Change*, Cambridge, MA: Perseus Books.

Nicoline Jacoby Petersen, Flemming Poulfelt, (2002). *Knowledge Management in Action: A Study of Knowledge Management in Management Consultancies*, Greenwich: Information Age Publishing, 2002

Apostolou, D. & Mentzas, G. (1999). *Managing corporate knowledge: A comparative analysis of experiences in consulting firms – Part I*. Knowledge and Process Management, 6 (3): 129-138.

Davenport, T., De Long, D. & Beer, M.C. (1998). *Successful knowledge Management projects*. Sloan Management Review, 39 (2): 43-57.

Min-Shi Liu<sup>1</sup>, Shin-Yi Lin, (2012). *Collective Psychological Ownership of Knowledge and Individual Knowledge Sharing Behaviors - An Empirical Study of Taiwanese High-Tech Companies*, 2012 International Conference on Education and Management Innovation IPEDR vol.30 (2012) © (2012) IACSIT Press, Singapore

DR. Jessica Keyes, (2008). *Identifying the Barriers to Knowledge Sharing in Knowledge Intensive Organizations*. New Art Tenhnologies, Inc.

Curnow, B., and Reuvid, J. (2003). *The International Guide to Management Consultancy*. London: Kogan Page.

Rob Cross & Robert J. Thomas, Jossey ,(2009). *Driving results through social networks – Bass A Willey Imprint*.

Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, (2005).*Organization Development & Change*, 8th edition, by South Western Thompson Corporation.

Christina Evans, Butterworth Heinemann,(2003). *Managing for Knowledge*,Oxford.

Rob Cross & Andrew Parker, (2004). *The Hidden Power of Social Networks*, Harvard Business School Press.

Paul R. Knapp and Bahaudin G. Mujtaba, (2011). *Strategies for the Design and Administration of Assessment Center Technology: A Case Study for the Selection and Development of Employees*. Journal of Business Studies Quarterly, ISSN 2152-1034.

Arif Hassan and Forbis Ahmed, (2011). *Authentic Leadership, Trust and Work Engagement*. International Journal of Human and Social Sciences 6:3 2011

Mark Sharratt and Abel Usoro, (2003). *Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice*. Electronic Journal on Knowledge Management, Volume 1 Issue 2 (2003) 187-196

Richard S. Wellins, Phd., Paul Bernthal, Phd., Mark Phelps, (2005) *Employee Engagement : The Key to Realizing Competitive Advantage*. Word Headquarters Pittsburgh 412.257.0600.

Xiaoke (Chuck) Yang, M.A., (2012). *Contingent Worker, Permanent Loser?—How Perceived Trust Shapes Communication between Contingent Workers and Standard Workers in Knowledge-based Organizations*. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 8 (Special Issue - April 2012)

Rolf A.E. Mueller, Doreen Buergelt, and Linda Seidel-Lass, (2007). *Supply Chains And Social Network Analysis*. Paper presented at the 1st International European Forum on Innovation and System Dynamics in Food Networks February 15-17, 2007, Innsbruck-Igls, Austria.

Mark Attridge. *Employee Work Engagement : Best Practises for Employers*. Research Works, Partnership for Workplace Mental Health, Vol. 1, Issue 2, June 2009.

Lampiran 1 : Keputusan Menteri BUMN

Sehubungan dengan telah diterbitkannya Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor : PER-01/MBU/2012 tanggal 20 Januari 2012 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara, dalam rangka memenuhi Pasal 1 angka 18 Peraturan Menteri tersebut, bersama ini kami sampaikan Daftar Lembaga Profesional yang dapat Saudara tunjuk untuk penilaian (*assessment*) terhadap bakal calon Direksi BUMN. Adapun Lembaga Profesional dimaksud, yaitu :

1. PT ABC Indonesia
2. PT Binaman Utama – PPM;
3. PT Quantum HRM Internasional;
4. PT Profesindo Reksa (Amrop International);
5. PT The Jakarta Consulting Group;
6. Lembaga Management Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
7. PT Iradat;
8. PT Parardhya Mitra Karti;
9. PT Psiko Utama;
10. PT Bina Potensi Indonesia;
11. PT Daya Makara UI;
12. PT ARA Indonesia;
13. PT Gaya Solutions;
14. PT MADEP.

Lampiran 2 : Data Survei Keterikatan Kerja 2009

Lamp. 2a : Keterikatan Kerja Unit Kerja XYZ

Number of responses = 9

Group	Org	O-Gap	
62.09%	72.32%	-10.2%	Overall Engagement Index
<b>CORE ENGAGEMENT ITEMS</b>			
Group	Org	O-Gap	Align Efforts with Strategy
88.9%	88.8%	0.1%	
33.3%	58.0%	-24.7%	
66.7%	69.2%	-2.6%	
33.3%	53.8%	-20.5%	
33.3%	54.5%	-21.2%	
Group	Org	O-Gap	Empowerment
77.8%	83.2%	-5.4%	
55.6%	60.8%	-5.3%	
Group	Org	O-Gap	Teamwork and Collaboration
100.0%	90.9%	9.1%	
55.6%	66.4%	-10.9%	
44.4%	61.5%	-17.1%	
77.8%	86.0%	-8.2%	
Group	Org	O-Gap	Growth and Development
77.8%	83.2%	-5.4%	
55.6%	72.0%	-16.5%	
66.7%	74.8%	-8.2%	
Group	Org	O-Gap	Support and Recognition
88.9%	89.5%	-0.6%	
33.3%	60.8%	-27.5%	
66.7%	75.5%	-8.9%	
<b>SATISFACTION AND LOYALTY</b>			
Group	Org	O-Gap	
77.8%	64.3%	13.4%	
55.6%	71.3%	-15.8%	
77.8%	78.3%	-0.5%	

Numbers indicate the percentage "agree" or "strongly agree"

Group = Individual breakout group

Org = Average engagement for the organization overall

O-Gap = Group average minus the Org average

**Lamp. 2b : Keterikatan Kerja Asesor**

**Number of responses = 59**

Group	Org	O-Gap	
58.82%	72.32%	-13.5%	Overall Engagement Index

**CORE ENGAGEMENT ITEMS**

Group	Org	O-Gap	Align Efforts with Strategy
50.0%	88.8%	-38.8%	
75.0%	58.0%	17.0%	
50.0%	69.2%	-19.2%	
25.0%	53.8%	-28.8%	
50.0%	54.5%	-4.5%	

Group	Org	O-Gap	Empowerment
75.0%	83.2%	-8.2%	
75.0%	60.8%	14.2%	

Group	Org	O-Gap	Teamwork and Collaboration
75.0%	90.9%	-15.9%	
75.0%	66.4%	8.6%	
0.0%	61.5%	-61.5%	
75.0%	86.0%	-11.0%	

Group	Org	O-Gap	Growth and Development
75.0%	83.2%	-8.2%	
50.0%	72.0%	-22.0%	
75.0%	74.8%	0.2%	

Group	Org	O-Gap	Support and Recognition
50.0%	89.5%	-39.5%	
50.0%	60.8%	-10.8%	
75.0%	75.5%	-0.5%	

**SATISFACTION AND LOYALTY**

Group	Org	O-Gap	
75.0%	64.3%	10.7%	
100.0%	71.3%	28.7%	
100.0%	78.3%	21.7%	

Numbers indicate the percentage "agree" or "strongly agree"

Group = Individual breakout group

Org = Average engagement for the organization overall

O-Gap = Group average minus the Org average

## PT ABC Indonesia

### **VISION**

*PARTNER OF CHOICE, PEOPLE SOLUTION, BETTER INDONESIA*

### **MISION**

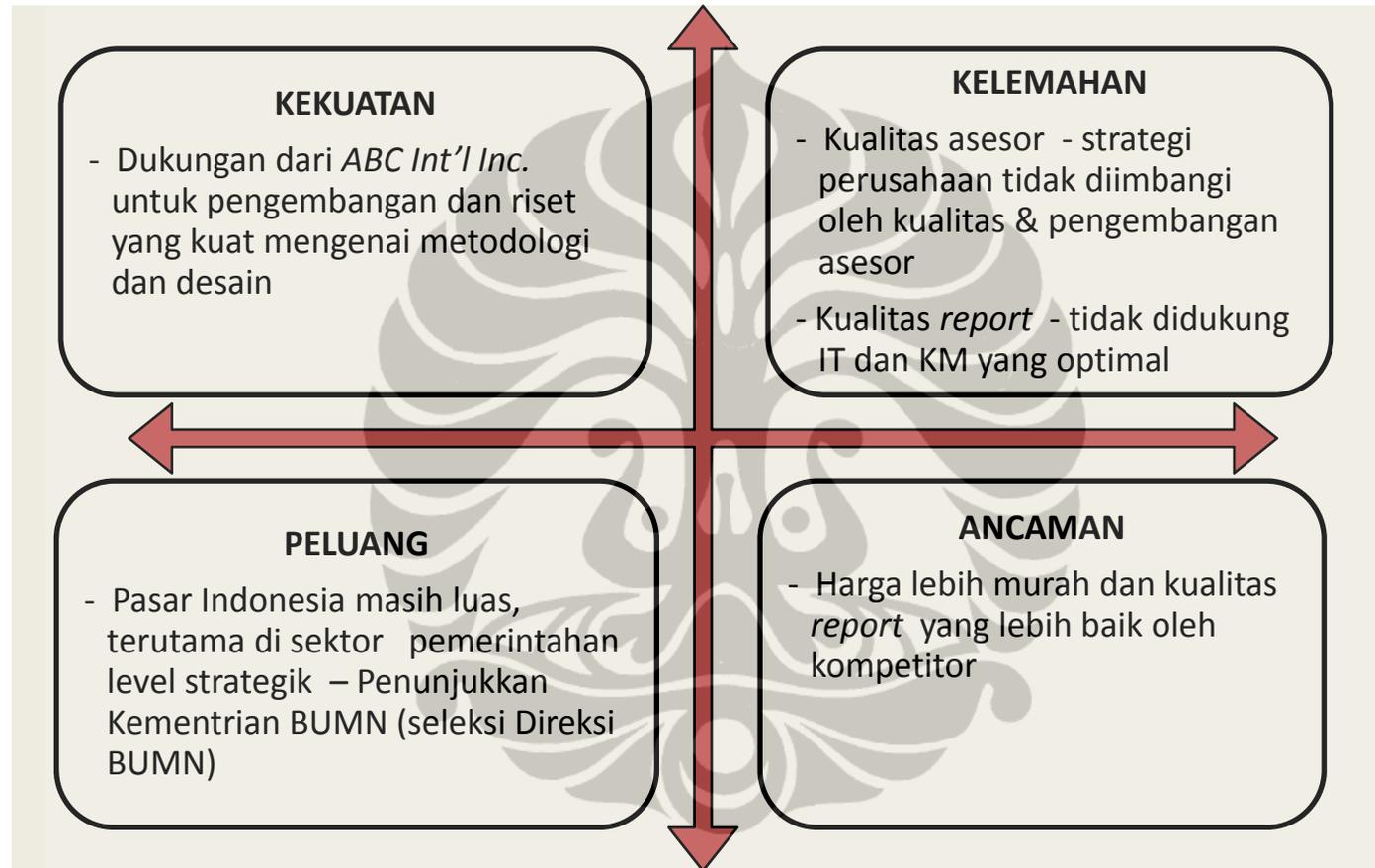
*We believe our integrated competency-based solutions can help organizations align the qualities and skills of human resources and create highly productive workforce to achieve the organizations' strategic objectives and visions.*

