



UNIVERSITAS INDONESIA

***PENDAYAGUNAAN CoP DAN KETERLIBATANNYA SEBAGAI
ANGGOTA DI JEJARING KERJA ORNOP: PENINGKATAN
INOVASI KERJA UNTUK MENDUKUNG KESIAPAN
PENERAPAN KM DI ORNOP HA***

*The Utilization of Community of Practice (CoP) and Its Involvement
in NGOs Networking: Work Innovation to Support KM Readiness in
HA Organization*

TESIS

NICOLAS INDRA NURPATRIA

1006742863

FAKULTAS PSIKOLOGI

PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI

PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI

HUMAN CAPITAL AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

DEPOK, JULI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

***PENDAYAGUNAAN CoP DAN KETERLIBATANNYA SEBAGAI
ANGGOTA DI JEJARING KERJA ORNOP: PENINGKATAN
INOVASI KERJA UNTUK Mendukung Kesiapan
PENERAPAN KM DI ORNOP HA***

*The Utilization of Community of Practice (CoP) and Its Involvement
in NGOs Networking: Work Innovation to Support KM Readiness in
HA Organization*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

NICOLAS INDRA NURPATRIA

1006742863

FAKULTAS PSIKOLOGI

PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI

PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI

HUMAN CAPITAL AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

DEPOK, JULI 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Nicolas Indra Nurpatria

NPM : 1006742863

Tanda Tangan :



Tanggal : 7 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Nicolas Indra Nurpatria
NPM : 1006742863
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Psikologi *Human Capital and Knowledge Management*
Judul Tesis : Pendayagunaan *CoP* dan Keterlibatannya Sebagai Anggota di Jejaring Kerja Ornop: Peningkatan Inovasi Kerja untuk Mendukung Kesiapan Penerapan KM di Ornop HA

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 Sabtu, 30 Juni 2012.

DEWAN PENGUJI

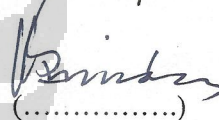
Pembimbing Tesis : Prof. Dr. Andreas Budihardjo



Ketua Sidang/Penguji I: Prof. Dr. Mochamad Enoch Markum



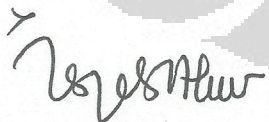
Penguji II : Dr. Rudolf Woodrow Matindas



Depok, 7 Juli 2012

Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



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



Dr. Wilman Dahlan Mansoer M.Org.Psy
NIP. 194904031976031002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 7 Juli 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

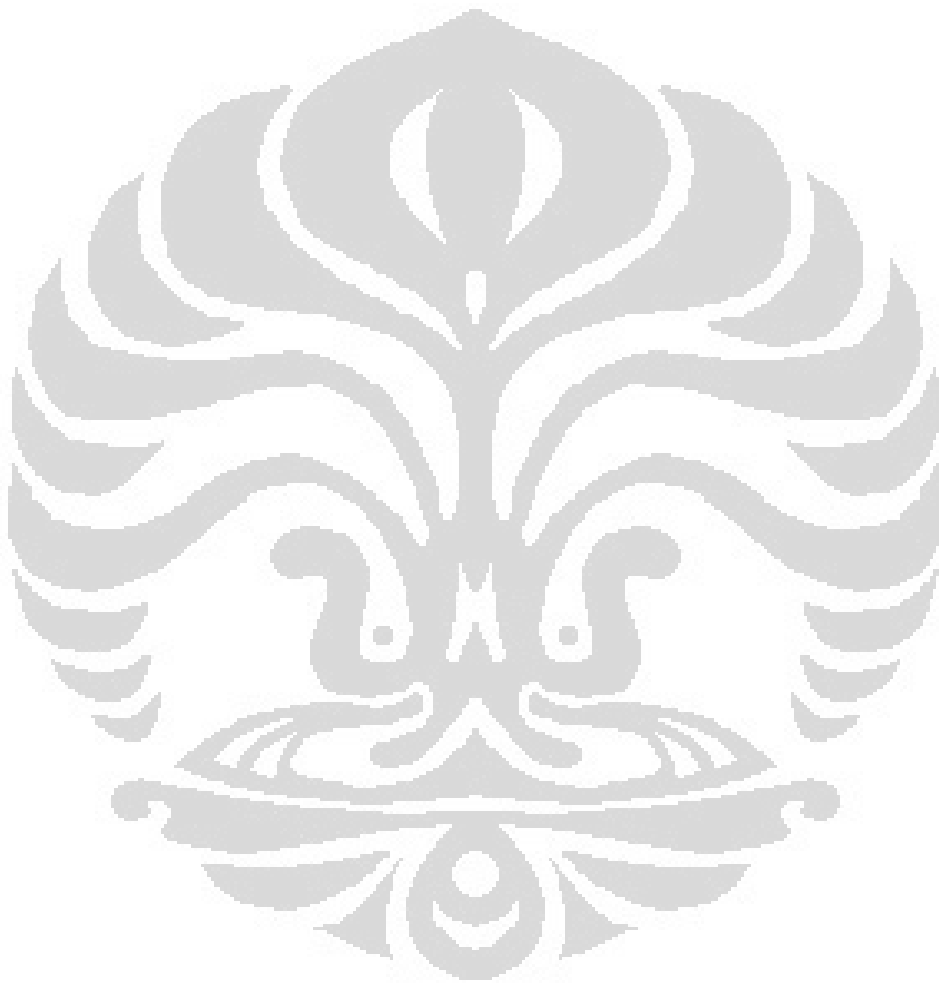
Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister pada Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi *Human Capital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

- 1) Prof. Dr. Andreas Budihardjo, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- 2) Ketua Yayasan, Direktur Eksekutif, seluruh staf tetap dan *associate* Ornop HA yang telah bersedia terlibat dalam proses pengambilan data yang saya perlukan untuk penulisan tesis ini;
- 3) kedua orang tua saya, J.A. Noertjahyo Adiwardojo dan Maria Theresia Endang Tri Martati, serta kakak saya, Helena Dewi Justicia, yang telah memberikan bantuan dalam bentuk dukungan moral, doa dan berbagai bantuan lainnya;
- 4) istri saya, Yohana Ratin Hestyanti, dan kedua anak saya, Iganitius Abby Kacaya Wisanta Nurpatricia dan Teresa Divina Amartya Nurpatricia, yang selalu memberikan dukungan semangat, doa dan kasih sayang;
- 5) para pengajar selama perkuliahan yang telah memberikan banyak inspirasi bagi saya: Ir. Rudy Siahaan PGD, M.M; Dr. Rudolf Woodrow Matindas, Ir. Gerhard Rumeser MHRM; Mirawati Purnama M.Si, V. Winarto, Phd.; Dr. Wilman Dahlan Mansoer M.Org.Psy; Ir. Rudi Marianto Kaharmen M.M; Corrina Deborah Silalahi M.Com, Ph.D; serta pengajar-pengajar lainnya yang tidak bisa saya tuliskan satu per satu;
- 6) rekan-rekan KM angkatan 8 terutama Bapak Dwi Wahyu Daryoto yang tak henti-hentinya memberikan semangat serta membantu dalam banyak hal;

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

Depok, 7 Juli 2012

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK
KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Nicolas Indra Nurpatria
NPM : 1006742863
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Psikologi *Human Capital and Knowledge Management*
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis


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

**Pendayagunaan Cop dan Keterlibatannya Sebagai Anggota di Jejaring Kerja
Ornop: Peningkatan Inovasi Kerja untuk Mendukung Kesiapan Penerapan
KM di Ornop HA**

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Depok
Pada tanggal: 7 Juli 2012
Yang menyatakan:


(Nicolas Indra Nurpatria)

ABSTRAK

Nama : Nicolas Indra Nurpatria
Program Studi : Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi *Human Capital and Knowledge Management*
Judul Tesis : Pendayagunaan *CoP* dan Keterlibatannya Sebagai Anggota di Jejaring Kerja Ornop: Peningkatan Inovasi Kerja untuk Mendukung Kesiapan Penerapan KM di Ornop HA

Tesis ini membahas mengenai peran atribut individu yaitu *self-efficacy* dan daya inovasi dalam mendukung kesiapan penerapan KM di Ornop HA. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa staf tetap dan staf tidak tetap Ornop HA menunjukkan sikap yang rendah terhadap penerapan KM karena merasa bahwa KM belum menjadi hal yang penting, serta daya inovasi memberikan pengaruh lebih besar dibandingkan dengan *self-efficacy* dalam hal sikap terhadap kesiapan penerapan KM. Intervensi yang diusulkan dalam jangka pendek adalah pendayagunaan *CoP* (*community of practice*) dan keterlibatan di jejaring kerja ornop sementara untuk jangka panjang adalah peningkatan komitmen serta pembenahan pengelolaan sumber daya manusia.

Kata kunci:

Kesiapan penerapan *knowledge management*, daya inovasi, *self-efficacy*, sikap terhadap penerapan *knowledge management*, *community of practice*, jejaring kerja

ABSTRACT

Name : Nicolas Indra Nurpatria
Study Program : Post Graduate Program Faculty of Psychology University of Indonesia, Graduate Program of Applied Psychology, Human Capital and Knowledge Management Subject
Judul Tesis : The Utilization of Community of Practice (CoP) and Its Involvement in NGOs Networking: Work Innovation to Support KM Readiness in HA Organization

This thesis discusses the role of individual attributes, namely self-efficacy and innovativeness, to support the Knowledge Management (KM) readiness in an NGO named HA. This research employs quantitative and qualitative methods. The results indicated that the permanent staffs and the associates of this NGO had low attitude towards the implementation of KM because KM had not been seen as importance factor in the development of organization. In addition, the innovativeness had greater influence on the attitudes towards the KM readiness that of the self-efficacy. Based on the research, it is proposed to have short term interventions namely the utilization of Community of Practice (CoP) and the involvement in NGO networks and the long term interventions are to enhance commitment and reorganization human resources.

Keywords:

Knowledge management readiness, innovativeness, self-efficacy, attitude toward knowledge management, community of practice, network

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 Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
Bab 1 Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	10
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
1.4. Metode dan Cakupan Bahasan	11
1.5. Sistematika Penulisan	12
Bab 2 Kajian Literatur	13
2.1. <i>Knowledge Management (KM)</i>	13
2.2.1. Pengertian Data, Informasi dan <i>Knowledge</i>	13
2.2.1. Pengertian dan Tujuan KM	15
2.2. Kesiapan Penerapan <i>Knowledge Management</i>	19
2.2.1. Pengertian Kesiapan Penerapan <i>Knowledge Management</i>	19
2.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan Penerapan KM	20
2.2.3. Peningkatan Kesiapan Penerapan KM dengan	23

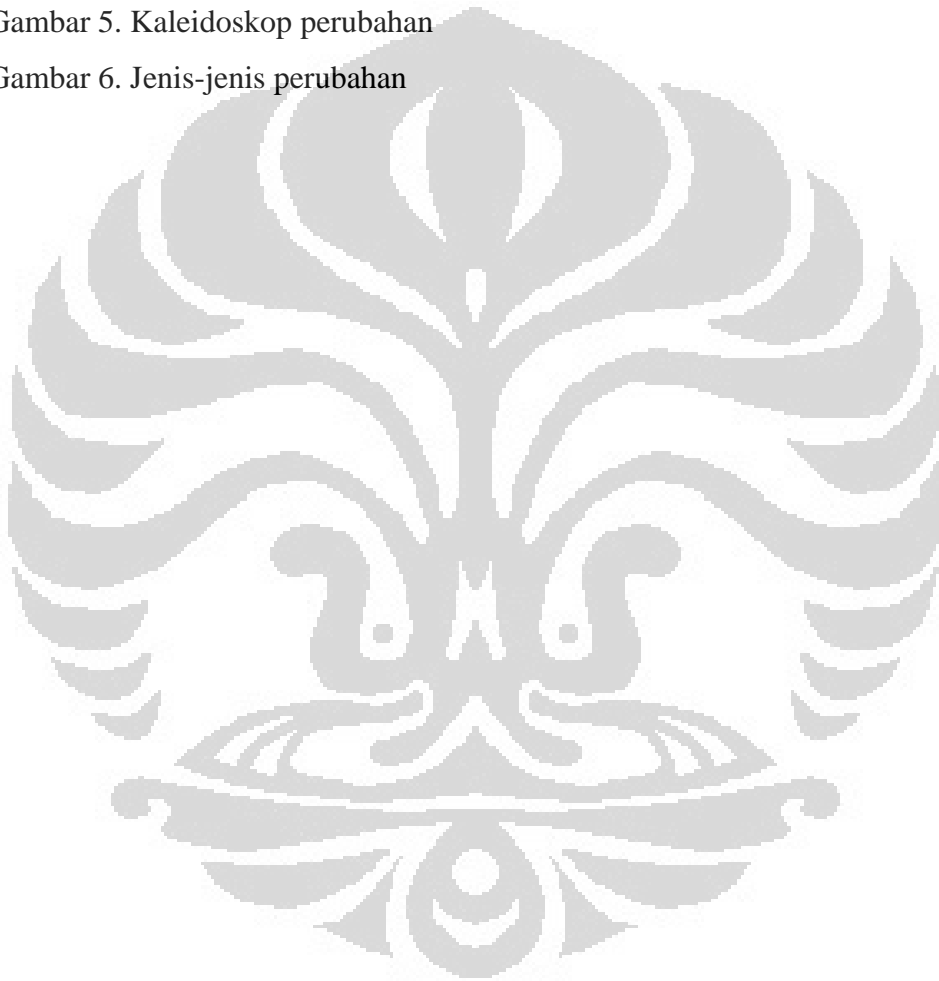
Melakukan Intervensi terhadap Atribut Individual	
2.3. Organisasi Non Pemerintah	25
2.3.1. Pengertian Organisasi Non Pemerintah	25
2.3.2. Organisasi Non Pemerintah dan <i>Knowledge Management</i>	26
2.3.3. Organisasi Non Pemerintah dan Kesiapan Penerapan KM	28
2.4. Perubahan Organisasi dan Manajemen Perubahan	31
2.5. Kesiapan Penerapan KM di Ornop HA	33
Bab 3 Metode Penelitian	37
3.1. Metode Penelitian	37
3.2. Pertanyaan Penelitian	37
3.3. Instrumen Penelitian	37
3.4. Teknik Analisis Data Penelitian	39
3.5. Partisipan Penelitian	39
3.6. Pemilihan Metode Intervensi	40
Bab 4 Analisis dan Interpretasi Data Penelitian	47
4.1. Karakteristik Partisipan Penelitian	47
4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	47
4.3. Hasil Analisis Statistik	49
4.5. Usulan Intervensi	51
Bab 5 Kesimpulan dan Rekomendasi	58
5.1. Kesimpulan	58
5.2. Rekomendasi Program Intervensi dan Perubahan	58
5.3. Keterbatasan Penelitian	63
Daftar Pustaka	65

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Jumlah Proyek, Revenue, Expenditures dan Net Assets Ornop HA (2008-2010)	3
Tabel 2.	Jumlah proyek dan klien Ornop HA (2008-2010)	4
Tabel 3.	Partisipan penelitian	47
Tabel 4.	Hasil Uji Reliabilitas	48
Tabel 5.	Hasil Uji Validitas	48
Tabel 6	Korelasi antara atribut individu dengansikap terhadap penerapan KM	50
Tabel 7	Hasil analisis regresi	51
Tabel 8.	<i>Change contextual features</i> Ornop HA	52
Tabel 9.	<i>Design choices</i> Ornop HA	53
Tabel 10.	Analisis Pemilihan Intervensi	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Bisnis Ornop HA	2
Gambar 2. Empat Elemen Kunci KM	16
Gambar 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesiapan Penerapan KM	21
Gambar 4. Model Penelitian Kesiapan Penerapan KM di Ornop HA	34
Gambar 5. Kaleidoskop perubahan	41
Gambar 6. Jenis-jenis perubahan	42



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Profil Ornop HA	69
Lampiran 2. Kuesioner	73
Lampiran 3. Hasil Pengolahan Data Statistik	82
Lampiran 4. Langkah-langkah Intervensi	90



BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang pelaksanaan penelitian, identifikasi permasalahan yang ada di Ornop HA, tujuan dan manfaat penelitian, metode dan cakupan pembahasan serta sistematika penulisan.

1.1. Latar Belakang

HA adalah *non government organization* (NGO) atau organisasi non pemerintah (Ornop) yang berdiri sejak tahun 2001. Seperti yang tercantum dalam profil organisasinya, Ornop HA lahir dari keinginan dan tekad sekelompok individu yang ingin berkontribusi bagi terciptanya kepedulian masyarakat terhadap anak dan remaja Indonesia. Sekelompok individu tersebut melakukan pengesahan Ornop HA sebagai Yayasan sesuai Akta Notaris M.P. Sitohang, SH No. 2 tanggal 10 Januari 2002 yang diperbaharui dengan Akta Notaris Erna Priyono, SH No.4 tanggal 13 Februari 2008.

Visi Ornop HA adalah menjadi lembaga profesional serta ahli dalam penelitian aksi dan pelatihan yang berfokus pada pendekatan partisipatoris sebagai sebuah metode untuk menciptakan kepedulian masyarakat Indonesia terhadap Hak-hak Anak dan penghormatan terhadap martabat manusia. Misi Ornop HA adalah:

1. secara berkesinambungan aktif dalam meningkatkan kapasitas lembaga dan kapasitas dalam diri individu
2. melakukan penelitian aksi maupun pelatihan, berdasarkan pemahaman akan konteks masalah dan komunitas
3. membangun kepedulian yang senantiasa kritis dan mengembangkan keterampilan-keterampilan transformatif sebagai jalan untuk memperkuat komunitas
4. mengusahakan terciptanya perubahan struktural dengan peningkatan kesadaran yang kritis pada komunitas-komunitas di Indonesia terhadap Hak-hak Anak dan martabat manusia.

Untuk mencapai visi dan misi tersebut, Ornop HA menjalankan sejumlah proyek dalam bentuk pengelolaan program/melakukan intervensi untuk kelompok tertentu, menjalankan berbagai bentuk pelatihan serta melakukan sejumlah penelitian. Ornop HA mendapatkan sejumlah proyek tersebut melalui beberapa cara. Pertama, Ornop HA menawarkan kerja sama kepada pelanggan untuk menjalankan proyek tertentu. Ornop HA kemudian akan menyiapkan rancangan program dan skema pembiayaan untuk ditawarkan pelanggan. Kedua, pelanggan yang menghubungi Ornop HA untuk meminta bantuannya menyelenggarakan pelatihan, melaksanakan penelitian atau mengelola proyek tertentu. Ketiga, Ornop HA mengikuti proses penawaran (*bidding*) untuk menjalankan penelitian, pengelolaan program atau pelaksanaan pelatihan yang biasanya diselenggarakan oleh lembaga-lembaga donor, Ornop internasional atau badan-badan PBB. Secara lebih lengkap, model bisnis Ornop HA dipaparkan pada gambar 1.

Key Partners staf tidak tetap (<i>associates</i>) yang memiliki latar belakang pendidikan beragam	Key Activities pelaksanaan program/intervensi, tender, penawaran proposal	Value Proposition pendekatan yang komprehensif, kontekstual dan aplikatif berbasis ilmiah	Customer Relation personal	Customer Segments Ornop internasional, Ornop nasional, lembaga donor, badan PBB, kementerian, lembaga, institusi pendidikan
	Key Resources staf tetap, pengalaman, reputasi, buku, modul pelatihan		Channels profil organisasi, kedekatan personal	
Cost Structure biaya operasional, biaya SDM, biaya program			Revenue Streams <i>fee program, institutional fees</i>	

Gambar 1. Model Bisnis Ornop HA

Britton (2005) menjelaskan bahwa Ornop memiliki fokus perhatian yang berbeda-beda. Beberapa fokus perhatian yang menjadi aktivitas Ornop antara lain adalah implementasi program, advokasi, penguatan masyarakat sipil, pembangunan kemitraan berkelanjutan dan pembuatan kebijakan publik. Berdasarkan aktivitas utama yang dijalankannya, Ornop HA dapat dikategorikan sebagai Ornop yang memiliki fokus perhatian pada implementasi program.

Indikator keberhasilan Ornop yang aktivitas utamanya implementasi program adalah pada dampak program yang kelihatan dan berkelanjutan bagi masyarakat atau komunitas tertentu, penggunaan dana yang efisien, jujur dan dapat dipertanggungjawabkan (Britton, 2005). Anugerah, di webpage *British Council* (“*Model bisnis*”) mengungkapkan bahwa pencapaian beberapa indikator keberhasilan ini akan membangun reputasi Ornop dan menjadi salah satu sumber daya utama yang dimiliki oleh Ornop. Reputasi baik yang dimiliki Ornop akan membantu Ornop untuk mendapatkan dana melalui berbagai cara dan berbagi sumber yang tersedia.

Sejak krisis ekonomi pada tahun 2008, dana yang disediakan oleh berbagai lembaga (lembaga donor, Ornop internasional, badan PBB dan sebagainya) dalam berbagai bentuk (hibah, pendanaan program dan sebagainya) untuk kepentingan Ornop di Indonesia semakin berkurang. *Webpage INFID* (2011) menyebutkan bahwa kondisi ini merupakan masalah serius bagi kalangan Ornop Indonesia mengingat bahwa 90% dari 13.500 Ornop yang terdaftar di Kementerian Dalam Negeri masih mengandalkan dana tersebut untuk menjalankan organisasi (“*Revolusi pendanaan*”). Kondisi ini memunculkan tingkat kompetisi yang tinggi di antara Ornop untuk mendapatkan dana yang jumlahnya semakin berkurang.

Tabel 1
Jumlah Proyek, *Revenue*, *Expenditures* dan *Net Assets* Ornop HA (2008-2010)

	2008	2009	2010
Proyek	9	8	8
<i>Revenue</i> (dalam rupiah)	132,412,000.00	674,053,461.88	92,508,904.80
<i>Expenditures</i> (dalam rupiah)	131,220,460.00	651,388,481.52	92,022,767.51
<i>Net Assets</i> (dalam rupiah)	6,683,113.28	29,348,093.64	21,592,666.66

sumber: laporan keuangan Ornop HA, 2008-2010

Situasi tingkat kompetisi yang tinggi sementara donasi yang disediakan untuk Ornop semakin berkurang juga dialami oleh Ornop HA. Jumlah proyek yang ditangani oleh Ornop HA cenderung statis dan tidak bertambah jumlahnya sejak tahun 2008, bahkan terjadi penurunan jumlah proyek dari 9 proyek menjadi

8 proyek di tahun 2009 dan tahun 2010 (tabel 1). Kondisi ini mengakibatkan perolehan *revenue* Ornop HA juga mengalami penurunan sebesar $\pm 86\%$ yang berdampak pada penurunan *net assets* sebesar $\pm 26\%$. Wawancara dengan Direktur Eksekutif Ornop HA mengungkapkan bahwa sebagai Ornop dengan bentuk yayasan, HA perlu meningkatkan jumlah *net assets* agar mendapatkan penilaian sebagai Ornop atau yayasan yang memiliki kondisi keuangan baik. Jumlah *net assets* yang semakin besar akan membantu kemandirian Ornop HA dalam hal keuangan karena dapat mengurangi ketergantungan terhadap lembaga donor. *Net assets* dapat digunakan oleh Ornop HA untuk membiayai dana operasional maupun mengembangkan berbagai program, pelatihan atau penelitian dengan biaya sendiri. Peningkatan *net assets* ini dapat terjadi jika Ornop HA mengalami peningkatan dalam hal *revenue*.

Dalam periode tiga tahun (2008-2010), Ornop HA menunjukkan variasi dalam jumlah klien tetapi di tahun 2010, Ornop HA memiliki klien dengan jumlah terendah yaitu tiga klien (tabel 2). Cara mendapatkan proyek yang dominan adalah Ornop HA dihubungi oleh klien dan bukan mengajukan penawaran atau mengikuti proses penawaran proyek.

Tabel 2
Jumlah proyek dan klien Ornop HA (2008-2010)

		2008	2009	2010
Jenis Proyek	penelitian	5	2	4
	pelatihan	4	5	4
	kerja sama	-	1	-
Klien	Ornop internasional	2	4	-
	instansi pemerintah	1	1	1
	institusi pendidikan	1	1	1
	Ornop nasional	-	1	1
Jenis klien	klien lama	2	4	2
	klien baru	2	3	1
Cara mendapatkan proyek	dihubungi klien	6	6	6
	penawaran oleh HA	3	2	2
	ikut proses penawaran	-	-	-

sumber: laporan tahunan Ornop HA, 2008-2010

Wawancara yang dilakukan dengan Direktur Eksekutif Ornop HA mengungkapkan bahwa pada periode tahun 2008-2010, muncul fenomena baru di kalangan lembaga donor, organisasi internasional, badan PBB dan sejumlah lembaga yang memberikan pendanaan bagi ornop. Fenomena baru itu adalah kecenderungan pemberian dana kepada individu yang berperan sebagai konsultan dan tidak lagi memberikan donasi kepada organisasi. Kondisi ini menyebabkan Ornop HA tidak terlibat dalam proses penawaran sebagai sebuah organisasi tetapi mendorong staf tetap Ornop HA untuk mengajukan penawaran sebagai individu. Strategi ini diakui oleh Direktur Eksekutif Ornop HA membantu Ornop HA untuk bisa bertahan dalam kompetisi yang meningkat di antara ornop lainnya sekaligus dapat meningkatkan kompetensi staf tetap Ornop HA. Di sisi lain, strategi tersebut juga memiliki beberapa risiko. Pertama, pengalaman, *knowledge* dan kompetensi menjadi milik individu dan cenderung tidak tersebar di antara staf tetap lain serta tidak menjadi *knowledge* yang dimiliki oleh organisasi. Kedua, saat staf tetap tersebut meninggalkan organisasi karena berbagai alasan, staf yang bersangkutan juga akan membawa pengalaman, *knowledge* dan kompetensi tersebut.

Shun et al. (2010) menyebut kondisi di atas sebagai "*brain drain*". *Brain drain* adalah sebuah istilah yang menggambarkan kondisi ornop yang kehilangan staf tetap dan staf tidak tetap atau relawannya karena sejumlah alasan, misalnya: pensiun, berakhirnya kontrak kerja atau ingin memperoleh karir dan penghasilan yang lebih baik. Kondisi ini sangat merugikan bagi ornop karena organisasi tidak hanya kehilangan staf tetap atau staf tidak tetap dan relawannya, tetapi juga kehilangan *knowledge* dan pengalaman para individu tersebut yang merupakan aset berharga bagi organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini akan mempengaruhi kinerja dan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh ornop.

Ornop mengalami tantangan dalam hal mempertahankan keberadaan staf tetap, staf tidak tetap atau relawannya karena beberapa faktor (VSO & Malawi Health Equity Network, 2011; Shun et al., 2010). Pertama, staf memilih untuk mengundurkan diri dari ornop tertentu karena ingin mendapatkan penghasilan dan jabatan yang lebih baik. Kedua, keterbatasan sumber daya dan keuangan membuat ornop mengalami kesulitan untuk mempertahankan stafnya dalam jangka panjang. Ketiga, apabila suatu program telah berakhir dan tidak berlanjut, staf tidak tetap

atau para relawan tidak akan diperpanjang kontraknya dan biasanya mereka akan mencari pekerjaan baru di program atau ornop lainnya.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan Direktur Eksekutif Ornop HA menunjukkan bahwa selama periode tiga tahun (2008-2011), Ornop HA telah mengalami empat kali pergantian Direktur Eksekutif, tiga orang staf tetap mengundurkan diri dan tujuh belas orang staf tidak tetap (*associate*) tidak terlibat lagi dalam program. Dengan segala keterbatasan yang dimiliki, staf tetap berjumlah 7 orang dan *net assets* mengalami penurunan sebesar $\pm 26\%$ di tahun 2010, Direktur Eksekutif Ornop HA menyatakan bahwa tidak mudah bagi Ornop HA untuk menerapkan pengelolaan SDM yang profesional, mulai dari sistem perencanaan tenaga kerja sampai dengan perencanaan karir, maupun melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan staf tidak tetap di Ornop HA.

Pengunduran diri staf tetap dan staf tidak tetap tersebut juga berarti hilangnya *knowledge*, pengalaman dan keahlian yang diperoleh oleh mereka selama menjalankan proyek. Kondisi tersebut terjadi karena saat ini, Ornop HA belum memiliki mekanisme yang memungkinkan staf tetap dan tidak tetap membagikan *knowledge*, pengalaman dan pelatihan kepada staf tetap atau staf tidak tetap lainnya. Saat ini, Ornop HA sedang mencoba mencari cara untuk tidak kehilangan *knowledge*, pengalaman dan keahlian dari staf tidak tetap yang telah menyelesaikan kontraknya dengan organisasi. Direktur Eksekutif Ornop HA berharap jika hal-hal tersebut bisa ditransfer menjadi milik staf atau organisasi, Ornop HA akan dapat menggunakan hal-hal tersebut untuk mengembangkan sejumlah *project* baru dan meningkatkan reputasi Ornop HA sebagai organisasi.

Keinginan Direktur Eksekutif Ornop HA sebenarnya mencerminkan tujuan *Knowledge Management* (KM) seperti yang dikemukakan oleh De Long & Fahey (dalam Holt *et al*, 2007) yang menyatakan bahwa tujuan mendasar dari KM adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan melakukan perencanaan serta implementasi berbagai hal yang dapat mendorong penciptaan, penyebaran dan penggunaan *knowledge* oleh organisasi. Britton (2005) memaparkan bahwa ornop seringkali mengabaikan *knowledge* yang hilang sebagai dampak dari berakhirnya proyek atau perginya staf tidak tetap setelah kontrak selesai yang diistilahkan sebagai '*organisational amnesia*'. Salah satu alternatif pemecahan

masalah yang diharapkan oleh ornop dalam mengatasi hal tersebut adalah penerapan *knowledge management* (KM). Sistem, proses dan mekanisme KM yang akan dijalankan di organisasi dapat memfasilitasi proses penyebaran *knowledge* dari satu individu ke individu lain maupun ke organisasi dengan berbagai cara. Ornop akan menggunakan *knowledge* ini untuk meningkatkan kapasitas organisasi dan staf, alternatif pemecahan masalah di masa yang akan datang atau pengembangan program-program baru.