### **VALUES**

*Customer Success  
Engagement  
Thought Leadership  
Agent of Integrity  
Proud to be Indonesian*

**ANALISA SWOT – PT ABC  
INDONESIA / Unit Kerja XYZ**

**Pertumbuhan 20% di tahun 2012**



**STRATEGI**

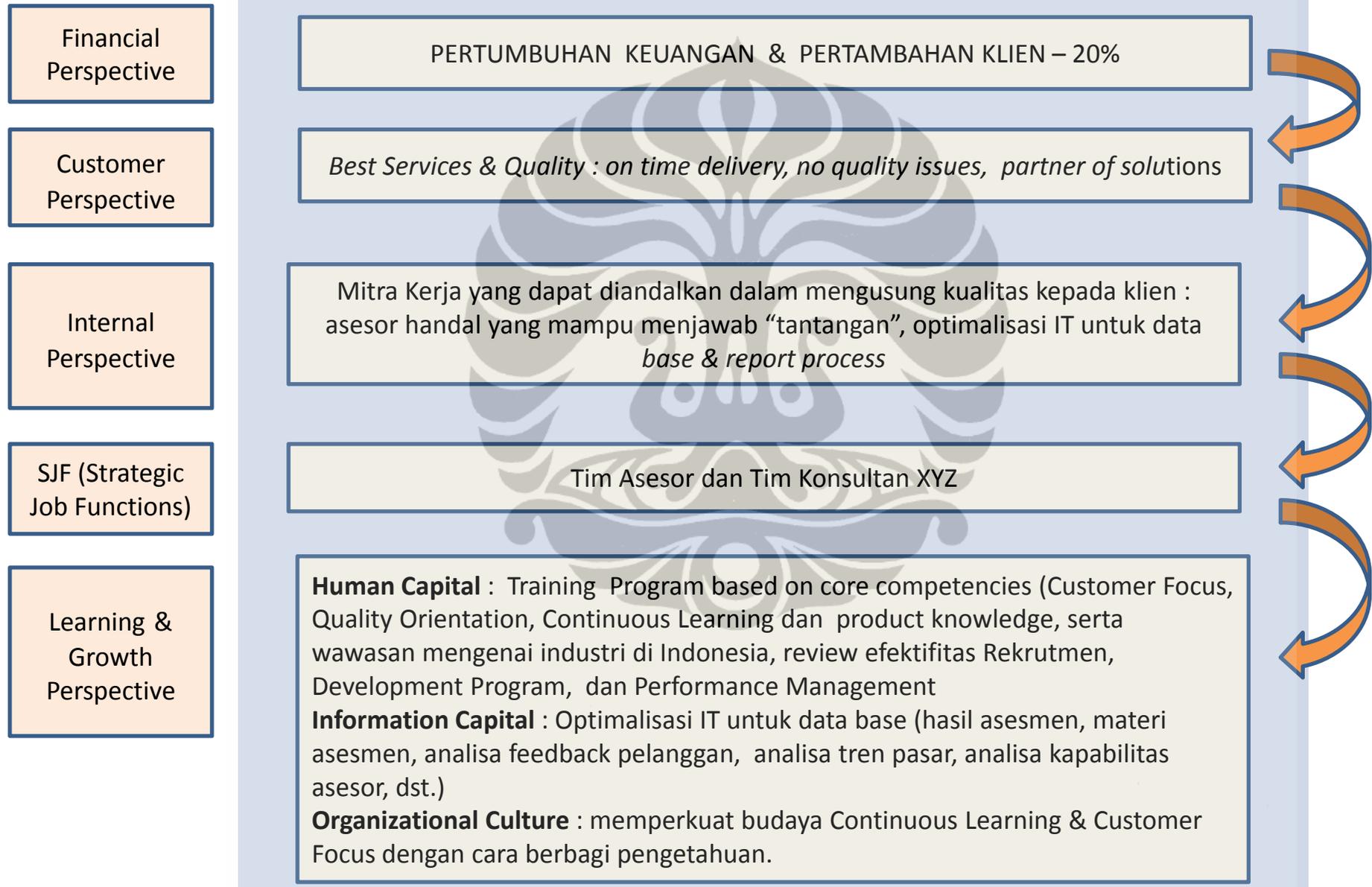
*new growth 'engine'  
(partnership)*

*create competitive  
products/services*

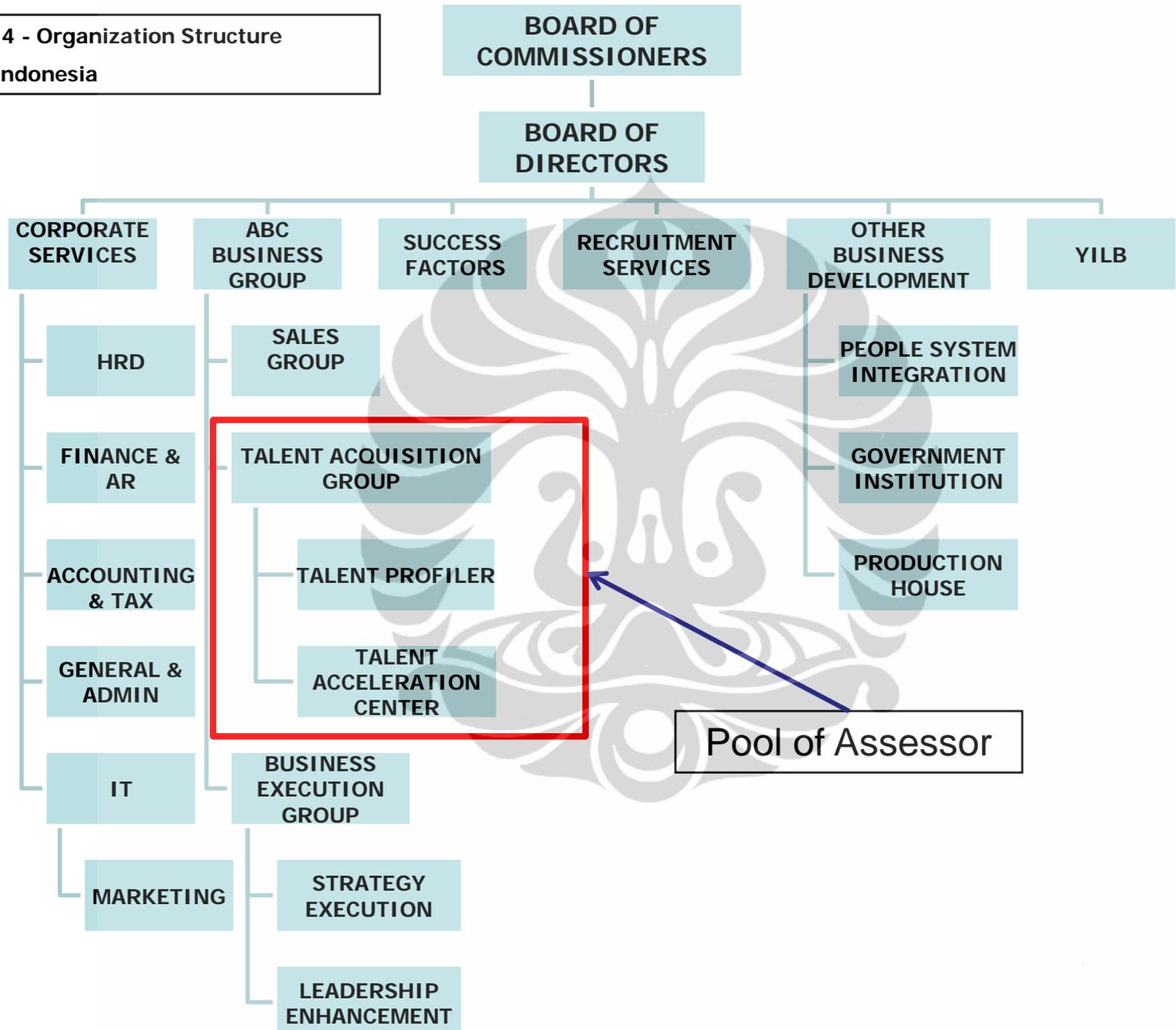
*define critical internal  
process (continuous  
improvement in all areas)*

*enhance sales funnel to  
ensure business  
sustainability (Sales &  
Marketing)*

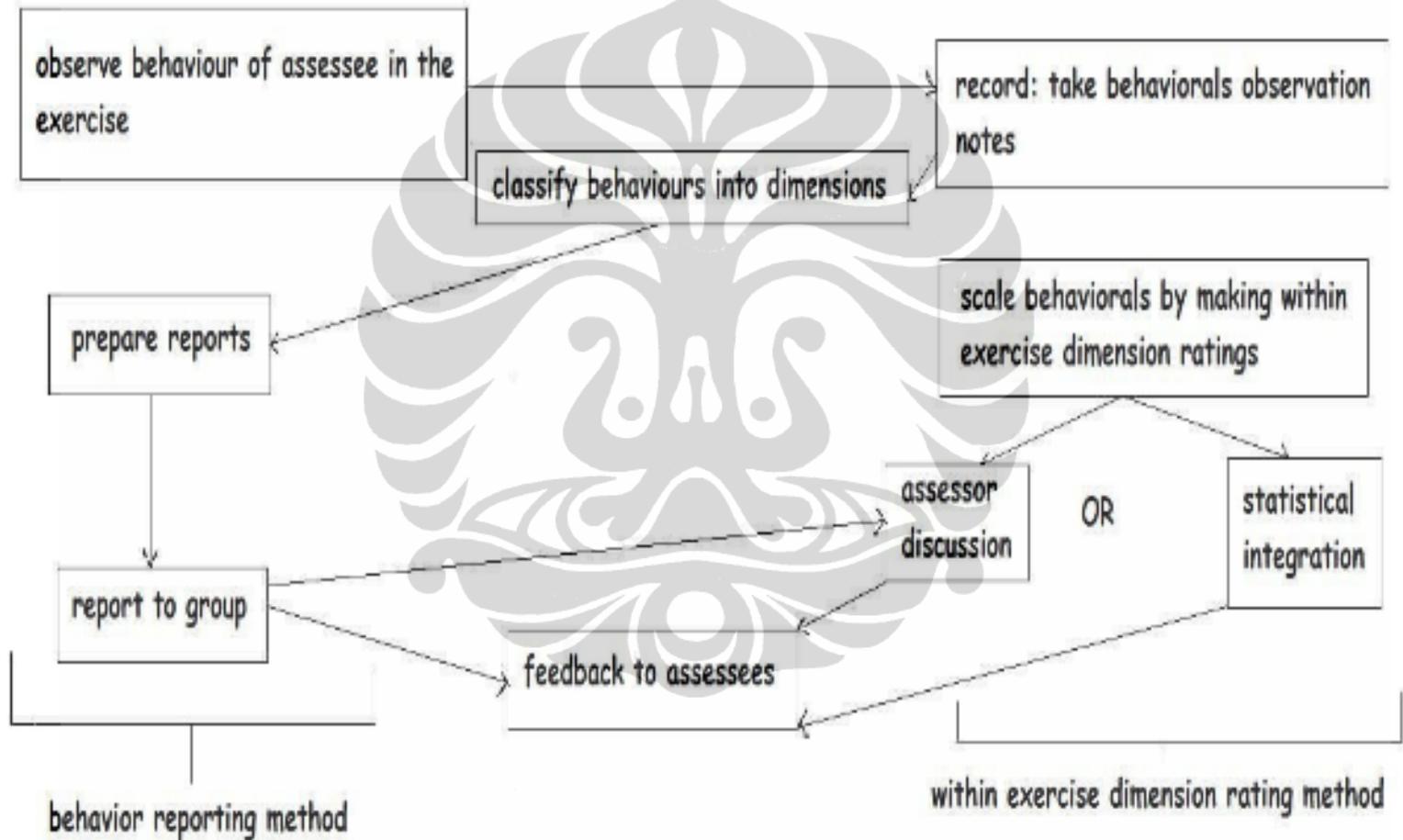
**PT ABC INDONESIA**  
**Unit Kerja XYZ**