Saat ini, Ornop HA sedang mencoba mencari cara untuk tidak kehilangan *knowledge*, pengalaman dan keahlian dari staf tetap dan staf tidak tetap yang telah menyelesaikan kontraknya dengan organisasi. Direktur Eksekutif Ornop HA berharap jika *knowledge* tersebut bisa dibagikan (di-*sharing*-kan) kepada staf tetap dan staf tidak tetap lain serta disimpan dengan baik sebagai milik organisasi, Ornop HA akan dapat menggunakan hal-hal tersebut untuk menawarkan sejumlah proyek baru dan meningkatkan reputasi Ornop HA sebagai organisasi. Hal ini dianggap menjadi hal yang penting mengingat sejak tahun 2011, sejumlah lembaga dana kembali memperbolehkan organisasi/ornop terlibat dalam proses penawaran, tidak lagi hanya membuka kesempatan atas nama individual.

Direktur Eksekutif Ornop HA mengungkapkan bahwa ada sejumlah *knowledge* yang penting dan strategis bagi keberlanjutan Ornop HA sebagai salah satu ornop yang memusatkan perhatian pada isu anak di Indonesia. *Knowledge* tersebut adalah yaitu mengenai cara-cara mendapatkan proyek yang meliputi misalnya cara menulis proposal, penyusunan anggaran program, pelatihan atau penelitian, kiat-kiat memenangkan penawaran dan sejumlah hal terkait lainnya; *knowledge* mengenai isu-isu terkini mengenai anak dan berbagai permasalahannya di Indonesia, misalnya tentang pendidikan anak usia dini, anak yang membutuhkan perlindungan khusus, anak yang berhadapan dengan hukum, perlindungan anak, kekerasan terhadap anak dan sebagainya; berbagai peluang pelatihan, penelitian dan pengembangan program yang berhubungan dengan isu terkini mengenai anak di Indonesia dan di dunia internasional. Sejumlah *knowledge* ini menjadi penting untuk dimiliki oleh staf tetap mengingat salah satu tanggungjawab staf adalah mendapatkan proyek untuk membangun reputasi dan keberlanjutan Ornop HA. Dixon (dalam Budihardjo, 2011) memberikan istilah

strategic transfer untuk menjelaskan paparan Direktur Eksekutif Ornop HA tersebut. *Strategic transfer* adalah proses transfer *knowledge* (*tacit* dan *explicit*) yang dimiliki oleh organisasi dan diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan strategis (non rutin dan tidak berulang) dan berdampak pada kinerja organisasi

Selain *knowledge* mengenai cara memperoleh proyek, kondisi dan permasalahan terkini anak Indonesia serta berbagai peluang proyek yang ada, *knowledge* yang berkaitan dengan pengelolaan program, pelatihan dan penelitian juga menjadi hal penting bagi Ornop HA. Paradigma, metode atau teknik baru dalam hal peninjauan (*assessment*), berbagai metode pelatihan, cara-cara melakukan evaluasi, model-model baru dalam penelitian, serta sejumlah isu terkait lainnya merupakan contoh dari kompetensi yang perlu dimiliki dan dikembangkan oleh Ornop HA. Direktur Eksekutif Ornop HA menyatakan bahwa hal-hal tersebut akan membantu Ornop HA dalam hal memperkuat *value proposition* yang ditawarkan kepada klien. Selain perlu dimiliki oleh staf tetap, hal-hal tersebut menjadi penting untuk dimiliki oleh staf tidak tetap mengingat bahwa sebuah proyek akan dikerjakan oleh staf tetap dan staf tidak tetap. Dixon (dalam Budihardjo, 2011) memberikan istilah *serial transfer* untuk menjelaskan paparan Direktur Eksekutif Ornop HA tersebut. *Serial transfer* adalah proses transfer *knowledge* (*tacit* dan *explicit*) yang diperoleh kelompok dari tugas non rutin dan berulang yang berhasil dilakukan akan ditransfer kepada tim lain yang melakukan tugas sama tetapi di tempat yang berbeda pada organisasi yang sama.

Direktur Eksekutif Ornop HA selanjutnya menjelaskan bahwa Ornop HA menurutnya masih belum dapat dikategorikan sebagai ornop yang menjalankan KM. Alasannya adalah bahwa selama ini proses penciptaan, penyimpanan, dan penggunaan *knowledge* masih dilakukan dengan cara yang sederhana dan belum sistematis atau terencana dengan baik. Sebagai salah satu contoh dalam hal proses pembagian *knowledge*, Ornop HA hanya melakukan pertemuan berkala dan komunikasi/diskusi lewat *mailing list* serta *wikispaces*. Secara rutin, para staf tetap dan staf tidak tetap melakukan pertemuan untuk membahas hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan suatu proyek. Sejumlah temuan penting yang dihasilkan dalam pertemuan tersebut, yang dirumuskan sebagai *lessons learned* dan *best practices*, akan dicatat dan disebarluaskan ke seluruh staf dan staf tidak

tetap melalui *mailing list* dan diunggah ke *wikispaces*. Staf dan staf tidak tetap juga diberikan kesempatan untuk menuliskan sejumlah hal yang dihadapi (masalah, hambatan, tantangan atau solusi yang ditemukan) ketika menjalankan tugasnya dalam proyek tertentu. Tulisan-tulisan ini juga diunggah di *mailing list* dan *wikispaces* agar bisa menjadi bahan pembelajaran atau bahan diskusi sesama staf dan para staf tidak tetap.

Untuk dapat menerapkan KM dengan efektif dan sesuai dengan harapan organisasi, langkah pertama yang penting dilakukan adalah melakukan peninjauan/penilaian mengenai kesiapan (*readiness*) organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Hal ini perlu dilakukan karena kesiapan organisasi menerapkan KM sebagian besar ditentukan oleh kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan. Penerapan KM seringkali mengalami kegagalan, menghabiskan banyak biaya atau bahkan mengalami penolakan dari anggota organisasi jika langkah tersebut tidak dilakukan (Shirazi et al., 2011; Mohammadi et al., 2009). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa faktor terpenting yang perlu mendapat perhatian dalam melakukan penilaian kesiapan organisasi adalah aspek manusia dibandingkan dengan faktor lainnya (Mohanavel & Ravindran, 2012; Mamaghani et al., 2011).

Sejauh ini, Direktur Eksekutif Ornop HA merasa bahwa cara-cara penciptaan, penyimpanan, pembagian dan penggunaan *knowledge* belum berjalan dengan optimal di organisasinya, bahkan muncul pertanyaan dari beliau mengenai kesiapan Ornop HA dalam menjalankan KM sebagai bagian dari aktivitas organisasi. Ada 3 hal menurut beliau yang menjadi tantangan terbesar bagi Ornop HA. Pertama, sering terjadi bahwa staf atau staf tidak tetap merasa enggan untuk menanggapi diskusi di *mailing list/wikispaces*, menuliskan atau membagikan pengalamannya karena yang bersangkutan tidak mengerti, tidak merasa mampu atau tidak merasa yakin bahwa hal-hal yang akan dikemukakannya memang bermanfaat bagi orang lain. Kondisi ini terkait dengan konsep *self-efficacy*, yaitu keyakinan yang dimiliki individu bahwa dirinya memiliki pengetahuan yang dapat membantu orang lain serta kemampuan untuk bisa melakukan aktivitas yang berhubungan dengan penerapan KM di sebuah organisasi (Shirazi et al, 2011; Holt et al., 2007; Bailey, 2007).

Kedua, hal-hal penting yang dimunculkan oleh staf dan staf tidak tetap berkaitan dengan pelaksanaan proyek lama-kelamaan menjadi hal-hal yang monoton dan merupakan pengulangan dari sejumlah hal yang sudah ada sebelumnya. Ketiga, tidak mudah bagi sebagian besar staf tetap dan staf tidak tetap untuk mendukung perubahan/pembaharuan dalam hal penerapan KM di rutinitas kerja harian dan menganggap bahwa hal tersebut adalah pekerjaan tambahan bagi diri mereka. Kondisi ini berkaitan dengan konsep daya inovasi (*innovativeness*), yaitu keyakinan yang dimiliki oleh individu mengenai kemampuannya untuk menerima dan melakukan sejumlah perubahan di organisasi (Shirazi et al, 2011; Holt *et al.*, 2007; Bailey, 2007). Berdasarkan sejumlah penelitian, kedua faktor ini adalah atribut individu yang memegang peranan penting dalam menentukan kesiapan organisasi untuk menerapkan KM (Shirazi et al., 2011; Mohammadi et al., 2009; Holt et al., 2007; Cheung & Lee, 2007; Bailey, 2007).

1.2. Identifikasi Masalah

Sejumlah masalah yang dapat diidentifikasi berdasarkan paparan di bagian latar belakang adalah:

1. ketergantungan mayoritas ornop Indonesia akan dana bantuan dari berbagai lembaga sementara jumlah dana yang tersedia semakin terbatas menempatkan Ornop HA dalam tingkat kompetisi yang tinggi dengan ornop-ornop lainnya
2. *brain drain* yang dialami oleh Ornop HA karena kesulitan mempertahankan staf tetap dan staf tidak tetap berdampak pada hilangnya sejumlah *knowledge* yang dimiliki para individu tersebut karena mekanisme yang ada belum secara efektif mampu menciptakan, menyimpan, membagikan dan memberikan kesempatan bagi staf tetap dan staf tidak tetap untuk menggunakan *knowledge* tersebut
3. ornop HA memiliki sejumlah *knowledge* yang strategis dan mendukung *value proposition* Ornop HA serta *knowledge* yang dibutuhkan dalam menjalankan aktivitas organisasi tetapi proses *strategic transfer* dan *serial transfer* belum berjalan dengan optimal di antara staf tetap dan staf tidak tetap

4. belum optimalnya peran dua atribut individu yang mendukung kesiapan penerapan KM di Ornop HA, yaitu *self-efficacy* dan daya inovasi

Berdasarkan sejumlah permasalahan di atas, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. bagaimanakah sikap staf tetap dan staf tidak tetap Ornop HA terhadap penerapan KM di Ornop HA?
2. atribut individu mana yang paling berpengaruh (*self-efficacy* atau daya inovasi) terhadap sikap staf tetap dan staf tidak tetap Ornop HA terhadap penerapan KM di Ornop HA?
3. intervensi apakah yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kesiapan staf tetap dan staf tidak tetap HA dalam menerapkan KM di Ornop HA?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memberikan rekomendasi kepada Ornop HA dalam hal peningkatan kesiapan organisasi dalam pelaksanaan KM khususnya dari sisi atribut individual. Manfaat yang diperoleh dengan melakukan penelitian ini di Ornop HA adalah:

- a. memberikan rekomendasi untuk peningkatan kesiapan Ornop HA dalam penerapan KM khususnya dalam hal atribut individu
- b. memberikan perspektif baru dalam hal peningkatan efisiensi, efektivitas dan peningkatan kapasitas Ornop HA untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui penerapan KM yang didahului dengan peninjauan kesiapan organisasi dalam penerapan KM
- c. memberikan alternatif solusi permasalahan untuk penerapan KM secara optimal di Ornop HA

1.4. Metode dan Cakupan Bahasan

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan metode kualitatif. Data primer diperoleh dari pengumpulan kuesioner yang dilakukan kepada staf tetap dan staf tidak tetap Ornop HA serta wawancara dengan Direktur Eksekutif Ornop HA. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber, antara lain adalah: profil Ornop HA, laporan tahunan Ornop HA tahun 2008–2010, laporan keuangan

Ornop HA tahun 2008-2010 serta pangkalan data staf tetap dan staf tidak tetap Ornop HA.

1.5. Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bagian ini menjabarkan latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode dan cakupan bahasan serta sistematikan penulisan.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Bagian ini menjelaskan sejumlah teori yang berkaitan dengan penelitian ini, terutama konsep-konsep mengenai *knowledge management* (KM), kesiapan penerapan KM, organisasi non pemerintah, perubahan organisasi dan manajemen perubahan serta kerangka penelitian. Berbagai teori tersebut diperoleh dari buku-buku referensi dan jurnal-jurnal penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bagian ini memaparkan mengenai jenis penelitian yang dilakukan, metode penelitian, pertanyaan penelitian, partisipan penelitian, teknik analisis data dan penentuan metode intervensi.

BAB IV ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan mengenai analisis dan interpretasi data hasil penelitian serta usulan alternatif solusi permasalahan dalam hal kesiapan organisasi menjalankan KM.

BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI PERUBAHAN

Bagian ini memberikan penjelasan mengenai kesimpulan penelitian serta rekomendasi yang sesuai untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi Ornop HA serta ulasan rinci tentang rencana pelaksanaan rekomendasi tersebut.

Daftar pustaka serta lampiran yang memberikan penjelasan mengenai data dan informasi pendukung lain, menjadi bagian akhir penelitian ini.

BAB 2

KAJIAN LITERATUR

Bab ini memberikan penjelasan mengenai sejumlah teori dan konsep yang berkaitan dengan penelitian ini, terutama konsep-konsep mengenai *knowledge management* (KM), kesiapan penerapan KM, organisasi non pemerintah, perubahan organisasi dan manajemen perubahan dan kesiapan penerapan KM di Ornop HA.

2.1. Knowledge Management (KM)

Bagian ini akan membahas mengenai pengertian data, informasi dan *knowledge* serta pengertian dan tujuan KM.

2.1.1. Pengertian Data, Informasi dan Knowledge

Selama ini, sering dijumpai kesalahan pemahaman atau kebingungan mengenai pengertian *knowledge*. Untuk itu, Davenport & Prusak (dalam Sihombing, 2009), secara jelas membedakan pengertian antara data, informasi dan *knowledge* sebagai berikut: “*Data is a set of discrete, objective facts about events; information is data that makes a difference; knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the mind of knower’s. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices and norms*” (hal. 4 dan hal. 5). Sebagai contoh adalah seseorang yang ingin mempelajari mengenai teknik-teknik pemberdayaan masyarakat. Data adalah ketika orang yang bersangkutan membeli buku mengenai teknik-teknik pemberdayaan masyarakat. Informasi adalah saat individu yang bersangkutan membaca atau menggunakan buku tersebut sebagai sarana belajar untuk memahami sejumlah teknik pemberdayaan masyarakat. Ketika individu tersebut telah mempraktekkan sejumlah teknik pemberdayaan masyarakat dalam kesehariannya, maka individu yang bersangkutan dapat dikatakan telah memiliki *knowledge*.

Polanyi (dalam Frappaolo, 2002) membedakan dua jenis pengetahuan, yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*. *Explicit knowledge* adalah “*knowledge that is articulated in formal language and easily transmitted among individuals both synchronously and asynchronously*”. Di sisi lain, *tacit knowledge* adalah “*personal knowledge embedded in individual experience and involving such intangible factors as personal belief, perspective, instinct, and values*” (hal. 12).

Selain dua jenis pengetahuan yang dikemukakan oleh Polanyi, Halal (dalam Sihombing 2009) menggambarkan 12 karakteristik pengetahuan, yaitu sebagai berikut: [1] diciptakan oleh seseorang, [2] bersifat “cair”, [3] tersusun secara sistematis dan hierarkis, [4] mengurangi konflik, [5] mengubah sejumlah nilai, [6] dibagikan dengan mudah, murah atau gratis, [7] meningkat nilainya ketika dibagikan, [8] terbagi dalam jaringan tertentu, [9] tidak membiarkan ada kekosongan, [10] didasari oleh paradigma, pemikiran atau semangat tertentu, [11] unik untuk setiap individu dan [12] sumbernya tidak terbatas.

Dixon (dalam Budihardjo, 2011) mengungkapkan bahwa dalam kaitannya dengan transfer *knowledge*, selain tipe *knowledge* (*tacit* dan *explicit*), ada dua faktor lain yang mempengaruhi yaitu karakteristik penerima (keterampilan, pengetahuan teknis dan bahasa yang digunakan) serta karakteristik pekerjaan (rutin atau non rutin). Berdasarkan ketiga faktor itu, Dixon mengemukakan lima jenis transfer *knowledge*, yaitu:

1. *serial transfer: knowledge* (*tacit* dan *explicit*) yang diperoleh kelompok dari tugas non rutin dan berulang yang berhasil dilakukan akan ditransfer kepada tim lain yang melakukan tugas sama tetapi di tempat yang berbeda
2. *near transfer: knowledge* (*explicit*) yang diperoleh kelompok dari tugas rutin dan berulang akan digunakan kelompok lain pada tugas serupa
3. *far transfer: knowledge* (*tacit*) yang diperoleh kelompok dari tugas non rutin dan berulang akan digunakan kelompok lain yang melakukan tugas serupa namun berasal dari bagian yang berbeda
4. *strategic transfer: knowledge* (*tacit* dan *explicit*) organisasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan strategis (non rutin dan tidak berulang) dan berdampak pada kinerja organisasi

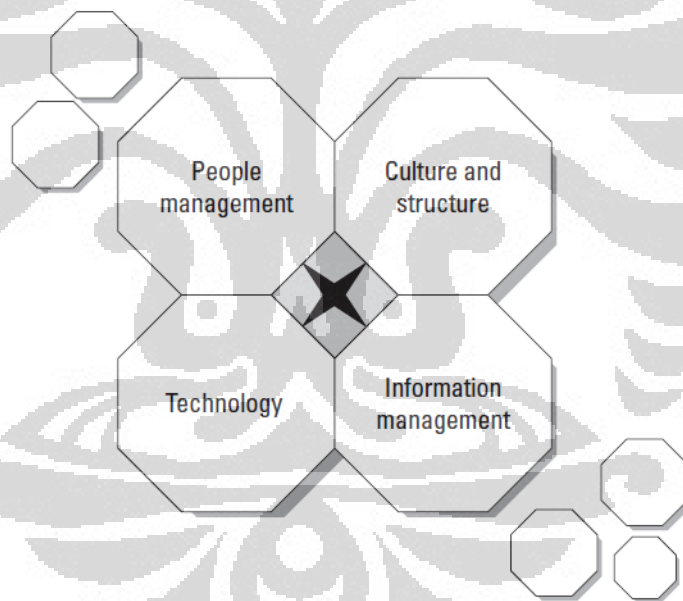
5. *expert transfer*: suatu kelompok yang menghadapi persoalan teknis dan membutuhkan *knowledge (explicit)* yang bersifat rutin tapi tidak berulang tetapi diluar kemampuannya sehingga harus mencari pakar yang memiliki *knowledge* tersebut

2.1.2. Pengertian dan Tujuan KM

Knowledge management (KM) telah menjadi topik pembahasan di antara para ilmuwan dan praktisi dari berbagai latar belakang keilmuan dalam beberapa tahun terakhir ini. Ada begitu banyak definisi, model dan kerangka berpikir yang merupakan hasil refleksi dan penelitian yang dilandasi oleh ketertarikan pencetusnya (Shirazi et al., 2011; Jennex, 2007; Holt, 2007; Brelade & Harman, 2003). Pada dasarnya, berbagai definisi atau kerangka berpikir yang ada sama-sama sepakat bahwa tujuan KM adalah untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif organisasi. Dengan kata lain, KM akan berupaya agar setiap orang dalam organisasi dapat memperoleh akses, membagikan dan menggunakan *knowledge* yang ada untuk mengembangkan organisasi. Apabila hal ini bisa terlaksana, organisasi akan bisa menghadapi persaingan karena mampu mengelola dan mengoptimalkan *knowledge* yang ada (Shirazi et al., 2011; Bergeron, 2003).

Secara spesifik, Holt et al. (2007) menegaskan bahwa KM bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan merancang dan menerapkan berbagai instrumen, proses, sistem, struktur dan budaya dalam organisasi yang mengembangkan kemampuan individu serta organisasi untuk menciptakan, membagikan dan menggunakan *knowledge* yang dimiliki. Jennex (2007) menambahkan bahwa sebagai proses yang menjadikan *knowledge* bermanfaat bagi organisasi, KM mencakup tahapan *capturing* (menciptakan *knowledge*), *storing* (penyimpanan *knowledge*), *retrieving* (kemudahan mengakses *knowledge* saat dibutuhkan) dan *using knowledge* (memanfaatkan *knowledge* untuk kepentingan organisasi). Selain tahapan tersebut, KM juga menciptakan sistem yang mencakup lingkungan organisasi yang mendukung terciptanya *learning organization*.

Lebih lanjut, Brelade & Harman (2003) mengemukakan bahwa berbagai pengertian maupun model dan kerangka berpikir KM sebenarnya mencakup dua dimensi utama, yaitu individu dan informasi yang didukung oleh sistem dan proses. Hal-hal tersebut merupakan aspek-aspek yang saling berkaitan satu sama lain dan tidak dapat dipisahkan dalam menciptakan efektivitas organisasi. Dalam prakteknya di organisasi, Brelade & Harman menemukan bahwa selain ditentukan oleh individu yang merupakan anggota organisasi, informasi yang penting dan berguna bagi organisasi, serta sistem dan proses yang mendukung kinerja individu, faktor teknologi juga menjadi hal yang patut mendapat perhatian. Berdasarkan temuan tersebut, Brelade & Harman kemudian merumuskan empat elemen kunci KM (gambar 2) yaitu: *people management* (pengelolaan sumber daya manusia), *technology* (teknologi), *culture and structure* (budaya dan struktur organisasi) serta *information management* (pengelolaan informasi).



Gambar 2. Empat Elemen Kunci KM
(Sumber: S. Brelade & C. Harman, 2003, hal.65)

Brelade & Harman (2003) menyatakan bahwa cara-cara pengelolaan sumber daya manusia adalah isu penting yang mendasari berbagai pengertian, model dan kerangka berpikir mengenai KM. Sejumlah tahapan dan aktivitas dalam KM tidak akan berjalan optimal jika organisasi mengalami kegagalan dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya. Pengelolaan sumber

daya manusia yang berperspektif KM berarti membantu organisasi untuk mengurangi kesenjangan antara “apa yang individu ketahui” (*what people know*; informasi, *knowledge* dan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang) dengan “apa yang individu lakukan” (*what people do*). Hal ini menjadi penting karena seringkali ditemui dalam organisasi bahwa individu mengetahui banyak hal yang tidak relevan dengan pekerjaannya atau sebaliknya, memiliki *knowledge* yang terbatas mengenai pekerjaannya. Kondisi tersebut tentunya berakibat pada tidak optimalnya kinerja individu yang berdampak pula pada kinerja organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang berperspektif KM diharapkan dapat meminimalkan hal ini melalui sejumlah kebijakan dan prakteknya (rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, jenjang karir dan sejumlah hal lain) yang mendukung penciptaan serta pemanfaatan *knowledge* yang dimiliki serta dibutuhkan oleh individu dalam organisasi.

Dalam kaitannya dengan isu mengenai pengelolaan sumber daya manusia, Brelade & Harman (2003) menjelaskan bahwa fokus perhatian tentang teknologi dalam konteks KM bukanlah dalam hal “apa yang bisa dilakukan oleh teknologi” melainkan “apa yang bisa dilakukan oleh individu” jika tersedia teknologi yang membantu untuk menciptakan, memperoleh dan membagikan *knowledge*. Hal ini akan menempatkan teknologi sebagai sarana bagi individu untuk dapat mengakses *knowledge* dan memberdayakan individu untuk membagikan ide-ide dan pengalaman dengan menggunakan teknologi yang ada. Apabila kedua hal ini dapat berjalan dengan optimal, komunikasi yang intensif antar individu dapat berjalan sehingga menghilangkan sejumlah hambatan dalam mendorong munculnya kreativitas dan inovasi. Teknologi diharapkan dapat membantu individu melakukan semua hal tersebut dengan menyediakan sejumlah solusi dalam hal penyimpanan dan kodifikasi *knowledge* serta sejumlah fasilitas lain yang memudahkan individu untuk mencari dan menggunakan *knowledge* saat dibutuhkan.

Aspek berikutnya adalah pengelolaan informasi. Setelah organisasi mampu mengelola SDM dan memanfaatkan teknologi sebagai sarana bagi individu, kemampuan organisasi dalam mengelola informasi juga menjadi hal yang penting (Brelade & Harman, 2003). Organisasi perlu melakukan identifikasi

mengenai hal-hal yang relevan dan penting bagi organisasi karena tidak mungkin untuk melakukan pendataan dan kodifikasi seluruh *knowledge* yang dimiliki organisasi. Salah satu cara yang disarankan untuk memulai proses ini adalah menentukan bidang yang selama ini dijalani oleh organisasi dan memberikan ‘nilai tambah’ serta membedakan organisasi dengan organisasi lainnya.

Ketiga dimensi tersebut tentunya membutuhkan dukungan dari dimensi keempat, yaitu budaya dan struktur organisasi. Brelade & Harman (2003) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah konteks dimana ketiga dimensi tersebut berinteraksi satu sama lain. Tanpa budaya organisasi yang mendukung implementasi KM, organisasi akan mengalami kesulitan untuk menerapkan KM secara optimal, walaupun memiliki keunggulan dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, teknologi dan pengelolaan informasi. Budaya organisasi akan menentukan sejauh mana organisasi akan memperoleh manfaat atau justru akan mengalami kegagalan dalam menginvestasikan sumber daya yang dimiliki dalam ketiga dimensi tadi. Salah satu ciri utama budaya organisasi yang mendukung implementasi KM adalah kesediaan tiap individu dalam organisasi untuk membagikan *knowledge* yang dimilikinya kepada orang lain atau adanya *knowledge sharing* di antara para anggota organisasi.

Untuk dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung implementasi KM, Brelade & Harman (2003) menambahkan bahwa organisasi perlu mengurangi sekat-sekat atau hambatan yang ada di antara individu-individu dalam organisasi. Sekat atau hambatan itu biasanya muncul sebagai konsekuensi adanya struktur organisasi yang justru membatasi interaksi antar bagian, antar divisi, antar tingkat jabatan bahkan antar individu. Organisasi diharapkan mampu membangun fleksibilitas yang memungkinkan tiap anggotanya berinteraksi secara lebih intensif serta memiliki kebebasan untuk memanfaatkan *knowledge* secara optimal demi mendukung kinerja. Hanya saja, perlu diperhatikan bahwa kebebasan yang diberikan kepada setiap anggota organisasi tetap dalam pengawasan atau batasan tertentu agar tidak menimbulkan dampak yang tidak diinginkan bagi individu maupun organisasi yang bersangkutan.

Untuk menghadapi tantangan di masa depan, Brelade & Harman (2003) menegaskan bahwa organisasi perlu memahami posisi mereka saat ini dan alasan

yang mendasarinya. Dengan kata lain, organisasi perlu melakukan peninjauan sejauhmana empat elemen KM telah menjadi fondasi yang menciptakan keunggulan dan mendorong keberlanjutan organisasi. Beberapa pertanyaan penting sehubungan dengan hal ini adalah: apakah budaya organisasi yang ada telah mendorong implementasi KM dengan optimal? Apakah sejumlah proses yang berkaitan dengan pengelolaan SDM sudah berjalan efektif? Sejauh mana teknologi dan informasi telah dioptimalkan untuk mendukung kinerja individu? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut akan menggambarkan kondisi organisasi saat ini dan memberikan gambaran mengenai kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan di masa depan.

2.2. Kesiapan Penerapan *Knowledge Management*

Pembahasan mengenai kesiapan penerapan *knowledge management*/KM (*knowledge management readiness*) pada bagian ini mencakup dua hal, yaitu pengertian dan faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan penerapan KM.

2.2.1. Pengertian Kesiapan Penerapan *Knowledge Management*

Penelitian yang dilakukan oleh Shirazi et al. (2011) dan Mohammadi et al. (2000) menunjukkan bahwa penerapan KM di organisasi seringkali tidak berjalan dengan baik atau tidak berjalan sesuai dengan perencanaan. Kondisi ini terjadi karena adanya keterbatasan infrastruktur serta tidak dipenuhinya sejumlah syarat minimal untuk penerapan KM dalam organisasi. Selain berakibat pada penerapan KM yang tidak optimal, kondisi ini dapat memunculkan sejumlah kerugian, misalnya: waktu yang terbuang percuma, biaya besar yang sudah dihabiskan dan bahkan penolakan dari anggota organisasi untuk terlibat aktif dalam penerapan KM di organisasi (Shirazi et al., 2011; Mohammadi et al., 2009).

Organisasi dapat menghindari kegagalan dan kerugian akibat penerapan KM yang tidak optimal dengan terlebih dulu melakukan peninjauan mengenai kesiapan organisasi dalam menjalankan KM atau diistilahkan sebagai *KM readiness* atau kesiapan penerapan KM (Mohanavel et al., 2012; Shirazi et al., 2011; Mohammadi et al., 2009). Kesiapan penerapan KM adalah kemampuan organisasi untuk berhasil mengadopsi, menggunakan dan mendapatkan manfaat

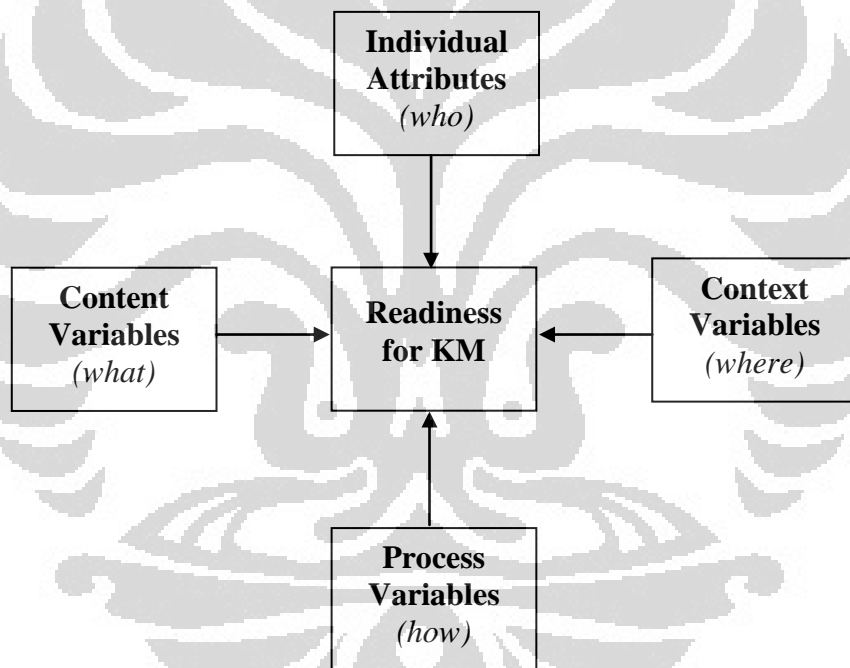
optimal dari pelaksanaan KM. Saat melakukan peninjauan kesiapan organisasi, ada dua pertanyaan mendasar yang diajukan, yaitu: [1] sejauh mana kemampuan organisasi saat ini jika ingin menjalankan KM? dan [2] perubahan-perubahan apa saja yang harus dilakukan sebelum menjalankan KM? Jawaban-jawaban yang diperoleh mengenai kedua hal tersebut akan membantu organisasi untuk melakukan perencanaan penerapan KM agar bisa berjalan dengan optimal.