Lampiran 4 - Organization Structure  
PT. ABC Indonesia

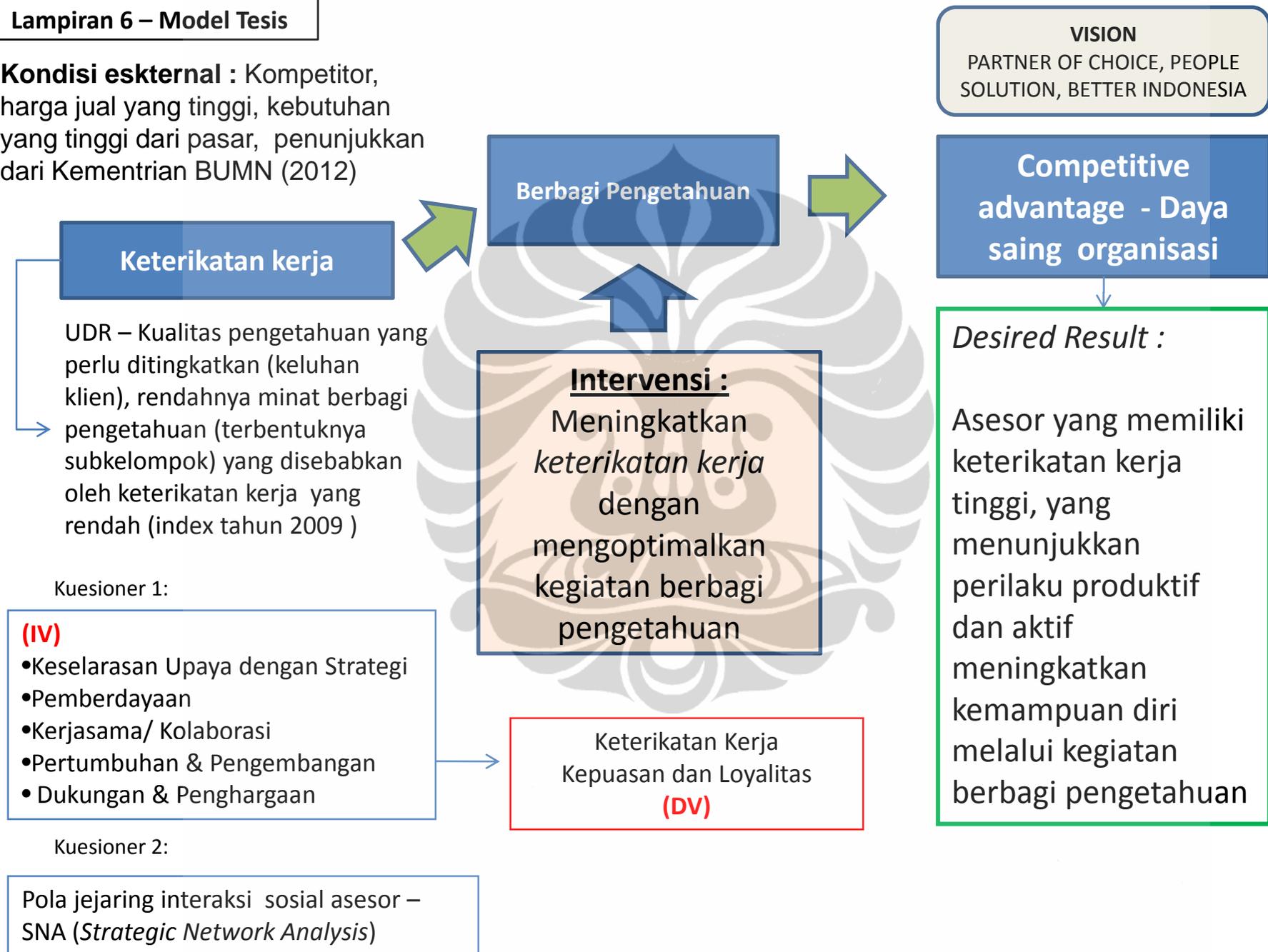


## Lampiran 5 – Alur Kerja Asesor

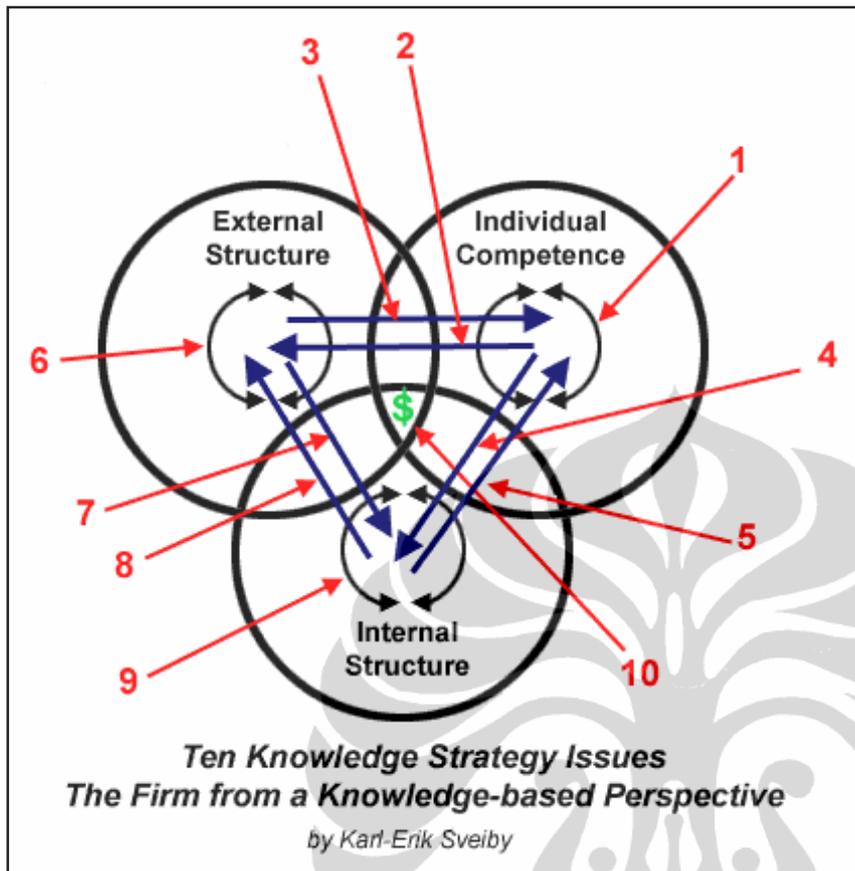


## Lampiran 6 – Model Tesis

**Kondisi eksternal :** Kompetitor, harga jual yang tinggi, kebutuhan yang tinggi dari pasar, penunjukkan dari Kementerian BUMN (2012)



## Lampiran 7 : Model Sveiby



### Keterangan gambar :

1. *How can we improve the transfer of competence between people in our organization? (IC → IC)*
2. *How can the organization's employees improve the competence of customers, suppliers and other stakeholders? (IC → ES)*
3. *How can the organization's customers, suppliers and other stakeholders improve the competence of the employees? (ES → IC)*
4. *How can we improve the conversion of individually held competence to systems, tools, and templates? (IC → IS)*
5. *How can we improve individual's competence by using systems, tools, and templates? (IS → IC)*
6. *How can we enable the conversations among the customers, suppliers, and other stakeholders so they improve their competence? (ES → ES)*
7. *How can competence from the customers, suppliers and other stakeholders improve the organization's systems, tools, processes and products? (ES → IS)*
8. *How can the organization's tools, processes and products improve the competence of the customers, suppliers and other stakeholders? (IS → ES)*
9. *How can the organization's systems, tools, processes and products be effectively integrated? (IS → IS)*
10. *How can we maximize **Value Creation** of the whole system?*

## Lampiran 8 : Keterikatan Kerja – Uji Statistik Validitas & Reliabilitas

### RINGKASAN ANALISIS UJI STATISTIK UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Uji Validitas, *construct validity*, dilakukan dengan menggunakan *factor analysis*. Uji ini untuk melihat apakah item-item dalam variabel valid atau tidak.

Syarat suatu item dikatakan valid adalah:

- Koefisien validitas,  $r$ , harus positif
- $r \geq r$  tabel

$r$  tabel untuk  $N = 252$ , taraf signifikansi ( $p$ ) 5%, *one-tail* adalah 0,1038.

Hasil pengujian validitas adalah sebagai berikut:

- Faktor 1 : Keselarasan Upaya dengan Strategi
- Faktor 2 : Pemberdayaan
- Faktor 3 : Kerjasama/ Kolaborasi
- Faktor 4 : Pertumbuhan & Pengembangan
- Faktor 5 : Dukungan dan Penghargaan
- Faktor 6 : Kepuasan & Loyalitas

Berikut hasil uji validitas:

	Factor
	1
D1.05	<b>.671</b>
D1.07	<b>.260</b>
D1.08	<b>.486</b>
D1.10	<b>.423</b>
D1.13	<b>.510</b>

	Factor
	2
D2.15	<b>.864</b>
D2.16	<b>.864</b>

	Factor
	3
D3.02	<b>.639</b>
D3.09	<b>.682</b>
D3.11	<b>.636</b>
D3.14	<b>.615</b>

	Factor
	4
D4.03	<b>.710</b>
D4.04	<b>.786</b>
D4.17	<b>.595</b>

	Factor
	5
D5.01	<b>.580</b>
D5.06	<b>.516</b>
D5.12	<b>.694</b>

	Factor
	6
D6.18	<b>.582</b>
D6.19	<b>.687</b>
D6.20	<b>.819</b>

Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

<b>Dimensi</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
Keselarasan Upaya dan Strategi	<b>0,576</b>	5
Pemberdayaan	<b>0,655</b>	2
Kerjasama/ Kolaborasi	<b>0,732</b>	4
Pertumbuhan & Pengembangan	<b>0,736</b>	3
Dukungan & Penghargaan	<b>0,605</b>	3
Kepuasan & Loyalitas	<b>0,735</b>	3

## Lampiran 9 – Keterikatan Kerja (Dominansi)

Yang dimaksud dengan **dominan rendah** pada tabel di bawah ini adalah jumlah responden pada kategori data demografi tersebut lebih banyak yang memberikan nilai rendah dibandingkan dengan yang memberikan nilai tinggi pada suatu faktor.