2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesiapan Penerapan KM

Mohammadi et al. (2009) memaparkan bahwa kesiapan organisasi untuk menerapkan KM pada dasarnya sangat ditentukan dengan kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan. Dalam kaitannya dengan perubahan organisasi (Holt et al., 2007), ada empat variabel yang mempengaruhi kesiapan organisasi untuk menerapkan KM (gambar 3), yaitu: isi (*content*), proses (*process*), konteks (*context*) dan atribut individu (*individual attributes*). Secara lebih rinci, Holt menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan isi adalah perubahan yang akan dijalankan oleh organisasi, proses adalah sejumlah tahapan yang dijalani dalam melakukan perubahan, konteks adalah kondisi dan lingkungan organisasi yang melakukan perubahan serta atribut individu adalah orang-orang yang ada di organisasi yang menjalankan perubahan (Holt et al., 2007).

Mamaghani et al. (2011) berpendapat bahwa atribut individu adalah faktor terpenting yang menentukan kesiapan organisasi dalam pelaksanaan KM jika dibandingkan dengan faktor-faktor lain. Holt et al. (2007) bahkan menegaskan bahwa individu menjadi faktor terpenting karena dalam kenyataannya individu adalah pihak yang akan melakukan perubahan (*what/content variables*) sekaligus menjalani tahapan-tahapan perubahan (*how/process variables*) dan juga menjadi pihak yang berinteraksi dalam kondisi dan lingkungan organisasi (*where/context variables*). Sejumlah hasil penelitian juga mendukung bahwa atribut individu adalah aspek yang perlu mendapat perhatian saat melakukan penilaian kesiapan organisasi dalam penerapan KM (Mohanavel & Ravindran, 2012; Shirazi et al., 2011; Mohammadi et al., 2009; Holt, et al., 2007; Chung & Lee, 2007; Bailey, 2007).

Atribut individu terdiri dari empat aspek, yaitu: *self-efficacy*, daya inovasi (*innovativeness*), *positive affect* dan *negative affect*. Pengertian *self-efficacy* adalah keyakinan individu bahwa dirinya memiliki pengetahuan yang dapat membantu orang lain serta kemampuan individu untuk bisa melakukan aktivitas yang berhubungan dengan penerapan KM organisasi. Daya inovasi adalah keyakinan individu mengenai kemampuannya untuk menerima hal-hal baru dan melakukan sejumlah perubahan di organisasi. *Positive affect* berkaitan dengan antusiasme, tingkat energi, konsentrasi dan kemauan untuk terlibat yang dimiliki oleh individu. *Negative affect* berkaitan dengan berbagai suasana hati yang tidak menyenangkan dan mencakup rasa marah, takut, serta gugup.



Gambar 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesiapan Penerapan KM
(Sumber: L.C. Bailey, 2007, hal.29)

Sejumlah penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menggunakan instrumen penelitian mengenai sikap individu tentang KM untuk mendapatkan gambaran mengenai kesiapan organisasi dalam menerapkan KM (Shirazi et al., 2011; Holt et al., 2007; Bailey, 2007). Asumsinya, individu yang siap menerapkan KM akan memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan

individu yang tidak siap menerapkan KM atau individu yang bersikap pesimistis. Berdasarkan asumsi tersebut, sikap individu tentang KM terbagi menjadi empat kategori, yaitu *pessimistic*, *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

Pessimistic adalah sikap negatif atau kecenderungan individu untuk memandang sejumlah hal berkaitan dengan organisasi dari sisi buruknya saja. *Affective commitment* adalah keterikatan individu dengan organisasi yang didasari oleh perasaan-perasaan positif. Individu akan mengidentifikasi dirinya dengan tujuan organisasi dan memiliki keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi. Komitmen ini muncul karena individu secara sadar menginginkan hal tersebut dan bukan merupakan paksaan dari pihak lain.

Di sisi lain, *continuance commitment* adalah keterikatan individu dengan organisasi yang didasari dengan kekhawatiran akan kerugian yang akan dialami jika yang bersangkutan meninggalkan organisasi. Kerugian ini dapat berupa kerugian secara material atau uang maupun kerugian secara sosial, seperti kehilangan rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa individu memiliki komitmen karena situasi dan kondisi yang mengharuskannya bersikap demikian agar tidak mengalami kerugian.

Bentuk komitmen berikutnya yaitu *normative commitment* adalah keterikatan individu dengan organisasi karena alasan kewajiban. Individu merasa memiliki kewajiban untuk tetap ada dalam organisasi karena berbagai alasan. Sebagai contoh, individu yang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dengan pembiayaan yang ditanggung organisasi akan merasa memiliki kewajiban untuk tetap bertahan di organisasi sebagai bentuk balas jasanya kepada organisasi yang bersangkutan.

Langkah pertama untuk menjajaki kesiapan organisasi dalam penerapan KM adalah mendapatkan gambaran mengenai sikap individu terhadap penerapan KM (Holt *et al*, 2007). Langkah berikutnya adalah menentukan variabel yang paling berpengaruh dalam sikap individu tersebut dari keempat variabel yang ada, yaitu variabel individu, variabel isi, variabel proses dan variabel konteks. Gambaran mengenai sikap anggota organisasi mengenai penerapan KM dan variabel yang paling mempengaruhinya menjadi dasar bagi organisasi untuk

menentukan langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kesiapan organisasi dalam penerapan KM.

2.2.3. Peningkatan Kesiapan Penerapan KM dengan Melakukan Intervensi terhadap Atribut Individual

Untuk dapat meningkatkan kesiapan organisasi dalam penerapan KM khususnya melalui variabel individu, Mohanavel & Ravindran (2012) menyarankan organisasi untuk melakukan pelatihan mengenai KM. Pelatihan ini dilakukan bagi seluruh anggota organisasi agar setiap individu mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai KM dan alasan organisasi menerapkan KM. Pemahaman yang komprehensif ini diharapkan dapat mendorong individu untuk terlibat dalam berbagai aktivitas KM karena merasa dirinya memiliki *knowledge* yang berguna bagi orang lain dan organisasi. Dengan kata lain, pelatihan KM dapat meningkatkan *self-efficacy* yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi.

Alternatif lain yang bisa dilakukan juga adalah membentuk divisi atau unit yang secara khusus bertanggungjawab dalam penerapan KM dalam organisasi. Adanya divisi/unit yang mengelola penerapan KM diharapkan dapat memacu anggota organisasi untuk terlibat dalam penerapan KM karena masing-masing individu harus dapat melaporkan keterlibatannya kepada divisi/unit tersebut. Dengan demikian, tiap anggota organisasi mulai merasa memiliki tanggungjawab untuk mengembangkan KM. Selain itu, pembentukan divisi/unit ini akan membantu organisasi untuk bisa menjalankan KM secara sistematis sekaligus melakukan pengawasan berkala mengenai kemajuan atau hambatan yang dialami.

Alternatif ketiga yang dikemukakan oleh Mohanavel & Ravindran (2012) adalah penyusunan sistem penghargaan (*reward system*) bagi anggota organisasi yang menerapkan KM. Sistem penghargaan ini dapat mendorong individu untuk terlibat dalam penerapan KM di organisasi. Individu akan termotivasi untuk terlibat dalam penerapan KM karena mereka tahu akan mendapatkan keuntungan dari keterlibatan tersebut. Mohanavel & Ravindran (2012) menegaskan bahwa penghargaan atau keuntungan yang diterima oleh individu dapat berupa material atau non material. Organisasi perlu mempertimbangkan dengan hati-hati jenis

penghargaan yang akan diterapkan agar alternatif ini bisa berdampak optimal dalam penerapan KM.

Shirazi et al. (2011) memaparkan sejumlah alternatif lain berkaitan dengan peningkatan kesiapan organisasi dalam penerapan KM melalui atribut individual. Shirazi et al., menegaskan bahwa untuk meningkatkan *self-efficacy*, organisasi perlu mendorong individu untuk merasa berharga dan berguna bagi organisasi. Pemberian informasi yang memadai dan berguna mengenai KM adalah langkah awal dalam peningkatan *self-efficacy* yang bisa dilakukan oleh organisasi. Pemberian informasi ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, misalnya lewat pertemuan rutin, diskusi berkala atau dialog terbuka dengan sesama anggota organisasi. Setelah mendapatkan informasi yang memadai mengenai KM, organisasi dapat membantu individu untuk mengidentifikasi peran atau *knowledge* yang dimiliki oleh individu dan berguna bagi rekan kerja lain atau organisasi. Hal ini akan membantu individu untuk bisa menumbuhkan perasaan ini.

Alternatif kedua adalah dengan melibatkan individu dalam mengusulkan atau merencanakan berbagai aktivitas KM yang akan dijalankan oleh organisasi. Keterlibatan dalam tahapan perencanaan diharapkan mampu menumbuhkan rasa memiliki dalam diri individu yang bersangkutan. Rasa memiliki ini akan mendorong individu untuk berperan aktif dalam pelaksanaan berbagai aktivitas KM. Lewat berbagai aktivitas ini, individu diharapkan menyadari bahwa dirinya bisa berpartisipasi dalam hal-hal baru dan ikut melakukan perubahan dalam organisasi. Dengan kata lain, alternatif ini akan meningkatkan aspek daya inovasi dalam diri individu.

Alternatif lain yang ditawarkan oleh Shirazi et al. (2011) adalah melakukan pengaturan penerapan KM dalam berbagai kebijakan dan praktek pengelolaan SDM di organisasi. Sejumlah kebijakan, termasuk di dalamnya kebijakan mengenai sistem penghargaan dan penilaian kinerja, dapat memacu individu untuk berperan serta dalam penerapan KM di organisasi. Selain itu, sebagai salah satu contoh praktek pengelolaan SDM, organisasi dapat merumuskan kompetensi yang berhubungan dengan KM untuk dijadikan salah satu kriteria dalam proses rekrutmen.

2. 3. Organisasi Non Pemerintah (*Non Government Organization*)

Pembahasan mengenai organisasi non pemerintah pada bagian ini mencakup dua hal, yaitu pengertian organisasi non pemerintah dan *knowledge management* di organisasi non pemerintah.

2.3.1. Pengertian Organisasi Non Pemerintah

Ada sejumlah pakar, lembaga atau institusi yang mengemukakan berbagai definisi mengenai organisasi non pemerintah (ornop). Bank Dunia, misalnya, mengemukakan bahwa organisasi non pemerintah adalah organisasi formal maupun informal yang tidak memiliki keterkaitan dengan pemerintah serta dilatarbelakangi oleh sejumlah alasan kemanusiaan daripada hal-hal komersial, dengan beragam tujuan yang berkaitan dengan kehidupan manusia dan lingkungannya (Malena, 1995). Bank Dunia menjelaskan bahwa beberapa tujuan yang dianut oleh ornop misalnya: pengembangan komunitas, pemenuhan kebutuhan dasar, perlindungan anak, perlindungan lingkungan dari berbagai kerusakan dan juga pengentasan kemiskinan.

Sejalan dengan penjelasan yang dikemukakan oleh Bank Dunia, Shigetomi (2002) memaparkan bahwa organisasi non pemerintah adalah organisasi yang memiliki enam ciri yaitu: non pemerintah, non profit, sukarela, bentuk organisasi yang jelas, altruistik dan kedermawanan (*philanthropic*). Ciri pertama, yaitu non pemerintah, menegaskan bahwa ornop memiliki posisi yang tidak tergantung pada pemerintah atau independen dalam pengambilan keputusan. Kedua, non profit mengandung pengertian bahwa sejumlah aktivitas yang dilakukan oleh ornop tidak bertujuan untuk mendapatkan keuntungan. Apabila ornop mendapat keuntungan dari sejumlah kegiatannya, keuntungan tersebut akan digunakan untuk kepentingan organisasi atau masyarakat dan bukan untuk kepentingan individu anggota-anggotanya.

Ciri yang ketiga yaitu sukarela, merupakan alasan yang mendasari individu-individu menjadi anggota ornop. Keempat, ornop dalam menjalankan sejumlah kegiatannya harus memiliki bentuk organisasi yang jelas. Hal ini yang membedakan ornop dengan berbagai kegiatan sukarela lainnya yang hanya berupa pemberian sumbangan atau satu kali kegiatan saja. Kelima, altruistik mengandung

pengertian bahwa tujuan dan berbagai aktivitas yang dijalankan oleh ornop seharusnya dilandasi alasan untuk memberikan keuntungan bagi orang lain, bukan bagi anggota-anggota ornop sendiri. Ciri yang terakhir, yaitu kedermawanan mengandung pengertian bahwa ornop tidak mengharapkan imbalan, balas jasa atau timbal balik dari pihak-pihak yang mendapat bantuan dari ornop tersebut.

2.3.2. Organisasi Non Pemerintah dan *Knowledge Management*

KM merupakan hal yang baru bagi ornop (Shun et al., 2010). Tantangan untuk dapat menyediakan layanan yang sesuai dan berkualitas tinggi bagi masyarakat membuat ornop mulai mengembangkan KM karena ornop menghadapi keterbatasan dalam hal sumber daya, termasuk di dalamnya adalah sumber daya manusia. Secara lebih rinci, Shun et al. (2010) menyebutkan dua alasan yang menjadi latar belakang pengembangan KM oleh ornop. Pertama, adalah *brain drain*. *Brain drain* adalah sebuah istilah untuk menggambarkan kondisi sebuah ornop yang kehilangan staf atau relawannya karena sejumlah alasan. Sejumlah alasan ini antara lain adalah pensiun, berakhirnya kontrak kerja atau ingin memperoleh karir dan penghasilan yang lebih baik. *Brain drain* sangat merugikan bagi ornop. Organisasi tidak hanya kehilangan staf atau relawan, tetapi juga kehilangan *knowledge* dan pengalaman staf tersebut yang merupakan aset berharga bagi organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini akan mempengaruhi kinerja dan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh ornop (Shun et al., 2010).

Alasan kedua adalah kebutuhan praktis. Ornop seringkali berhadapan dengan berbagai masalah yang ditemui di masyarakat atau komunitas tertentu. Ada kalanya sejumlah masalah tersebut merupakan pengulangan dari masalah-masalah sebelumnya atau masalah yang pernah dialami oleh masyarakat di daerah lainnya. Dalam situasi ini, ornop sebenarnya bisa menggunakan pengalaman staf/organisasi terdahulu untuk menghadapi masalah yang dihadapi pada saat ini. Hanya saja hal ini seringkali tidak bisa dilakukan karena pengalaman mengenai hal tersebut belum didokumentasikan atau tidak tersebar secara merata kepada seluruh staf karena sejumlah alasan. Penerapan KM diharapkan dapat mengatasi permasalahan ini. Ornop akan mengumpulkan dan menyimpan pengalaman dan

knowledge para staf dalam bentuk tertentu agar mudah diakses oleh banyak orang pada saat dibutuhkan.

Britton menggunakan istilah '*organisational amnesia*' untuk menjelaskan mengenai kebutuhan praktis yang melatarbelakangi penerapan KM oleh ornop. Ornop seringkali mengabaikan *knowledge* yang hilang sebagai dampak dari berakhirnya *project* atau perginya tenaga paruh waktu setelah kontrak selesai. Untuk mengatasi hal tersebut, ornop dapat menjalankan penerapan KM yang memfasilitasi proses transfer *knowledge* dari satu individu ke individu lain maupun ke organisasi dengan berbagai cara. Ornop akan dapat menggunakan *knowledge* ini untuk meningkatkan kapasitas organisasi dan staf, alternatif pemecahan masalah di masa yang akan datang atau pengembangan berbagai program baru.

Penelitian yang dilakukan oleh Velazquez (2005) mencoba memberikan gambaran mengenai budaya organisasi yang cenderung dimiliki oleh ornop. Cameron & Quinn (dalam Budihardjo, 2011) memaparkan tipologi budaya berdasarkan dimensi fokus internal vs eksternal dan fleksibilitas vs stabilitas. Ada empat tipologi budaya, yaitu:

- a. hierarkis (*hierarchy*): penekanan pada efisiensi, keamanan dan reliabilitas
- b. pasar (*market*): orientasi pada lingkungan eksternal dan memusatkan perhatian pada transaksi dengan konstituen eksternal
- c. keluarga (*clan*): penekanan pada kekeluargaan serta pentingnya loyalitas dan komitmen karyawan; budaya ini juga memberikan penekanan pada pengembangan diri individu, ikatan kelompok (kohesivitas) serta semangat kerja
- d. inovatif (*adhocracy*): penekanan pada aspek fleksibilitas, kreativitas serta lingkungan bisnis yang kompetitif

Hasil penelitian Velasquez (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dimiliki ornop lebih cenderung menunjukkan budaya *clan*. Organisasi yang memiliki budaya *clan* dapat digambarkan sebagai organisasi yang menyenangkan untuk membagikan berbagai hal kepada rekan kerja. Organisasi dianggap sebagai sebuah keluarga besar. Tradisi dan loyalitas merupakan hal yang penting bagi

organisasi. Nilai-nilai kerja sama, partisipasi dan kesepakatan bersama (konsensus) merupakan aspek-aspek penting yang mendapat perhatian dari organisasi agar anggota-anggotanya memiliki komitmen jangka panjang.

Dalam kaitannya dengan penerapan KM, ornop yang memiliki budaya *clan* ternyata lebih memilih metode pertukaran *knowledge* dalam bentuk tatap muka dibandingkan dengan metode lainnya. Percakapan antara dua orang, pertemuan rutin bulanan, sesi curah pendapat/gagasan adalah contoh-contoh metode tatap muka yang dianggap sesuai bagi ornop (Velazques, 2005). Selain tatap muka, metode-metode lain yang juga dipilih oleh responden yang berasal dari ornop adalah kelompok kerja (*working group*), *communities of practice* (CoP), *intranet* atau *extranet* dan *search engines*. Shun et al. (2010) menambahkan bahwa metode-metode lain juga dijalankan oleh ornop dalam penerapan KM adalah *after action review* (AAR) dan *exit interview*. Selain itu, UNICEF di Asia Selatan telah menerapkan KM lewat berbagai metode: pembuatan *webpage*, pertemuan rutin, pangkalan data yang berisi sejumlah dokumen program yang telah dijalankan, *community of practice* (CoP), kelompok kerja (*working group*), perpustakaan serta publikasi dalam berbagai bentuk (UNICEF ROSA, 2008).

2.3.3. Organisasi Non Pemerintah dan Kesiapan Penerapan KM

Sejumlah literatur mengenai penerapan KM di ornop tidak secara khusus membahas mengenai kesiapan ornop dalam penerapan KM. Beberapa literatur justru secara spesifik membahas hal-hal yang menjadi bagian dari faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan organisasi dalam penerapan KM, termasuk di dalamnya atribut individu yang mencakup aspek *self-efficacy* dan daya inovasi.

UNICEF di Asia Selatan, misalnya, memaparkan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan daya inovasi adalah dengan membentuk *community of practices* (CoP). CoP adalah sekelompok individu yang memiliki ketertarikan, perhatian atau permasalahan mengenai topik tertentu dan memperdalam *knowledge* mereka mengenai topik tersebut dengan melakukan interaksi secara berkelanjutan (Ramalingam, 2006). Ornop dapat membentuk CoP yang anggotanya adalah sejumlah individu dengan latar belakang yang berbeda, baik

latar belakang pendidikan, masa kerja, program yang ditangani atau unit/divisi dalam organisasi. CoP dapat juga memiliki anggota-anggota yang berasal dari organisasi yang berbeda-beda (Estephan, 2008). Interaksi yang berkelanjutan antar anggota CoP akan membiasakan individu untuk menghadapi berbagai ide baru dan bahkan menghasilkan program-program atau aktivitas baru bagi organisasi (Britton, 2005).

Kasper (2007) mengemukakan ide lain untuk meningkatkan daya inovasi, yaitu dengan membuat *blog* bagi setiap anggota organisasi dan memungkinkan mereka saling berinteraksi melalui dunia maya. Hampir sama dengan CoP, interaksi yang berkelanjutan di antara anggota organisasi melalui *blog* diharapkan membantu mereka untuk selalu mendapatkan informasi terkini, ide-ide baru serta terbiasa menghadapi berbagai perubahan yang ada dalam topik/tema tertentu. Salah satu keuntungan *blog* menurut Kasper adalah fleksibilitas waktu yang dimiliki oleh anggota organisasi untuk mengunggah tulisan atau menanggapi tulisan rekan lain.

Selain melalui blog, Kasper (2007) juga memaparkan bahwa anggota organisasi dapat terlibat dalam jejaring kerja (*network*) ornop yang biasanya terdiri dari anggota-anggota yang berbeda organisasi namun membahas topik yang sama. Keterlibatan dalam jejaring kerja akan memperluas wawasan, relasi dan mendorong sinergi antar ornop. Sejumlah ornop juga dapat meningkatkan kompetensi dengan mempelajari hal-hal yang telah dilakukan oleh ornop lainnya. Jejaring kerja antar ornop memiliki keuntungan lain yaitu saling memperkuat dalam mendorong pencapaian tujuan masing-masing ornop atau tujuan bersama dalam jejaring kerja tersebut.

Cara lain yang ditawarkan oleh De Vita *et al.* (2001) adalah melalui berbagai aktivitas peningkatan kapasitas bagi anggota ornop maupun komunitas yang menjadi dampingan ornop. Secara sederhana, peningkatan kapasitas adalah berbagai cara yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kompetensi anggotanya dalam berbagai aspek. Salah satu cara yang paling populer dalam hal peningkatan kapasitas adalah pelatihan. Dalam pelatihan, anggota organisasi akan mendapatkan pemahaman yang utuh mengenai konsep daya inovasi termasuk

cara-cara praktis yang dapat dilakukan dalam mendorong munculnya daya inovasi dalam rutinitas kerja sehari-hari.

Dalam hal *self-efficacy*, Britton (2005) memaparkan bahwa langkah awal sebelum meyakinkan anggota organisasi bahwa dirinya memiliki *knowledge* yang berguna bagi orang lain dan organisasi adalah memberikan pemahaman kepada anggota ornop mengenai alasan penerapan KM di organisasi. Pemahaman yang tepat mengenai alasan ini akan mendorong individu untuk terlibat dalam penerapan KM. Pemberian pemahaman yang tepat dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya pertemuan tatap muka dengan beberapa atau seluruh anggota organisasi maupun pemberian informasi dalam bentuk tertulis menggunakan media cetak.

Alternatif lain yang dikemukakan oleh Britton (2005) adalah dengan mengeluarkan kebijakan organisasi yang mendukung proses pertukaran *knowledge* di antara anggota organisasi. Setiap individu diberikan waktu, sarana, dan kesempatan untuk bisa membagikan *knowledge* yang mereka miliki kepada orang lain melalui berbagai cara. Dalam hal ini, organisasi perlu memperhitungkan sejumlah sumber daya yang dimiliki untuk dapat mendukung proses pertukaran *knowledge* yang berkelanjutan dan berkualitas, misalnya saja dalam hal dana, sarana, dan prasarana.

Alternatif ketiga yang dimunculkan oleh Britton (2005) adalah membangun sistem penghargaan kepada anggota organisasi yang sudah terlibat aktif dalam implementasi KM. Untuk memudahkan pemberian penghargaan kepada anggota ornop, penerapan KM perlu menjadi bagian dari deskripsi kerja atau penilaian kinerja berkala. Dengan demikian, ukuran baku mengenai keterlibatan individu dalam implementasi KM akan lebih obyektif. Lebih lanjut, Britton menegaskan bahwa ornop perlu menemukan sistem penghargaan yang tepat bagi para anggotanya karena ornop seringkali memiliki keterbatasan sumber daya. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh ornop adalah memberikan kesempatan bagi anggotanya untuk mendapatkan cuti tambahan, kesempatan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan peningkatan kapasitas yang dibiayai oleh organisasi, kesempatan untuk mengambil kursus singkat atau melanjutkan

pendidikan dengan bantuan biaya dari organisasi dan dukungan dari organisasi untuk mendapatkan beasiswa dari lembaga donor.

2. 4. Perubahan Organisasi dan Manajemen Perubahan

Mohammadi *et al.* (2009) menyatakan bahwa kesiapan organisasi untuk menerapkan KM sangat ditentukan dengan kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan. Sama seperti instansi pemerintah atau organisasi profit, Ornop juga menghadapi berbagai perubahan agar dapat memiliki keunggulan kompetitif serta menjalankan program secara berkelanjutan (Richesin, 2006). Cummings & Worley (2009) menyatakan bahwa pengelolaan perubahan dalam organisasi akan berkaitan dengan pengembangan organisasi (*organizational development*). Pengembangan organisasi adalah suatu proses perubahan yang dilakukan secara terencana oleh organisasi dengan menggunakan teknologi, penelitian dan sejumlah teori tertentu. Lebih lanjut, Cummings & Worley (2009) memaparkan bahwa ada tiga hal penting dalam pengembangan organisasi. Pertama, fokus perhatian atau hasil pengembangan organisasi sebaiknya mendorong perubahan di sejumlah aspek dalam organisasi. Kedua, proses pengembangan organisasi sebaiknya mengandung aspek pembelajaran serta proses berbagi *knowledge* atau keterampilan antar individu atau ke dalam sistem organisasi. Ketiga, adanya dokumentasi/catatan yang dapat memberikan pembuktian atau meningkatkan efektivitas organisasi.

Organisasi perlu mengelola perubahan secara sistematis dan penuh kehati-hatian karena sejumlah data menunjukkan tingkat kegagalan yang tinggi dalam hal perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Salah satu cara yang dilakukan oleh para pakar untuk mencegah kegagalan ini adalah mengembangkan sejumlah model perubahan organisasi serta melakukan sejumlah penelitian untuk mendapatkan pemahaman yang utuh mengenai proses perubahan di organisasi.

Salah satu tokoh yang memunculkan model perubahan dalam organisasi adalah Kotter (1996). Kotter menawarkan delapan langkah untuk melakukan perubahan dalam organisasi. Langkah pertama adalah membangun kesadaran mengenai situasi yang mendesak (*establishing a sense of urgency*). Dalam tahapan ini, organisasi perlu melakukan peninjauan mengenai kondisi eksternal organisasi,

yaitu tingkat kompetisi dan situasi pasar. Berdasarkan peninjauan tersebut, organisasi melakukan identifikasi mengenai krisis yang mungkin akan dihadapi serta sejumlah kesempatan yang dimiliki oleh organisasi untuk melakukan perubahan.

Langkah kedua adalah pembentukan kelompok penggerak perubahan (*creating the guiding coalition*). Organisasi perlu mengumpulkan sejumlah individu dan menjadikannya sebagai satu kelompok yang memiliki kekuatan untuk memimpin serta mengendalikan perubahan yang akan dilakukan oleh organisasi. Langkah ketiga adalah perumusan visi dan strategi (*developing a vision and strategy*). Dalam tahapan ini, organisasi mulai membangun visi yang memberikan arah pada perubahan yang akan dilakukan. Selain visi, strategi yang akan dijalankan untuk mencapai visi juga dirumuskan pada tahapan ini. Langkah berikutnya, yaitu langkah keempat, adalah penyebarluasan visi perubahan (*communicating the change vision*). Organisasi akan menyebarluaskan secara terus menerus melalui berbagai cara yang tersedia di organisasi mengenai visi dan strategi perubahan yang sudah disusun pada tahap sebelumnya. Selain itu, organisasi juga mengembangkan panduan mengenai perilaku yang diharapkan muncul dari anggota organisasi selama proses perubahan terjadi.

Langkah kelima adalah penguatan secara meluas berbagai tindakan perubahan (*empowering broad-based action*). Organisasi menyesuaikan sistem atau struktur agar dapat mencapai visi perubahan sekaligus meminimalkan hambatan yang mungkin ditemui dalam proses perubahan. Salah satu sistem yang dapat dikembangkan oleh organisasi adalah memberikan ruang bagi anggotanya untuk melakukan tindakan yang berisiko serta memunculkan ide, kegiatan dan tindakan yang inovatif. Langkah keenam adalah menciptakan capaian jangka pendek (*generating short-term wins*). Dalam tahapan ini, organisasi menentukan target jangka pendek yang dapat dicapai agar memotivasi anggota organisasi untuk mencapai target-target berikutnya. Organisasi juga perlu merancang penghargaan bagi anggota organisasi yang mendukung pencapaian target dalam tahap ini.