**Dominan tinggi** adalah jumlah responden pada kategori data demografi tersebut lebih banyak yang memberikan nilai tinggi dibandingkan dengan memberikan nilai rendah pada suatu faktor

### a. Ringkasan Crosstabs antara Data Demografi & Keselarasan Upaya dan Strategi

Data Demografi	Keselarasan Upaya dengan Strategi	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
Age	- 41-45 tahun	- 36-40 tahun - > 50 tahun
Gender	-	- Male
Tenure	- 3-5 tahun - > 9 tahun	- 1-2 tahun - 6-9 tahun
Functional Area	- 12 - 13 - 16 - 12356 - 13456	- 1 - 135 - 136 - 1236 - 1256 -
Capability	- 1234	- 2 - 4 - 12
Educational Background	- D3/D4	- Bachelor (Sarjana/S1) - Master (S2)

Frequency (Professional Development Internal)	-	- 1 kali - 3 kali
		-
Modul (Professional Development Internal)	- 16 - 146 - 13456	- 6 - 26 - 145 - 156 - 123456
Frequency (Professional Development External)	- 2 kali - 3 kali	- Tidak Pernah
Domestic (Professional Development External)	- 3 kali	- Tidak Pernah - 1 kali - > 3 kali
International (Professional Development External)	- 1 kali	- Tidak pernah

Tanda (-) berarti tidak ada dominan pada karakteristik responden tersebut.

b. Ringkasan Crosstabs antara Data Demografi & Pemberdayaan

Data Demografi	Pemberdayaan	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
Age	-	- 30-35 tahun - 36-40 tahun - 41-45 tahun - > 50 tahun
Gender	-	- Male - Female
Tenure	-	- 1 - 2 tahun - 3 - 5 tahun - 6 - 9 tahun - >9 tahun
Functional Area	- 12 - 16 - 1256 - 12356	- 1 - 13 - 135 - 136

Data Demografi	Pemberdayaan	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
	- 13456	- 156 - 1236
Capability	- 12345	- 2 - 4 - 12 - 123 - 1234
Educational Background	-	- D3/D4 - Bachelor (Sarjana/S1) - Master (S2)
Frequency (Professional Development Internal)	-	- 1 kali - 3 kali - > 3 kali
Modul (Professional Development Internal)	-	- 6 - 16 - 26 - 145 - 146 - 156 - 1456 - 13456 - 123456
Frequency (Professional Development External)	-	- Tidak Pernah - 3 kali
Domestic (Professional Development External)	-	- Tidak Pernah - 1 kali - > 3 kali
International (Professional Development External)	- 1 kali	- Tidak pernah

Tanda (-) berarti tidak ada dominan pada karakteristik responden tersebut.

c. Ringkasan Crosstabs antara Data Demografi dan Kerjasama/ Kolaborasi

Data Demografi	Kerjasama/ Kolaborasi	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
Age	-	- 36-40 tahun - 41-45 tahun - 46-50 tahun

Data Demografi	Kerjasama/ Kolaborasi	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
		- > 50 tahun
Gender	-	- Male - Female
Tenure	-	- 1 - 2 tahun - 3 - 5 tahun - 6 - 9 tahun - >9 tahun
Functional Area	- 12356 - 13456	- 1 - 12 - 13 - 16 - 135 - 136 - 1236 - 1256
Capability	- 12345	- 2 - 4 - 12 - 123 - 1234
Educational Background	- D3/D4	- Bachelor (Sarjana/S1) - Master (S2)
Frequency (Professional Development Internal)	-	- 1 kali - 3 kali - > 3 kali
Modul (Professional Development Internal)	- 16 - 123456	- 6 - 26 - 145 - 146 - 156 - 1456 - 12456 - 13456
Frequency (Professional Development External)	- 2 kali	- Tidak Pernah - 3 kali
Domestic (Professional Development External)	-	- Tidak Pernah - 1 kali

Data Demografi	Kerjasama/ Kolaborasi	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
		- 3 kali - > 3 kali
International (Professional Development External)	- 1 kali	- Tidak pernah

Tanda (-) berarti tidak ada dominan pada karakteristik responden tersebut.

d. Ringkasan Crosstabs antara Data Demografi & Pertumbuhan & Pengembangan

Data Demografi	Pertumbuhan & Pengembangan	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
Age	-	- 30-35 tahun - 41-45 tahun - 46-50 tahun
Gender	- Male	- Female
Tenure	- , 9 tahun	- 1 - 2 tahun - 3 - 5 tahun - 6 - 9 tahun
Functional Area	- 12 - 16 - 136 - 156 - 1256 - 12356 - 13456	- 1 - 13 - 135 - 1236
Capability	- 12345	- 2 - 4 - 12 - 1234
Educational Background	- D3/D4	- Bachelor (Sarjana/S1) - Master (S2)
Frequency (Professional Development Internal)	- 3 kali	- 1 kali - > 3 kali
Modul (Professional Development Internal)	- 12456 - 123456	- 6 - 16 - 26 - 145

Data Demografi	Pertumbuhan & Pengembangan	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
		- 146 - 156 - 1456 - 13456
Frequency (Professional Development External)	- 2 kali - 3 kali	- Tidak Pernah
Domestic (Professional Development External)	-	- Tidak Pernah - 1 kali - 3 kali - > 3 kali
International (Professional Development External)	- 1 kali	- Tidak pernah

Tanda (-) berarti tidak ada dominan pada karakteristik responden tersebut.

e. Ringkasan Crosstabs antara Data Demografi dan Dukungan & Penghargaan

Data Demografi	Dukungan & Penghargaan	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
Age	-	- 36-40 tahun - 41-45 tahun - 46-50 tahun - > 50 tahun
Gender	-	- Male - Female
Tenure	-	- 1 - 2 tahun - 6 - 9 tahun - >9 tahun
Functional Area	- 16 - 13456	- 1 - 12 - 13 - 136 - 1236 - 1256 - 12356
Capability	-	- 2 - 4

Data Demografi	Dukungan & Penghargaan	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
		- 12 - 1234 - 12345
<b>Educational Background</b>	- D3/D4	- Bachelor (Sarjana/S1) - Master (S2)
<b>Frequency (Professional Development Internal)</b>	-	- 3 kali - > 3 kali
<b>Modul (Professional Development Internal)</b>	- 16 - 26 - 145 - 146 - 123456	- 6 - 156 - 1456 - 13456
<b>Frequency (Professional Development External)</b>	- 2 kali - 3 kali	- Tidak Pernah - 1 kali
<b>Domestic (Professional Development External)</b>	- 2 kali	- Tidak Pernah - 1 kali - 3 kali
<b>International (Professional Development External)</b>	- 1 kali	- Tidak pernah

Tanda (-) berarti tidak ada dominan pada karakteristik responden tersebut.

f. Ringkasan Crosstabs antara Data Demografi dan Kepuasan & Loyalitas

Data Demografi	Kepuasan & Loyalitas	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
<b>Age</b>	-	- 30-35 tahun - 36-40 tahun - 41-45 tahun - 46-50 tahun - > 50 tahun
<b>Gender</b>	-	- Male - Female
<b>Tenure</b>	-	- 1 - 2 tahun - 3 - 5 tahun - 6 - 9 tahun - >9 tahun

Data Demografi	Kepuasan & Loyalitas	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
Functional Area	- 16 - 13456	- 1 - 12 - 13 - 136 - 1236 - 1256 - 12356
Capability	-	- 2 - 4 - 12 - 123 - 1234
Educational Background	- D3/D4	- Bachelor (Sarjana/S1) - Master (S2)
Frequency (Professional Development Internal)	-	- 1 kali - 3 kali - > 3 kali
Modul (Professional Development Internal)	-	- 6 - 16 - 26 - 145 - 146 - 156 - 1456 - 12456 - 13456 - 123456
Frequency (Professional Development External)	- 2 kali	- Tidak Pernah - 3 kali
Domestic (Professional Development External)	- 1 kali	- Tidak Pernah - 3 kali - > 3 kali
International (Professional Development External)	- 1 kali	- Tidak pernah

Tanda (-) berarti tidak ada dominan pada karakteristik responden tersebut.

## Lampiran 10 – Keterikatan Kerja

### HASIL & ANALISIS KOMPARASI XYZ & ASESSOR

#### T-Test – Dimensions Mean Comparison

**Group Statistics**

	Kelompok	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Keselarasan Upaya dengan Strategi (Mean)	_ Asessor	41	<b>3.5122</b>	.43139	.06737
	_ XYZ	12	<b>3.6167</b>	.47832	.13808
Pemberdayaan (Mean)	_ Asessor	41	<b>3.8049</b>	.44551	.06958
	_ XYZ	12	<b>3.7083</b>	.58225	.16808
Kerjasama Tim/ Kolaborasi (Mean)	_ Asessor	41	<b>3.4939</b>	.54626	.08531
	_ XYZ	12	<b>3.2500</b>	.67420	.19462
Pertumbuhan dan Pengembangan (Mean)	_ Asessor	41	<b>3.4556</b>	.54223	.08468
	_ XYZ	12	<b>3.6675</b>	.72461	.20918
Dukungan dan Penghargaan (Mean)	_ Asessor	41	<b>3.5288</b>	.48912	.07639
	_ XYZ	12	<b>3.3883</b>	.72288	.20868
Kepuasan dan Loyalitas (Mean)	_ Asessor	41	<b>3.6515</b>	.40762	.06366
	_ XYZ	12	<b>3.5833</b>	.55204	.15936

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Align Efforts with Strategy (Mean)	Equal variances assumed	.254	.617	<b>-.720</b>	<b>51</b>	<b>.475</b>	-.10447	.14505	-.39567	.18672
	Equal variances not assumed			-.680	16.602	.506	-.10447	.15364	-.42921	.22027
Empowerment (Mean)	Equal variances assumed	1.751	.192	<b>.615</b>	<b>51</b>	<b>.541</b>	.09654	.15699	-.21863	.41172
	Equal variances not assumed			.531	14.972	.603	.09654	.18191	-.29126	.48435
Teamwork and Collaboration (Mean)	Equal variances assumed	1.884	.176	<b>1.290</b>	<b>51</b>	<b>.203</b>	.24390	.18914	-.13580	.62361
	Equal variances not assumed			1.148	15.476	.268	.24390	.21250	-.20782	.69563
Development Plans (Mean)	Equal variances assumed	.489	.488	<b>-1.101</b>	<b>51</b>	<b>.276</b>	-.21189	.19246	-.59827	.17449
	Equal variances not assumed			-.939	14.792	.363	-.21189	.22567	-.69348	.26970
Support and Recognition (Mean)	Equal variances assumed	5.160	.027	.781	51	.439	.14045	.17987	-.22067	.50156
	Equal variances not assumed			<b>.632</b>	<b>14.076</b>	<b>.538</b>	.14045	.22222	-.33593	.61682
Satisfaction And Loyalty (Mean)	Equal variances assumed	4.693	.035	.469	51	.641	.06813	.14532	-.22362	.35988
	Equal variances not assumed			<b>.397</b>	<b>14.688</b>	<b>.697</b>	.06813	.17161	-.29832	.43458

## Crosstabs – XYZ & Asesor Category Comparison

Karena jumlah responden pada kelompok Asesor dan XYZ berbeda jauh, maka untuk membandingkan frekuensi pada masing-masing kategori digunakan persentase per kelompok (% within Kelompok).

**Keselarasan Upaya dengan Strategi (Category) \* Kelompok Crosstabulation**

			Kelompok		Total
			Asesor	XYZ	
Align Efforts with Strategy (Category)	Rendah	Count	18	7	25
		% within Kelompok	43.9%	58.3%	47.2%
		% of Total	34.0%	13.2%	47.2%
	Tinggi	Count	23	5	28
		% within Kelompok	56.1%	41.7%	52.8%
		% of Total	43.4%	9.4%	52.8%
Total	Count	41	12	53	
	% within Kelompok	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	77.4%	22.6%	100.0%	

**Pemberdayaan (Category) \* Kelompok Crosstabulation**

			Kelompok		Total
			Asesor	XYZ	
Empowerment (Category)	Rendah	Count	12	6	18
		% within Kelompok	29.3%	50.0%	34.0%
		% of Total	22.6%	11.3%	34.0%
	Tinggi	Count	29	6	35
		% within Kelompok	70.7%	50.0%	66.0%
		% of Total	54.7%	11.3%	66.0%
Total	Count	41	12	53	
	% within Kelompok	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	77.4%	22.6%	100.0%	

**Kerjasama Tim/ Kolaborasi (Category) \* Kelompok Crosstabulation**

			Kelompok		Total
			Asessor	XYZ	
Teamwork and Collaboration (Category)	Rendah	Count	13	6	19
		% within Kelompok	31.7%	50.0%	35.8%
		% of Total	24.5%	11.3%	35.8%
	Tinggi	Count	28	6	34
		% within Kelompok	68.3%	50.0%	64.2%
		% of Total	52.8%	11.3%	64.2%
Total	Count	41	12	53	
	% within Kelompok	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	77.4%	22.6%	100.0%	

**Pertumbuhan dan Pengembangan (Category) \* Kelompok Crosstabulation**

			Kelompok		Total
			Asessor	XYZ	
Development Plans (Category)	Rendah	Count	17	3	20
		% within Kelompok	41.5%	25.0%	37.7%
		% of Total	32.1%	5.7%	37.7%
	Tinggi	Count	24	9	33
		% within Kelompok	58.5%	75.0%	62.3%
		% of Total	45.3%	17.0%	62.3%
Total	Count	41	12	53	
	% within Kelompok	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	77.4%	22.6%	100.0%	

**Dukungan dan Penghargaan (Category) \* Kelompok Crosstabulation**

			Kelompok		Total
			Asessor	XYZ	
Support and Recognition (Category)	Rendah	Count	16	6	22
		% within Kelompok	39.0%	50.0%	41.5%
		% of Total	30.2%	11.3%	41.5%
	Tinggi	Count	25	6	31
		% within Kelompok	61.0%	50.0%	58.5%
		% of Total	47.2%	11.3%	58.5%
Total	Count	41	12	53	
	% within Kelompok	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	77.4%	22.6%	100.0%	

**Kepuasan dan Loyalitas (Category) \* Kelompok Crosstabulation**

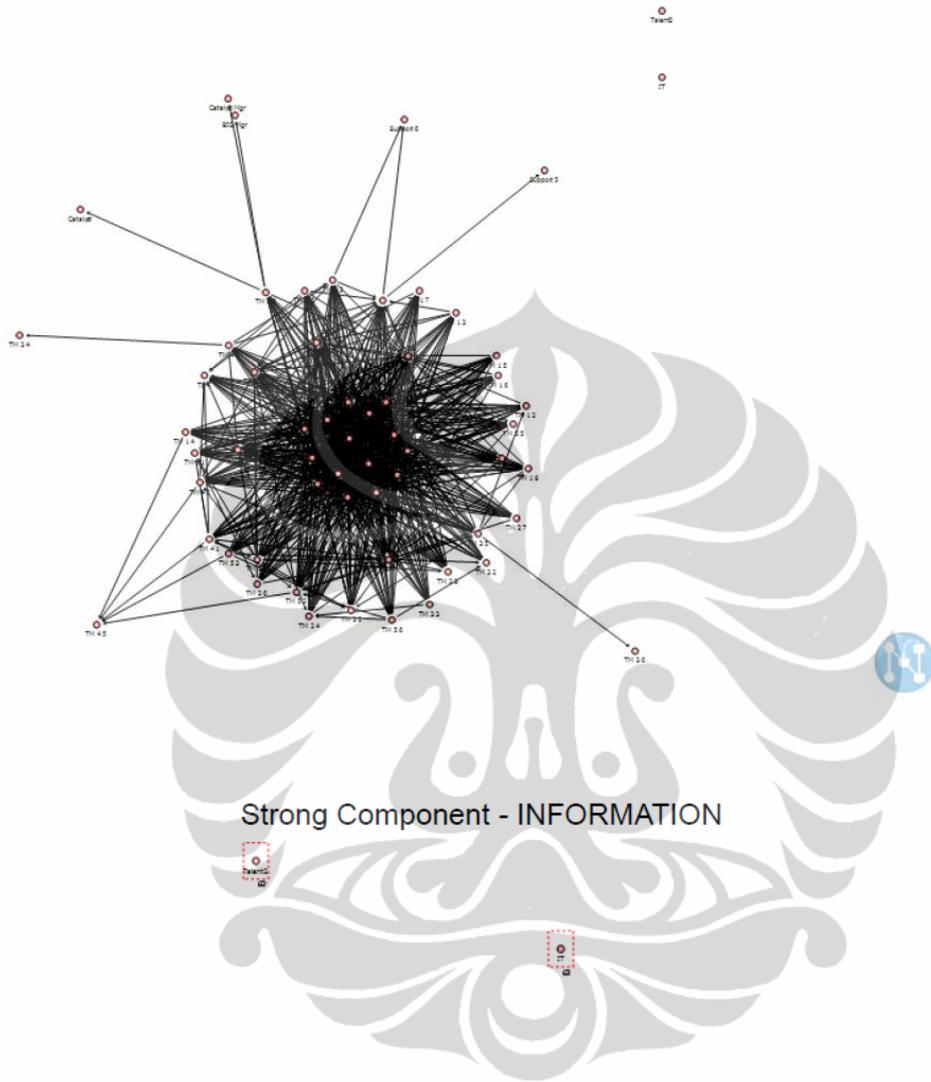
			Kelompok		Total
			Asessor	XYZ	
Satisfaction And Loyalty (Category)	Rendah	Count	10	5	15
		% within Kelompok	24.4%	41.7%	28.3%
		% of Total	18.9%	9.4%	28.3%
	Tinggi	Count	31	7	38
		% within Kelompok	75.6%	58.3%	71.7%
		% of Total	58.5%	13.2%	71.7%
Total	Count	41	12	53	
	% within Kelompok	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	77.4%	22.6%	100.0%	

Lampiran 11 : Statistik SNA - Information

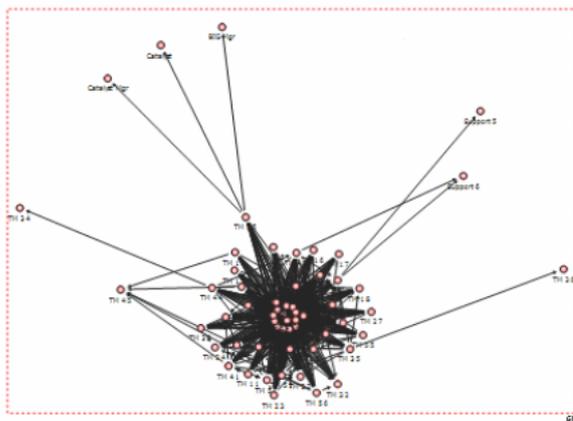
Pertanyaan 1 : Informasi

Istilah SNA	Keterangan
<i>Number of link</i>	<i>Mean = 15,641; SD = 12,188; min = 0; max = 49; artinya rata-rata frekuensi setiap Asesor untuk mendapatkan informasi adalah antara 3 – 28 kali. Data ini menunjukkan kesenjangan yang tinggi dalam pencarian informasi dan dapat disimpulkan ketidakmerataan aktifitas Asesor dalam pencarian informasi.</i>
<i>Degree &amp; Node Type</i>	<i>Inclusiveness = 96,667%; Isolate = 2; Transmitter = 15; Receiver = 9; Carrier = 0; Ordinary = 34. Data ini menunjukkan hampir semua Asesor terhubung (inclusiveness 96,667%), dengan pencari informasi lebih banyak dari pemberi.</i>
<i>Organizational subgroups atau cliques</i>	<i>Subgroup atau clique = 62; size = 3, 16 – 20; cohesion index = 1,44 – 3,886; artinya terdapat 62 kelompok kecil yang terbentuk pada saat proses pencarian informasi dilakukan oleh para Asesor. Data ini menunjukkan rendahnya tingkat kekompakan yang terjadi pada saat proses pencarian informasi.</i>
<i>central connectors, boundary spanner, information brokers, dan peripheral peoples</i>	<i>central connector = 1 (TL 3); boundary spanners = 1 (TM 1 7). Data ini menunjukkan satu pelaku penghubung potensial yaitu TL 3 (Team Leader), namun ini belum maksimal karena tidak ada satu pun karyawan tetap TAG masuk dalam kategori ini. Peripheral peoples berjumlah 27 orang, artinya belum seimbang antara jumlah central connector dengan peripheral peoples.</i>
<i>Cut points, cut sets, dan bridges</i>	<i>Bridges = 6 (TM 4 4 - TM 3 4, TM 3 5 - TM 3 6, TM 2 5 - Catalyst Mgr, TM 2 5 - Catalyst, TM 2 5 - BIG Mgr, TL 3 - Support 5); cut points = 4 (TL 3, TM 4 4, TM 2 5, TM 3 5). Data ini menunjukkan 6 koneksitas penting yang ditandai oleh 1 pelaku penting (TM 2 5). Ke empat pelaku penting ini memainkan peranan penting bagi para Asesor dalam proses pencarian informasi dan mereka adalah pelaku yang paling sering di cari untuk pencarian informasi. Hal ini menunjukkan pencarian informasi justru tidak terjadi terhadap karyawan tetap TAG, malah terhadap pemain-pemain di luar TAG.</i>