Langkah ketujuh adalah konsolidasi pencapaian dan mendorong perubahan secara lebih meluas (*consolidating gains and producing more change*). Organisasi

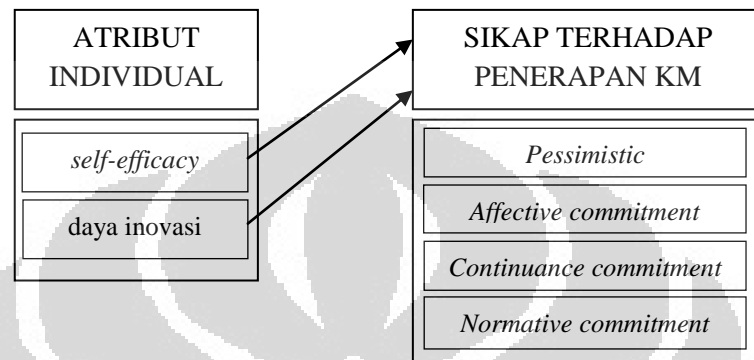
mulai melakukan perubahan secara mendasar dan mendalam yang mencakup keseluruhan aspek organisasi, baik dalam hal struktur organisasi, sistem, dan kebijakan. Organisasi mempekerjakan, mempromosikan dan mengembangkan sejumlah anggota organisasi yang mampu melaksanakan visi perubahan. Selain kedua hal tersebut, organisasi perlu memperkuat proses perubahan dengan mengembangkan sejumlah program-program baru serta agen-agen perubahan yang baru pula. Langkah kedelapan atau langkah terakhir adalah memantapkan pendekatan yang baru sebagai bagian budaya organisasi (*anchoring new approaches in the culture*). Organisasi melakukan berbagai upaya berkelanjutan untuk menjadikan perubahan sebagai bagian dari budaya organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui pengelolaan organisasi yang lebih efektif serta kepemimpinan yang lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Richesin (2006) menunjukkan bahwa model perubahan yang dikemukakan oleh Kotter dapat diterapkan di Ornop. Pengamatan dan analisis yang dilakukan secara rinci dalam tiap tahapan perubahan akan memberikan informasi yang memadai bagi organisasi mengenai kemajuan dan hambatan yang dialami. Hal ini akan membantu organisasi untuk menentukan langkah-langkah yang dibutuhkan dalam memperkuat proses perubahan serta mengatasi hambatan yang ada.

2. 5. Kesiapan Penerapan KM di Ornop HA

Model penelitian kesiapan penerapan KM di Ornop HA akan dilakukan dalam tiga tahapan (gambar 4). Seperti yang diungkapkan oleh Holt *et al.* (2007), langkah pertama dalam penelitian kesiapan penerapan KM di Ornop HA adalah mendapatkan gambaran mengenai kesiapan penerapan KM melalui sikap individu terhadap penerapan KM. Dalam penelitian ini, empat dimensi sikap terhadap penerapan KM yaitu *pesimistic*, *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* diperlakukan sebagai satu kesatuan sikap terhadap penerapan KM. Setelah mendapatkan gambaran mengenai kecenderungan sikap anggota Ornop HA terhadap penerapan KM, langkah berikutnya adalah menentukan variabel individu yang paling berkontribusi terhadap kecenderungan sikap tersebut. Dua atribut individu yang akan dianalisis untuk menentukan faktor

yang paling berkontribusi dalam kesiapan Ornop HA menerapkan KM adalah *self-efficacy* dan daya inovasi. Penemuan aspek yang paling berkontribusi dalam kesiapan Ornop HA menerapkan KM akan menjadi landasan untuk menyusun intervensi yang tepat



Gambar 4. Model Penelitian Kesiapan Penerapan KM di Ornop HA

Mohanavel & Ravindran (2012) serta Shirazi et al. (2011) memaparkan sejumlah usulan intervensi yang bisa dijalankan baik ketika daya inovasi atau *self-efficacy* menjadi aspek yang paling berkontribusi dalam kesiapan penerapan KM. Usulan intervensi yang pertama adalah melakukan pengaturan penerapan KM dalam berbagai kebijakan dan praktek pengelolaan SDM di organisasi. Usulan yang kedua adalah penyusunan sistem penghargaan (*reward system*) bagi anggota organisasi yang menerapkan KM. Sistem penghargaan ini akan mendorong individu untuk berpartisipasi aktif dalam penerapan KM di organisasi. Alternatif lain yang ditawarkan oleh Mohanavel & Ravindran (2012) adalah membentuk divisi atau unit yang secara khusus bertanggungjawab dalam penerapan KM dalam organisasi. Pembentukan divisi/unit ini akan membantu organisasi untuk menjalankan KM secara sistematis dan melakukan pengawasan berkala mengenai kemajuan atau hambatan yang dialami.

Jika *self-efficacy* menjadi aspek yang paling berkontribusi dalam hal kesiapan penerapan KM di Ornop HA, ada beberapa alternatif intervensi yang bisa dilakukan oleh Ornop HA. Langkah awal yang dapat dilakukan adalah

memberikan pemahaman kepada anggota ornop mengenai alasan penerapan KM di organisasi. Pemberian pemahaman yang tepat dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya pertemuan tatap muka dengan beberapa atau seluruh anggota organisasi maupun pemberian informasi dalam bentuk tertulis menggunakan media cetak (Britton, 2005).

Alternatif kedua yang juga bisa dilakukan oleh Ornop HA adalah dengan mengeluarkan kebijakan organisasi yang mendukung proses pertukaran *knowledge* di antara anggota organisasi. Setiap individu diberikan waktu, sarana, dan kesempatan untuk bisa membagikan *knowledge* yang mereka miliki kepada orang lain melalui berbagai cara. Alternatif ketiga adalah membangun sistem penghargaan kepada anggota organisasi yang sudah terlibat aktif dalam implementasi KM. Untuk memudahkan pemberian penghargaan kepada anggota Ornop, penerapan KM perlu menjadi bagian dari deskripsi kerja atau penilaian kinerja berkala. Dengan demikian, ukuran baku mengenai keterlibatan individu dalam implementasi KM akan lebih obyektif (Britton, 2005).

Jika daya inovasi menjadi aspek yang paling berkontribusi dalam hal kesiapan penerapan KM di Ornop HA, ada beberapa alternatif intervensi yang bisa dilakukan oleh Ornop HA. Alternatif intervensi yang pertama adalah pembentukan *community of practices* (CoP). Ornop HA dapat membentuk CoP yang anggotanya adalah sejumlah individu dengan latar belakang yang berbeda, baik latar belakang pendidikan, masa kerja, program yang ditangani atau unit/divisi dalam organisasi. Interaksi yang berkelanjutan antar anggota CoP akan membiasakan individu untuk menghadapi berbagai ide baru dan bahkan menghasilkan program-program atau aktivitas baru bagi organisasi (Britton, 2005).

Ide lain untuk meningkatkan daya inovasi, yaitu dengan membuat *blog* bagi setiap anggota organisasi dan memungkinkan mereka saling berinteraksi melalui dunia maya. Interaksi yang berkelanjutan di antara anggota organisasi melalui *blog* diharapkan membantu mereka untuk selalu mendapatkan informasi terkini, ide-ide baru serta terbiasa menghadapi berbagai perubahan yang ada dalam topik/tema tertentu (Kasper, 2007). Alternatif berikutnya adalah keterlibatan ornop dalam jejaring kerja (*network*) ornop yang biasanya terdiri dari

anggota-anggota yang berbeda organisasi namun membahas topik yang sama. Keterlibatan dalam jejaring kerja ornop akan memperluas wawasan, relasi dan mendorong sinergi antara Ornop HA dan sejumlah ornop lainnya.

Cara lain yang ditawarkan oleh De Vita *et al.* (2001) adalah melalui berbagai aktivitas peningkatan kapasitas bagi anggota ornop maupun komunitas yang menjadi dampingan ornop. Salah satu cara yang paling populer dalam hal peningkatan kapasitas adalah pelatihan. Dalam pelatihan, anggota organisasi akan mendapatkan pemahaman yang utuh mengenai konsep daya inovasi termasuk cara-cara praktis yang dapat dilakukan dalam mendorong munculnya daya inovasi dalam rutinitas kerja sehari-hari.



BAB 3

METODE PENELITIAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai metode penelitian yang dilakukan, pertanyaan penelitian, instrumen penelitian, teknik analisis data penelitian, partisipan penelitian, dan metode pemilihan intervensi.

3.1. Metode Penelitian

Penelitian mengenai kesiapan Ornop HA dalam menerapkan KM merupakan penelitian bisnis. Sekaran & Bougie (2010) menjelaskan bahwa penelitian bisnis adalah sejumlah upaya sistematis, terorganisir, kritis dan obyektif dalam lingkup pekerjaan tertentu. Penelitian bisnis bertujuan melakukan penyelidikan yang lebih mendalam mengenai masalah yang dihadapi oleh organisasi dan diharapkan mendapatkan jawaban atau alternatif solusi tertentu.

Ada dua metode yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu metode kuantitatif dan metode kualitatif. Teknik pengambilan data menggunakan penyebaran kuesioner dan wawancara. Selain data primer yang diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yaitu struktur organisasi, akta notaris, profil organisasi, laporan keuangan, laporan tahunan, serta data-data staf dan staf tidak tetap Ornop HA.

3.2. Pertanyaan Penelitian

Ada tiga pertanyaan yang ingin dijawab dalam penelitian ini. Pertama, bagaimanakah sikap staf tetap dan staf tidak tetap Ornop HA terhadap penerapan KM di Ornop HA? Kedua, atribut individu mana yang paling berpengaruh (*self-efficacy* atau daya inovasi) terhadap sikap staf tetap dan staf tidak tetap Ornop HA terhadap penerapan KM di Ornop HA? Ketiga, intervensi apakah yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kesiapan staf tetap dan staf tidak tetap Ornop HA dalam menerapkan KM di Ornop HA?

3.3. Instrumen Penelitian

Ada dua instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kuesioner dan panduan wawancara. Pembuatan kuesioner untuk kepentingan

penelitian ini berdasarkan teori Holt et al. (2007) dan Bailey (2007) mengenai KM *readiness*. Kuesioner terdiri dari 38 pernyataan yang mencakup atribut individu dengan dua aspeknya yaitu *self-efficacy* dan daya inovasi serta sikap terhadap penerapan KM terdiri dari empat aspek, yaitu *pessimistic*, *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Kuesioner menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban di setiap nomornya, yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), ragu-ragu (R), tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS). Kuesioner ini juga mencantumkan sejumlah pertanyaan berkaitan dengan data-data partisipan penelitian yang relevan dengan penelitian ini.

Definisi *self-efficacy* adalah keyakinan individu bahwa dirinya memiliki pengetahuan yang dapat membantu orang lain serta kemampuan individu untuk bisa melakukan aktivitas yang berhubungan dengan penerapan KM di organisasi. Definisi operasional *self-efficacy* adalah sejauh mana individu memiliki keyakinan bahwa dirinya memiliki pengetahuan yang dapat membantu orang lain serta kemampuan individu untuk bisa melakukan aktivitas yang berhubungan dengan penerapan KM di organisasi.

Definisi daya inovasi adalah keyakinan individu mengenai kemampuannya untuk menerima hal-hal baru dan melakukan sejumlah perubahan di organisasi. Definisi operasional daya inovasi adalah sejauh mana individu memiliki keyakinan bahwa dirinya memiliki kemampuan untuk menerima hal-hal baru dan melakukan sejumlah perubahan di organisasi.

Sikap terhadap penerapan KM terdiri dari empat dimensi yaitu *pessimistic*, *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Definisi sikap terhadap penerapan KM adalah sikap yang ditunjukkan individu berkaitan dengan penerapan KM di organisasi. Definisi operasional penerapan KM adalah sejauh mana individu menunjukkan sikap berkaitan dengan penerapan KM di organisasi.

Panduan wawancara terdiri dari sejumlah pertanyaan yang ditujukan bagi Direktur Eksekutif Ornop HA. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan meliputi beberapa tema, di antaranya adalah mengenai latar belakang pendirian Ornop HA, kelengkapan organisasi (profil, visi, misi, nilai, legalitas lembaga), kinerja Ornop HA, serta sejumlah situasi dan kondisi yang dihadapi oleh Ornop HA.

3.4. Teknik Analisis Data Penelitian

Data yang diperoleh melalui pengumpulan kuesioner diolah dengan menggunakan program SPSS 16. Ada tiga tujuan pengolahan data ini. Pertama, pengolahan data kuesioner bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai validitas instrumen penelitian. Penentuan validitas instrumen penelitian berdasarkan hasil perhitungan koefisien validitas (Sakaran & Bougie, 2010). Kedua, pengolahan data kuesioner bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai reliabilitas instrumen penelitian. Analisis reliabilitas menggunakan metode *alpha Cronbach*. Ketiga, pengolahan data kuesioner bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dengan menggunakan metode korelasi dan analisis regresi. Perhitungan reliabilitas dan validitas instrumen penelitian akan dilakukan masing-masing terhadap dua atribut individual yaitu *self-efficacy* dan daya inovasi serta sikap terhadap KM yang merupakan gabungan dari empat dimensi, yaitu *pessimistic*, *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

Data yang diperoleh melalui wawancara dengan Direktur Eksekutif Ornop HA maupun analisis sejumlah dokumen Ornop HA digunakan untuk mendapatkan gambaran yang utuh mengenai kondisi Ornop HA dalam kaitannya dengan konsep kesiapan penerapan KM, terutama berkaitan dengan atribut individu dan sikap terhadap penerapan KM. Sejumlah data tersebut menjadi landasan untuk merumuskan pertanyaan penelitian dan dengan menggunakan pengolahan data secara statistik, akan diperoleh gambaran mengenai aspek dari variabel individual yang paling mempengaruhi sikap terhadap penerapan KM.

3.5. Partisipan Penelitian

Partisipan penelitian ini adalah staf dan sejumlah individu yang terdaftar sebagai *associate* Ornop HA dari tahun 2008 sampai dengan 2012. Staf Ornop HA terdiri dari tujuh orang, sementara *associate* terdiri dari empat puluh orang sehingga jumlah total partisipan penelitian ini adalah sebanyak empat puluh tujuh orang.

3.6. Pemilihan Metode Intervensi

Pengolahan data kuesioner akan menghasilkan aspek utama dari atribut individu yang mempengaruhi sikap staf tetap dan staf tidak tetap Ornop HA terhadap penerapan KM. Selain itu, pengolahan data kuesioner juga akan menggambarkan sikap staf tetap dan staf tidak tetap Ornop HA terhadap penerapan KM. Kedua hasil ini akan menjadi dasar pemilihan metode intervensi yang sesuai bagi Ornop HA untuk meningkatkan kesiapan Ornop HA dalam penerapan KM.