# Clique - INFORMATION



# Strong Component - INFORMATION

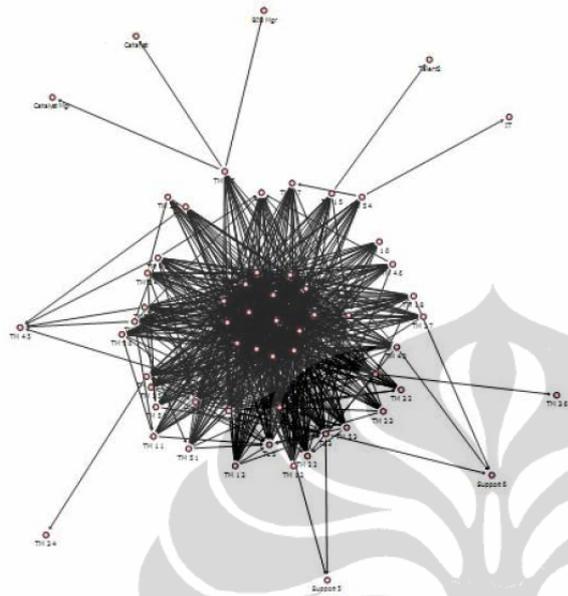


Lampiran 12 : Statistik SNA - Awareness

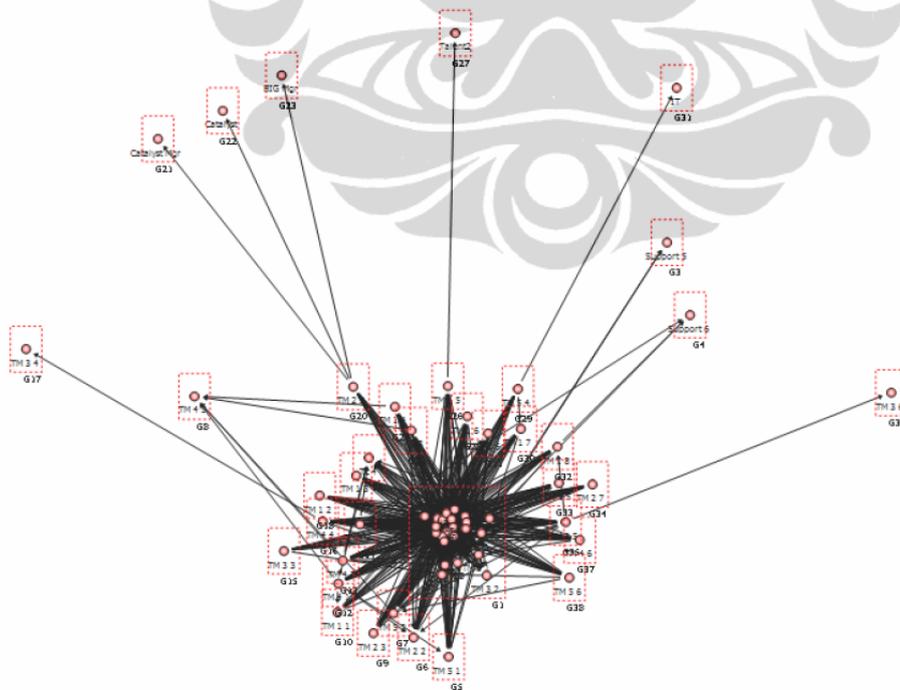
Pertanyaan 2 : Awareness

Istilah SNA	Keterangan
<i>Number of link</i>	<i>Mean</i> = 15,305; <i>SD</i> = 11,849; <i>min</i> = 1; <i>max</i> = 49; artinya rata-rata setiap Asesor memahami kapabilitas sekitar 3 – 27 orang. Data ini menunjukkan kesenjangan yang tinggi dalam memahami kapabilitas pemegang pengetahuan orang-orang disekitarnya.
<i>Degree &amp; Node Type</i>	<i>Inclusiveness</i> = 100%; <i>Isolate</i> = 0; <i>Transmitter</i> = 17; <i>Receiver</i> = 11; <i>Carrier</i> = 0; <i>Ordinary</i> = 32. Data ini menunjukkan hampir semua Asesor terhubung ( <i>inclusiveness</i> 100%), dengan karakteristik Asesor yang paham atas kapabilitas pemegang pengetahuan sekitarnya hanya sebanyak 17 orang dan yang di pahami kapabilitasnya sebanyak 11 orang. Secara umum ini belum maksimal karena jumlah Asesor dalam penelitian ini adalah 41 orang.
<i>Organizational subgroups atau cliques</i>	<i>Subgroup</i> atau <i>clique</i> = 58; <i>size</i> = 3, 12, 14 - 20; <i>cohesion index</i> = 1,426 – 3,977; artinya terdapat 38 kelompok kecil yang terbentuk berdasarkan pemahaman kapabilitas yang dilakukan oleh Asesor. Data ini menunjukkan rendahnya tingkat kekompakan atau keseragaman pada pemahaman Asesor mengenai kapabilitas pemegang pengetahuan orang-orang disekitarnya.
<i>central connectors, boundary spanner, information brokers, dan peripheral peoples</i>	<i>central connector</i> = 5 (TAG Head, TAG Mgr, Sr Cons 1, Sr Cons 3, Support 6); <i>boundary spanners</i> = 1 (TM 1 7) ; <i>peripheral peoples</i> = 38. Data ini menunjukkan 5 pelaku penting yang di pahami sebagai pelaku pengetahuan. Namun demikian, <i>Mean</i> = 0,897, <i>SD</i> = 1,221, <i>min</i> = 0, <i>maks</i> = 3,458 menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kapabilitas orang yang di nilai oleh Asesor adalah 0 – 2, yang artinya kurang dari cukup, tetapi ada beberapa orang yang di nilai hingga nilai diatas 4 dan 5 (baik dan baik sekali).
<i>Cut points, cut sets, dan bridges</i>	<i>Bridges</i> = 7 (TM 4 4 - TM 3 4, TM 3 5 - TM 3 6, TM 2 5 - Catalyst Mgr, TM 2 5 – Catalyst, TM 2 5 - BIG Mgr, TM 1 5 - Talent2, TM 5 4 – IT); <i>cut points</i> = 5 (TM 4 4, TM 2 5, TM 1 5, TM 5 4, TM 3 5). Data ini menunjukkan 6 koneksitas penting yang ditandai oleh 2 pelaku penting yang muncul berulang (TM 4 4 dan TM 2 5). Ke dua pelaku penting ini memainkan peranan penting bagi para Asesor dalam memahami kapabilitas pelaku pengetahuan disekitarnya. Terlihat bahwa pemahaman kapabilitas ini hanya berkisar diantara kelompok Asesor sendiri.

## Clique - AWARENESS



## Strong Component - Awareness

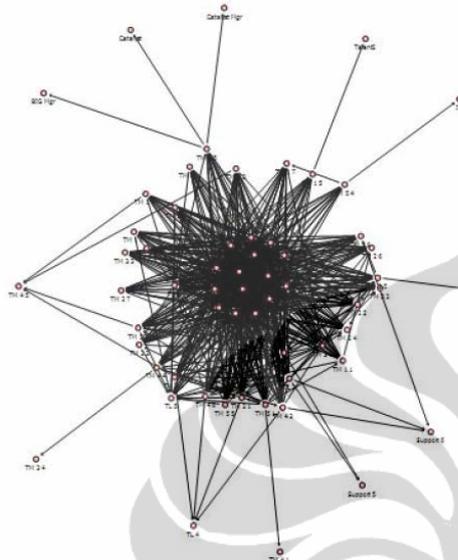


Lampiran 13 : Statistik SNA – Problem Solving

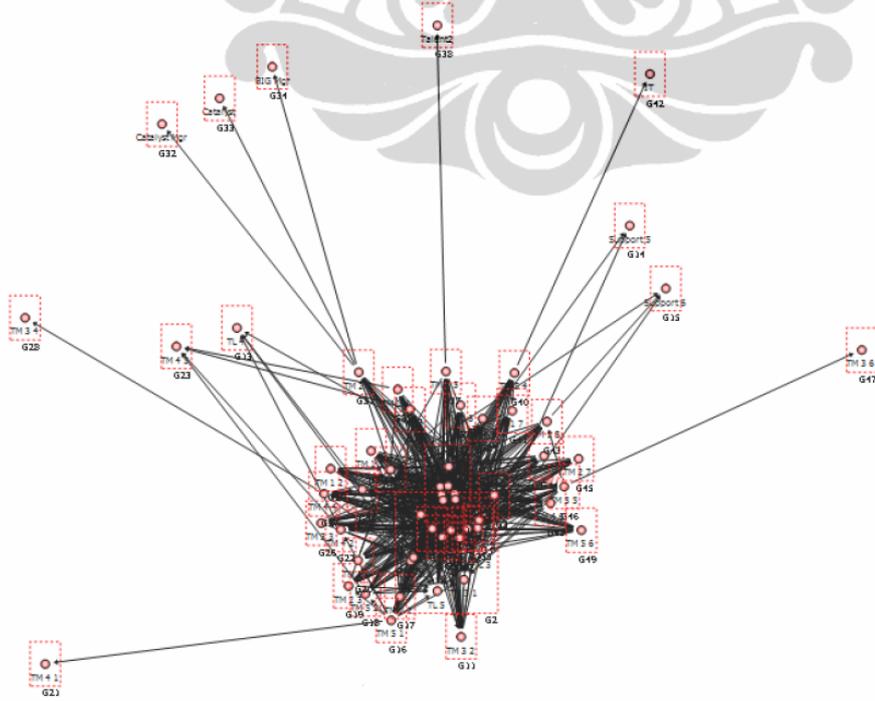
Pertanyaan 3 : Problem Solving

Istilah SNA	Keterangan
<i>Number of link</i>	<i>Mean</i> = 14,138; <i>SD</i> = 11,197; <i>min</i> = 1; <i>max</i> = 46; artinya rata-rata frekuensi setiap Asesor untuk mengatasi masalah adalah antara 3 – 25 kali. Data ini menunjukkan cukup tingginya tingkat frekuensi masalah yang harus diatasi Asesor.
<i>Degree &amp; Node Type</i>	<i>Inclusiveness</i> = 100%; <i>Isolate</i> = 0; <i>Transmitter</i> = 16; <i>Receiver</i> = 12; <i>Carrier</i> = 0; <i>Ordinary</i> = 32. Data ini menunjukkan semua Asesor terhubung ( <i>inclusiveness</i> 100%), dengan pencari informasi lebih banyak dari pemberi.
<i>Organizational subgroups</i> atau <i>cliques</i>	<i>Subgroup</i> atau <i>clique</i> = 174; <i>size</i> = 6 - 16; <i>cohesion index</i> = 1,585 – 1,976; artinya terdapat 174 kelompok kecil yang terbentuk pada saat proses mengatasi masalah dilakukan oleh para Asesor. Data ini menunjukkan keberagaman potensial pelaku yang diidentifikasi menjadi acuan Asesor ketika menghadapi masalah.
<i>central connectors, boundary spanner, information brokers, dan peripheral peoples</i>	<i>central connector</i> = 6 (TAG Head, TAG Mgr, Sr Cons 1, Sr Con 2, Sr Cons 3, Sr Cons 4) dan di layer 2 terdapat 2 <i>central connector</i> tambahan (Analyst 1 dan Analyst 2), <i>boundary spanners</i> = 2 (TM 1 7, TM 2 5); <i>peripheral peoples</i> = 39. Data ini menunjukkan 8 pelaku penting yang di dianggap potensial oleh Asesor ketika mereka menghadapi masalah.
<i>Cut points, cut sets, dan bridges</i>	<i>Bridges</i> = 8 (TM 4 4 - TM 3 4, TM 3 5 - TM 3 6, TM 2 5 - Catalyst Mgr, TM 2 5 – Catalyst, TM 2 5 - BIG Mgr, TM 1 5 - Talent2, TM 5 4 – IT, TM 5 1 - TM 4 1); <i>cut points</i> = 6 (TM 5 1, TM 4 4, TM 2 5, TM 1 5, TM 5 4, TM 3 5). Data ini menunjukkan 8 koneksitas penting yang ditandai oleh 1 pelaku penting yang muncul berulang (TM 2 5). Pelaku penting ini memainkan peranan penting bagi para Asesor dalam proses mengatasi permasalahan.

## Clique - PROBLEM SOLVING



## Strong Component - Prob Solving



## Lampiran 14 : Analisa Kaleidoskop Perubahan

Kontekstual	Analisa
<b>Waktu</b>	(-) negatif : Harus segera berubah, dikarenakan kondisi eksternal (harga, kompetitor, keluhan klien atas kualitas asesor) dapat mempengaruhi profitabilitas dan <i>brand</i> organisasi menjadi buruk. Kondisi tersebut menjadikan perlunya dilakukan perubahan dalam kegiatan berbagi pengetahuan dikalangan asesor sehingga daya saing dan kualitasnya menjadi tinggi, sekaligus mempengaruhi keterikatan kerja mereka.
<b>Cakupan</b>	(+) positif : Perubahan dilakukan terhadap kelompok asesor yang berada dalam unit kerja XYZ. Perilaku kelompok dan nilai-nilai yang di gunakan tergolong seragam sehingga diharapkan tidak menyulitkan.
<b>Pemeliharaan</b>	(+) positif : Nilai-nilai yang dicanangkan organisasi sudah sangat mendukung untuk munculnya perilaku mendukung kegiatan berbagi pengetahuan yang diharapkan dari asesor. Perubahan yang dilakukan dimaksudkan untuk menguatkan nilai-nilai tersebut.
<b>Keberagaman</b>	(+) positif : Kelompok yang dibidik untuk berubah adalah kelompok yang seragam dari pola pikir, cara kerja, dan perilakunya, yaitu asesor. Hanya saja yang penting untuk di ubah adalah motivasi dan integritas diri mereka untuk menghasilkan kinerja terbaik.
<b>Kapabilitas</b>	(-) negatif : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual (-) negatif : motivasi untuk aktif berbagi pengetahuan cenderung rendah terutama pada asesor dengan jangka waktu kerja diatas 6 tahun.</li> <li>• Manajerial (-) negatif : terdapat kecenderungan kurang terbuka atas ide-ide baru di kalangan manajer unit kerja XYZ. Kemampuan melakukan pengawasan secara konsisten juga masih rendah.</li> <li>• Organisational (+) positif : sebagai organisasi jasa layanan manajemen SDM, PT ABC Indonesia memiliki pengetahuan mengelola perubahan dengan sumberdaya yang dimilikinya.</li> </ul>
<b>Kapasitas</b>	(+) positif : dari aspek uang dan waktu, PT ABC Indonesia memiliki kapasitas positif untuk melakukan perubahan. Perusahaan ini tergolong muda dan tidak memiliki masalah keuangan. Didalam organisasi pun diidentifikasi terdapat beberapa karyawan (asesor dan karyawan tetap unit kerja XYZ) yang dapat mengendalikan perubahan ini. Komitmen dari komisaris dan manajemen yang lebih tinggi tetap diperlukan.
<b>Kesiapan</b>	(-) negatif : kepedulian untuk berubah tidak seragam, sebagian besar asesor bersikap apatis, pola komunikasi tidak terstruktur, sebagian karyawan tetap unit kerja XYZ cenderung berada dalam <i>comfort zone</i> . Gaya kepemimpinan

Kontekstual	Analisa
	terlalu informal, tanpa pengawasan ketat dan kurang konsisten konsisten dalam mengawasi kualitas.
<b>Kekuatan</b>	<p>(+) positif : selama ini unit kerja XYZ memiliki kemandirian dalam pengambilan keputusan yang terkait pengelolaan operasional <i>Assessment Centre</i>. Dalam kelompok asesor dapat ditemukan beberapa individu yang dapat diandalkan sebagai agen perubahan.</p>
<b>Pilihan Desain Perubahan</b>	<p>Tipe perubahan yang akan dilakukan adalah <i>Reconstruction</i>, yang akan meliputi hal-hal berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Change path</i> : 3 – 12 bulan, dengan prioritas utama melakukan mengidentifikasi poin-poin usulan perbaikan yang perlu dilakukan, menetapkan kembali arah strategi organisasi sekaligus identitas yang ingin ditampilkan, dan melakukan beberapa survei terkait kesediaan berubah dan persepsi terhadap perubahan.</li> <li>- <i>Change start point</i> : kombinasi dari <i>top-down</i> dan <i>bottom-up</i> dikarenakan keduanya adalah target perubahan.</li> <li>- <i>Change Style</i> : kolaboratif dan partisipatif, melibatkan kedua belah pihak target perubahan, asesor dan pemimpin XYZ.</li> <li>- <i>Change intervention</i> : review atas proses berbagi pengetahuan di kalangan asesor (individual), review atas <i>feedback process</i> yang sudah berjalan (unit kerja), review atas strategi organisasi terkait kegiatan asesmen, termasuk sistem komunikasi (IT sebagai <i>enabler</i>) dan proses kerja.</li> <li>- <i>Change roles</i> : melibatkan karyawan tetap unit kerja XYZ dan Manajemen PT ABC Indonesia sebagai pelaksana perubahan dan melakukan fungsi monitor dan evaluasi, dengan asesor sebagai target perubahan.</li> </ul>

Lampiran 15 : RINCIAN SECI dan PEMBENTUKAN FAKTOR KETERIKATAN KERJA

PEMBERI PENGETAHUAN / PENERIMA PENGETAHUAN	FO ( <i>Frontliner Assessor</i> )	BO ( <i>Back Office Assessor</i> )	Administrator	<i>Feedback Provider</i>	PM ( <i>Project Manager</i> )	Others ( <i>internal &amp; external parties</i> )
<b>FO (<i>Frontliner Assessor</i>)</b>	Desain Asesmen, Kompetensi, Laporan, Proses Bisnis -- melalui dokumen, self study, pelatihan formal, kegiatan berbagi pengetahuan informal ; Tacit to Tacit --> S, dan Tacit to Explicit --> E); faktor keterikatan kerja yang terbentuk adalah Kerjasama Tim/ Kolaborasi dan Pemberdayaan.					
<b>BO (<i>Back Office Assessor</i>)</b>	Desain Asesmen, Kompetensi, Laporan, Proses Bisnis -- melalui dokumen, self study, pelatihan formal, kegiatan berbagi pengetahuan informal ; Tacit to Tacit --> S, dan Tacit to Explicit --> E); faktor keterikatan kerja yang terbentuk adalah Kerjasama Tim/ Kolaborasi dan Pemberdayaan.					
<b>Administrator</b>	Desain Asesmen, Kompetensi, Laporan, Proses Bisnis, Aplikasi Stratejik SDM (Tacit to Tacit --> S, Tacit to Explicit --> E, dan Explicit to Explicit --> C); faktor keterikatan kerja yang terbentuk adalah Kerjasama Tim/ Kolaborasi, Pertumbuhan dan Pngembangan, serta Dukungan dan Penghargaan.					
	Terjadi melalui dokumen, <i>self study</i> , <i>coaching</i> selama proses integrasi, sesi berbagi pengetahuan formal maupun informal					
<b><i>Feedback Provider</i></b>	Desain Asesmen, Kompetensi, Laporan, Proses Bisnis, Aplikasi Stratejik SDM (Tacit to Tacit --> S, Tacit to Explicit --> E, dan Explicit to Explicit --> C); faktor keterikatan kerja yang terbentuk adalah Kerjasama Tim/ Kolaborasi, Pertumbuhan dan Pngembangan, serta Dukungan dan Penghargaan.					
	Terjadi melalui dokumen, <i>self study</i> , sesi berbagi pengetahuan formal maupun informal (ketika menyampaikan umpan balik terjadi pertukaran pengetahuan dengan klien)					
<b>PM (<i>Project Manager</i>)</b>	Desain Asesmen, Kompetensi, Laporan, Proses Bisnis, Aplikasi Stratejik SDM (Tacit to Tacit --> S, Tacit to Explicit --> E, Explicit to Explicit --> C, dan Explicit to Tacit --> I); faktor keterikatan kerja yang terbentuk adalah Kerjasama Tim/ Kolaborasi, Pertumbuhan dan Pngembangan, serta Dukungan dan Penghargaan.					
	Terjadi melalui dokumen, <i>self study</i> , sesi berbagi pengetahuan formal maupun informal (ketika menyampaikan hasil asesmen kepada organisasi klien, ketika melakukan briefing proyek, ketika melakukan kalibrasi dengan konsultan internal)					
<b><i>Others (internal &amp; external parties)</i></b>	Desain Asesmen, Kompetensi, Laporan, Proses Bisnis, Aplikasi Stratejik SDM (Tacit to Tacit --> S, Tacit to Explicit --> E, Explicit to Explicit --> C, dan Explicit to Tacit --> I)					
	Terjadi melalui dokumen, sesi berbagi pengetahuan formal maupun informal (ketika kalibrasi); Internalization terjadi jika sistem ini dibakukan menjadi standar kegiatan berbagi pengetahuan dalam organisasi, dan kemudian menjadi bagian dari nilai-nilai organisasi; faktor keterikatan kerja yang terbentuk adalah Kerjasama Tim/ Kolaborasi, Pertumbuhan dan Pngembangan, Dukungan dan Penghargaan, serta Keselarasan Upaya dengan Strategi.					

Lampiran 16 : RANCANGAN MENYELURUH

Proses Perubahan :	Tingkat Perubahan	Kegiatan Perubahan	Aktifitas Perubahan	Konversi Pengetahuan	Penanggung jawab	Waktu (triwulan)				Biaya (Rp. 000)	Indikator Keberhasilan
						1	2	3	4		
Menciptakan kebutuhan yang mendesak	Unit kerja	Sosialisasi awal mengenai program perubahan kepada seluruh asesor	Agenda sosialisasi : kondisi dan target perusahaan, masalah dan tantangan (data keluhan klien), nilai-nilai organisasi, dan program perubahan (tolok ukur dan manfaat)	IS --> IC ES --> IS	XYZ, HRD, Production	x				4.000	Slide, slogan perubahan, <i>hardcopy</i> dan <i>softcopy</i> format tolok ukur dan tata cara penilaian; biaya produksi.
	Individu		Menyampaikan data dan analisa keluhan klien dan data area pengembangan asesor menggunakan data manajemen kinerja	ES --> IC IC --> IC	XYZ	x				3.000	Min. 1 kali pertemuan; fasilitas kantor; biaya analisa data ( <i>mandays</i> konsultan)
	Unit kerja		Membuat slogan, poster atau selebaran sebagai alat kampanye perubahan	IS --> IC	XYZ, BEG, Production	x				2.000	Min. terdapat poster di ruang-ruang kerja Asesor; biaya produksi.
	Individu	Membuka wawasan asesor mengenai kondisi ideal (eksternal)	Mengundang pembicara eksternal mengenai "Why & How" dari program perubahan, dan membuka diskusi terbuka; membuat dokumentasinya yang mudah diakses oleh asesor.	ES --> IC IC --> IC	XYZ, Marketing, IT	x				15.000	Kualifikasi dan kapabilitas narasumber (sesuai tema perubahan : "berbagi pengetahuan"); biaya <i>mandays</i> narasumber (optimalisasi jejaring klien).
Membentuk koalisi yang tangguh	Individu	Membentuk tim perubahan	Membentuk tim perubahan, bangun slogan perubahan masing-masing tim, diskusi mengenai program perubahan.	IC --> IC IS --> IC	XYZ	x				5.000	Optimalisasi lima tim yang sudah ada, <i>Team Leader masing-masing</i> sebagai penanggung jawab, min. 3 kali pertemuan, dokumentasikan MOM ( <i>Minute of Meeting</i> ) untuk di bahas selanjutnya.
	Individu		Memberikan ketrampilan <i>coaching</i> untuk TL dan manajemen XYZ bekerjasama dengan unit kerja BEG.	IC --> IC	BEG	x				3.000	Maks. 2 kali pelatihan, fasilitas kantor, <i>mandays Facilitator</i> dan biaya akomodasi.
	Unit kerja	Membentuk kemitraan dengan unit kerja lain	Kerjasama dengan konsultan senior dari unit kerja lain sebagai narasumber internal dan untuk melakukan kalibrasi pengetahuan.	IC --> IC IS --> IC	Catalyst, BEG		x			5.000	Min. 3 kali kalibrasi (tahap 1, 2, 3) ; dokumentasi MOM ( <i>hardcopy</i> dan <i>softcopy</i> ) dan mudah diakses oleh asesor; bujet <i>mandays</i> bagi konsultan.
	Unit kerja		Kerjasama dengan IT : akses asesor (PM dan FB) ke dalam <i>alfresco</i> , menyediakan <i>space</i> dalam <i>alfresco</i> (khusus untuk program perubahan), menyiapkan sistem <i>broadcast</i> untuk setiap input data yang dilakukan ke dalam <i>alfresco</i> .	IS --> IS	IT		x			7.000	Pihak IT harus menyiapkan SOP mengenai tata cara akses, dan memberikan sosialisasi singkat keseluruhan asesor; menyiapkan bujet sosialisasi dan <i>mandays</i> teknisi IT.
	Individu		Kerjasama dengan <i>Marketing</i> : menyisipkan dua asesor dalam "Percakapan", dokumentasi tulisan hasil mengikuti pertemuan dan masuk ke dalam sistem IT sehingga mudah di akses oleh asesor.	ES --> IC IC --> IS	XYZ, Marketing, IT		x			2.400	Min. dua asesor per bulan; tanda tangan absen; dua tulisan pendek (maks. 1 hal.) ; tulisan harus di <i>post</i> dalam <i>alfresco</i> dan <i>broadcast</i> .
Menciptakan visi untuk berubah	Unit kerja	Menetapkan program kerja untuk setiap tim	Meminta setiap tim membuat target perubahan jangka pendek masing-masing dan melaporkan progresnya setiap minggu melalui sistem IT; meminta setiap tim untuk menyampaikan ide dan tanggapannya atas program perubahan melalui <i>dropbox</i> sistem IT.	IC --> ES ES --> IS	XYZ, IT		x			-	Min. 3 <i>broadcast</i> setiap minggu mengenai masukan ide dan tanggapan asesor lainnya terhadap program perubahan.

Proses Perubahan :	Tingkat Perubahan	Kegiatan Perubahan	Aktifitas Perubahan	Konversi Pengetahuan	Penanggung jawab	Waktu (triwulan)				Biaya (Rp. 000)	Indikator Keberhasilan
						1	2	3	4		
Mengkomunikasikan visi	Unit kerja	Mengkampanyekan program perubahan secara intensif	Saran dan komentar dari BOD dan pimpinan unit kerja lainnya atas tindakan perubahan.	IC --> IC IC --> IS	Manajemen		x			-	Min. 1 tanggapan dari Manajemen atas perubahan di triwulan pertama.
	Individu		Pelaksanaan <i>sharing session</i> oleh asesor berdasarkan kapabilitas dan latar belakang edukasi/pekerjaan asesor per tim.	IC --> IC IC --> IS	XYZ		x			4.000	Min. 1 kali per 3 minggu, dokumentasi dalam sistem.
	Unit kerja		Menetapkan langkah-langkah perbaikan, mengundang min. 2 ketua tim dalam rapat mingguan unit kerja XYZ; dokumentasi dalam sistem; menetapkan target selanjutnya.	IC --> IS    IC --> IC	XYZ, IT		x			-	Dokumentasi target dan form-form pengukuran, setidaknya di akhir setiap triwulan.
	Individu		Setiap asesor menjadikan slogan timnya sebagai status pada sosial media.	IC --> IC IC --> ES	XYZ		x			-	Min. 50% asesor melakukannya.
Menyingkirkan halangan	Unit kerja	Membangun sistem dan prosedur baru terkait program perubahan	Review : sistem rekrutmen, kontrak kerja, penilaian <i>Key Result Area</i> (KRA) dan cara penilaiannya, form <i>Individual Development Plan</i> (IDP), proses <i>monitoring &amp; evaluating</i> -nya, SOP dan prosedur kerja.	IS --> IS	HRD, IT, XYZ			x		-	Akhir triwulan - 2 sudah terdapat SOP dan aturan baru, sosialisasi dilakukan pada bulan ke-7.
	Unit kerja		Optimalisasi sistem data base ( <i>alfresco</i> ) : sosialisasi, untuk analisa pemetaan kapabilitas asesor, cek produktifitas, pemerataan peluang kerja pada industri dan jenjang desain yang berbeda sehingga kapabilitas semakin meningkat.	IS --> IS IS --> ES	IT			x		5.000	Laporan dapat digunakan pada triwulan-2 untuk digunakan dalam program pengembangan.
	Unit kerja		Melakukan survei : umpan balik mengenai efektifitas perilaku ketua tim, dan pihak lain terlibat perubahan (merubah format survei lama; menggunakan skala penilaian <i>Likert</i> survei pemahaman dan tanggapan asesor atas program perubahan, survei jejaring interaksi sosial seluruh organisasi, dan menyampaikan hasilnya secara terbuka.	IS --> IC IC --> IS	HRD, XYZ			x		5.000	Format baru siap diakhir triwulan-1, laporan hasil survei dan tindak lanjut disampaikan secara langsung dan broadcast sistem; biaya <i>mandays</i> konsultan.
	Individu	Mengatasi hambatan dalam proses perubahan	Mengidentifikasi individu yang resisten; mendiskusikan hambatan; meminta ketua tim untuk membuat laporan tertulis.	IC --> IC IC --> IS	XYZ		x			-	Min. 1 kali diskusi di setiap tim; laporan tertulis dokumentasi dalam sistem.
Menciptakan pencapaian jangka pendek	Unit kerja	Menyampaikan pencapaian perubahan yang dicapai sampai bulan ke-3	<i>Broadcast</i> dan temu muka menyampaikan pencapaian setiap tim; menyampaikan penghargaan secara terbuka.	IS --> IC	XYZ, IT		x			-	<i>Broadcast</i> dan pengumuman tertulis.
	Unit kerja	Mendiskusikan area kekuatan dan area perbaikan dari tahap sebelumnya	Mendiskusikan temuan kekuatan dan kelemahan dari tahap perubahan sebelumnya, menetapkan tindak lanjut.	IC --> IS    IC --> IC	XYZ, IT		x			-	Dokumentasi target dan form-form pengukuran, setidaknya di akhir setiap triwulan.

Proses Perubahan :	Tingkat Perubahan	Kegiatan Perubahan	Aktifitas Perubahan	Konversi Pengetahuan	Penanggung jawab	Waktu (triwulan)				Biaya (Rp. 000)	Indikator Keberhasilan
						1	2	3	4		
Membangun perubahan	Individu	Memberikan tambahan wawasan kepada asesor sebagai bekal mencapai target perubahan selanjutnya	Mengundang pembicara eksternal mengenai "Why & How" dari program perubahan, dan membuka diskusi terbuka; membuat dokumentasinya yang mudah diakses oleh Asesor.	ES ---> IC IC --> IC	XYZ, Marketing, IT			x		15.000	Kualifikasi dan kapabilitas narasumber (sesuai tema perubahan : "berbagi pengetahuan"); biaya <i>mandays</i> narasumber (optimalisasi jejaring klien).
	Unit kerja	Dokumentasi dari setiap tahap perubahan dan membangun kekompakan	Optimalisasi <i>alfresco</i> sebagai alat pencatatan setiap tahap perubahan yang dapat diakses dengan mudah oleh setiap asesor.	IS --> IS -> IC	XYZ, IT			x	x	2.000	Sosialisasi petunjuk, dokumentasi petunjuk tertulis mengenai tata cara akses dan penggunaan, biaya <i>mandays</i> untuk teknisi IT.
Menjangkarkan perubahan sebagai budaya organisasi	Organisasi	Menjadikan program perubahan sebagai topik dalam setiap pertemuan tingkat unit kerja dan tingkat organisasi	Menyampaikan pencapaian program perubahan dalam <i>town hall meeting</i> yang melibatkan seluruh karyawan; penghargaan terbuka atas pencapaian individu dan unit kerja.	ES --> IS IS --> IS	Manajemen				x	5.000	Pada akhir bulan ke-12
	Organisasi		Mencanangkan pelaksanaan program tahunan organisasi <i>Knowledge Appreciation Day</i> dan survei lainnya yang terkait (keterikatan kerja, jejaring interaksi sosial, dan penilaian atas efektifitas kepemimpinan).	IS --> IS -> IC	Manajemen				x	-	Pencanangan program perubahan fase ke-2; persiapan bujet program.
<b>TOTAL</b>										<b>82.400</b>	Biaya akan di <i>break-down</i> menjadi 4 termin.