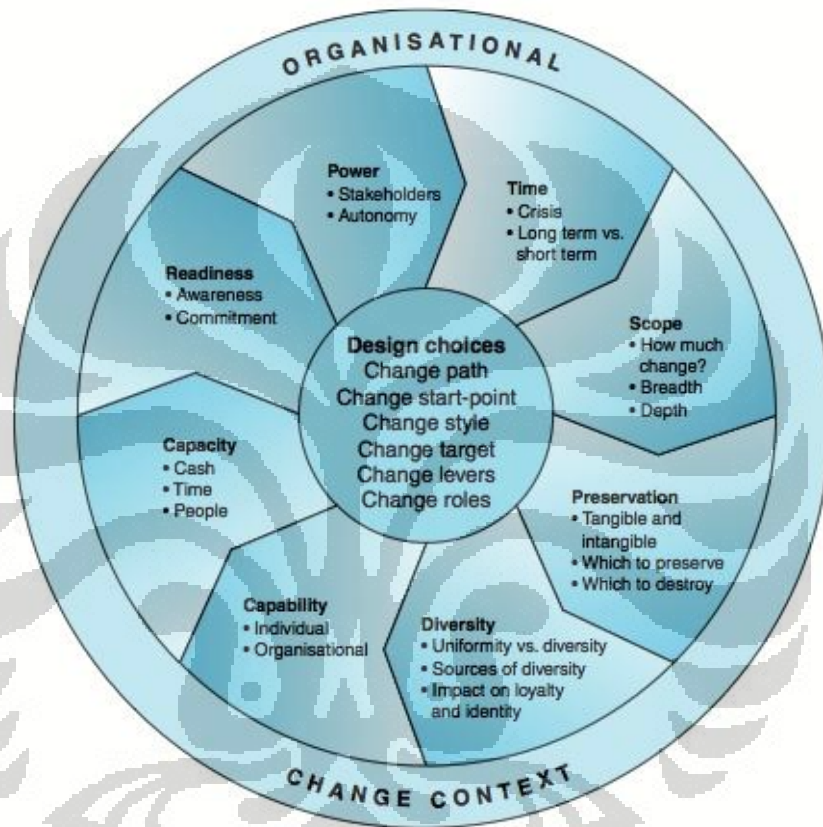
Analisis pemilihan metode intervensi selain menggunakan kedua hasil tersebut juga akan menggunakan kaleidoskop perubahan atau *change kaleidoscope* (gambar 5). Kaleidoskop perubahan adalah salah satu kerangka berpikir yang membantu organisasi untuk merencanakan perubahan dengan mempertimbangkan tiga hal utama, yaitu *organizational strategic change context*, *change contextual features* dan *design choice* (Balogun & Hailey, 2008).

Bagian pertama dari kaleidoskop perubahan adalah *organizational strategic change context*, yaitu analisis yang dilakukan untuk menentukan alasan yang menjadi latar belakang perubahan serta strategi perubahan yang perlu dijalankan oleh organisasi.

Change contextual features sebagai bagian kedua dari kaleidoskop perubahan terdiri dari berbagai aspek organisasi yang meliputi budaya organisasi, kompetensi dan kondisi terkini organisasi yang akan dijabarkan secara mendetail menjadi delapan aspek yaitu *power*, *time*, *scope*, *preservation*, *diversity*, *capability*, *capacity*, dan *readiness* untuk membantu menentukan proses perubahan yang akan dijalankan oleh organisasi. *Time* membahas mengenai kecepatan perubahan yang akan dijalani oleh organisasi dalam kaitannya dengan kondisi organisasi. Jika organisasi dalam situasi krisis, tentunya perubahan akan dilaksanakan dalam waktu yang sangat cepat. *Scope* membahas mengenai lingkup perubahan yang akan dialami oleh organisasi. Lingkup perubahan bisa meliputi keseluruhan organisasi atau hanya bagian kecil dari organisasi.

Aspek ketiga adalah *preservation* yang mencoba mengidentifikasi *asset*, karakteristik, dan kebiasaan yang dimiliki oleh organisasi dan dapat bermanfaat untuk mempertahankan perubahan yang sudah terjadi. *Diversity* membahas

mengenai keseragaman atau keberagaman latar belakang anggota-anggota organisasi dalam berbagai aspek, misalnya dalam hal sikap, nilai, dan tingkah laku. Keberagaman atau keseragaman dalam hal sikap, nilai, dan tingkah laku perlu diidentifikasi karena dapat mempengaruhi proses perubahan yang akan dijalankan.



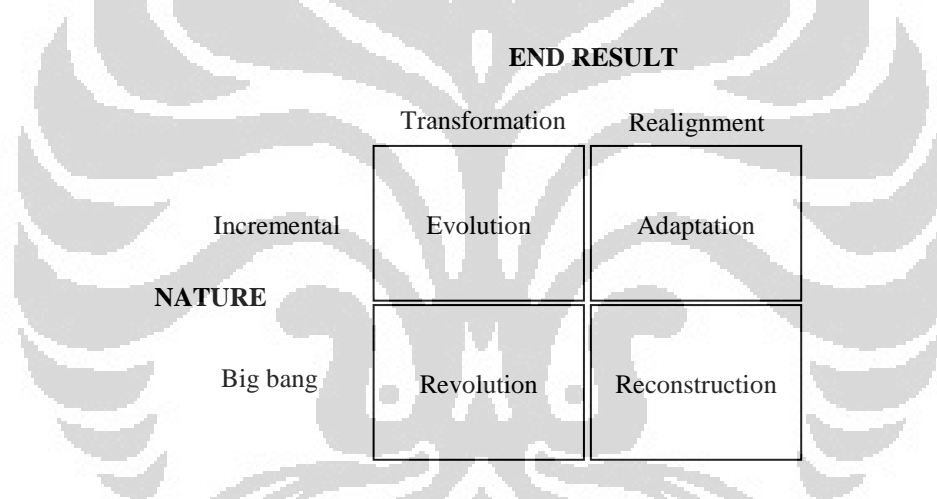
Gambar 5.

(Diadopsi dari J. Balogun & V.H. Hailey, 2008. *Exploring Strategic Change*. UK: Prentice Hall

Aspek kelima adalah *capability* yaitu tingkat kemampuan yang dimiliki oleh organisasi, manajemen puncak, dan anggota-anggota organisasi untuk berperan aktif dalam proses perubahan. *Capacity*, sebagai aspek keenam, adalah berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi (waktu, manusia, dana) untuk menjalankan proses perubahan. Aspek ketujuh, *readiness for change*, adalah tingkat kesiapan dan motivasi yang dimiliki individu-individu untuk melakukan perubahan. Aspek terakhir adalah *power*, yaitu melakukan identifikasi mengenai

otoritas atau kekuasaan yang ada dalam organisasi yang dapat mendorong terjadinya perubahan. Identifikasi ini diperlukan untuk memperjelas sejauh mana otoritas ada pada pihak-pihak tertentu saja atau tersebar secara merata di organisasi.

Bagian ketiga dari kaleidoskop perubahan adalah *design choices*, yaitu sejumlah gambaran mengenai pilihan perubahan yang akan dilakukan oleh organisasi yang meliputi *change path*, *change start point*, *change style*, *change target*, *change levers*, dan *change roles*. *Change path* adalah jenis perubahan yang diinginkan oleh organisasi dengan mempertimbangkan jenis perubahan yang terjadi serta hasil akhir yang diharapkan. Gambar 5 memaparkan mengenai jenis-jenis perubahan berdasarkan dua dimensi, yaitu hasil akhir (*end result*) dan sifat dasar perubahan (*nature*).



Gambar 6. Jenis-jenis perubahan

(Diadopsi dari J. Balogun & V.H. Hailey, 2008. *Exploring Strategic Change*. UK: Prentice Hall)

Transformation adalah perubahan yang melampaui sudut pandang dan rutinitas organisasi pada masa kini. Perubahan yang terjadi adalah perubahan yang mendasar dalam organisasi dan membutuhkan perubahan cara berpikir dalam strategi, struktur organisasi, sistem, proses, dan budaya organisasi. Realignment adalah perubahan mengenai rutinitas dan cara-cara organisasi menjalankan aktivitasnya. Walaupun perubahan yang terjadi bukanlah pada perubahan paradigma atau asumsi dasar organisasi, *realignment* tetap melibatkan sejumlah

perubahan besar pada beberapa aspek penting dalam organisasi, misalnya saja struktur organisasi.

Adaptation adalah perubahan yang tidak menyentuh paradigma mendasar organisasi serta dilaksanakan dalam sejumlah tahapan tertentu. Di sisi lain, *reconstruction* juga melibatkan perubahan yang tidak menyentuh paradigma mendasar organisasi tetapi berlangsung lebih cepat serta dramatis. *Evolution* adalah perubahan yang dalam pelaksanaannya dilakukan secara bertahap melalui sejumlah kegiatan yang saling berhubungan satu dengan lainnya. *Revolution* adalah perubahan yang mendasar dan melibatkan sejumlah aspek dalam organisasi secara bersamaan dalam waktu yang relatif singkat.

Berdasarkan penjelasan berbagai jenis perubahan yang ada, Balogun & Hailey (2008) menyebutkan bahwa *change path* yang sering terjadi adalah *reconstruction* yang diikuti dengan *evolution*. Hal ini menunjukkan bahwa proses perubahan yang terjadi di organisasi biasanya tidak langsung menyentuh hal-hal yang mendasar tetapi dilakukan secara bertahap. Walaupun demikian, Balogun & Halley tetap menegaskan bahwa dalam kondisi-kondisi yang mendesak, organisasi perlu melakukan perubahan yang mendasar dalam waktu cepat agar bisa tetap bertahan hidup.

Aspek berikutnya dalam *design choices* adalah *change start point* yang membahas mengenai letak inisiatif dan proses perubahan. Balogun & Halley menjelaskan bahwa ada empat jenis *change start point* (2008). Jenis pertama adalah *top-down* yang mengandung pengertian bahwa inisiatif, pengawasan dan arah perubahan cenderung ditentukan oleh manajemen puncak (*top management*) dari sebuah organisasi. Hal ini bukan berarti pendekatan ini sama sekali tidak melibatkan bawahan atau anggota organisasi lainnya. Dalam mengelola proses perubahan, pendekatan *top-down* tetap memberikan kemungkinan keterlibatan dan partisipasi dari bawahan atau anggota organisasi lainnya.

Jenis kedua adalah *bottom-up* yang menunjukkan bahwa inisiatif dan proses perubahan justru menjadi tanggung jawab seluruh anggota organisasi. Manajemen puncak memiliki peran yang lebih terbatas dalam proses perubahan jika dibandingkan dengan pendekatan *top-down*. Keuntungan penggunaan pendekatan *bottom-up* adalah menumbuhkan rasa kepemilikan bersama dalam diri

setiap anggota organisasi tentang proses perubahan yang sedang terjadi. Jenis ketiga yang kurang populer adalah *pocket of good practice*. Proses perubahan biasanya diawali oleh seseorang dari divisi/bagian tertentu atau keseluruhan individu di divisi/bagian tertentu yang kemudian menjadi panutan (*role model*) bagi bagian-bagian lain di organisasi. Pendekatan ini biasanya digunakan jika organisasi akan menerapkan sistem, mekanisme dan prosedur baru atau mengembangkan layanan jasa/produk baru. Jenis pendekatan yang keempat adalah *pilot sites* yaitu perubahan dalam organisasi yang diawali dari satu bagian organisasi, bukan dijalani oleh organisasi secara keseluruhan. Keuntungannya adalah organisasi dapat mengantisipasi hambatan dan tantangan yang muncul dalam proses perubahan yang berjalan karena dampaknya hanya dialami oleh bagian kecil dari organisasi.

Aspek berikutnya yang termasuk dalam *design choices* adalah *change style* yang membahas mengenai cara-cara yang digunakan dalam mengelola perubahan. Ada lima cara pengelolaan perubahan, yaitu *education and delegation*, *collaboration*, *participation*, *direction* dan *coercion*. *Education and delegation* adalah cara pengelolaan perubahan yang melibatkan sekelompok kecil individu untuk mendiskusikan berbagai hal mengenai perubahan dan menyebarkannya kepada anggota organisasi lainnya. *Collaboration* adalah pelibatan sebanyak mungkin anggota organisasi untuk ikut memutuskan jenis dan cara pengelolaan perubahan. *Participation* adalah salah satu bentuk *collaboration* tetapi memiliki batasan-batasan tertentu. Pembatasan tersebut misalnya dalam hal wewenang anggota organisasi untuk ikut memutuskan cara-cara yang sesuai dalam pengelolaan perubahan. *Direction* adalah cara pengelolaan perubahan yang memberikan wewenang terbesar pada manajemen puncak atau pihak otoritas tertinggi organisasi untuk mengambil keputusan selama proses perubahan berjalan. *Coercion* adalah pengelolaan perubahan yang menonjolkan kekuatan (*power*) yang dimiliki oleh manajemen puncak untuk memaksa anggota organisasi menjalani perubahan.

Change targets adalah aspek lain yang menjadi bagian dari *design choices*. *Change target* adalah penentuan fokus perubahan yang akan dijalani oleh organisasi, yaitu perubahan pada tingkatan *outputs*, *behaviours* atau *values*.

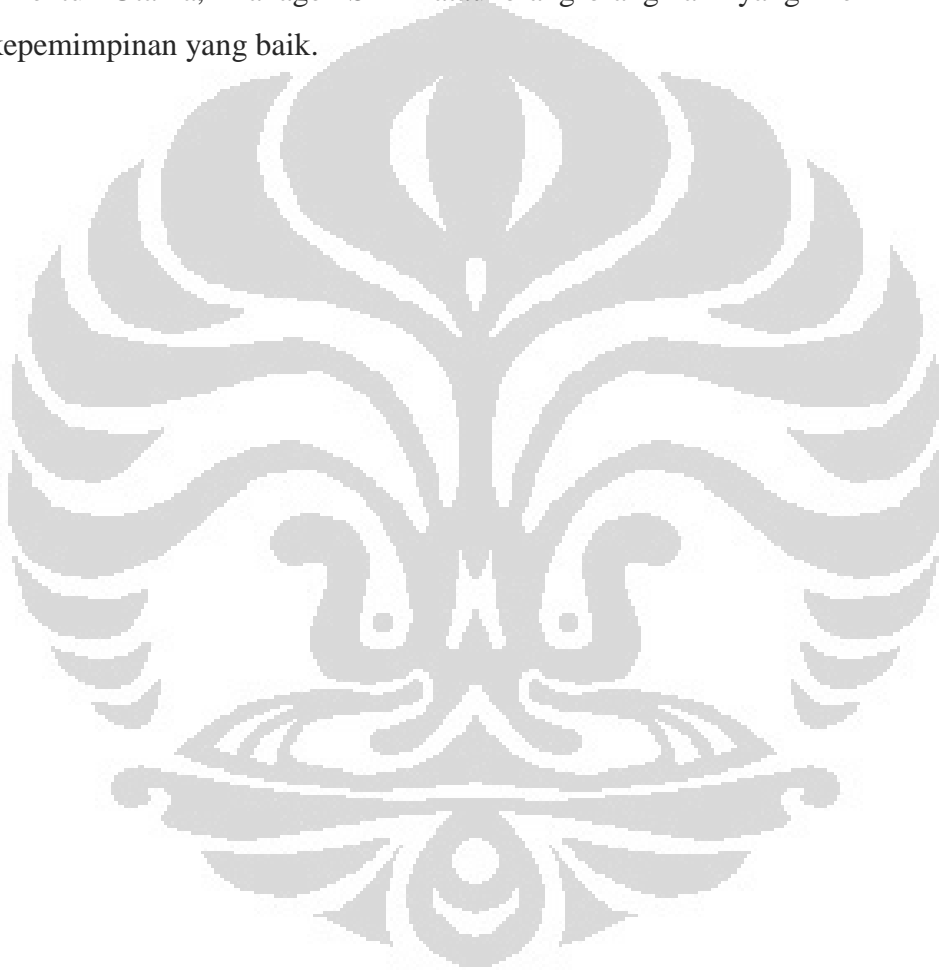
Perubahan pada tingkatan *outputs* berarti melakukan perubahan pada *outcome* yang akan mempengaruhi *output* organisasi. Dengan kata lain, perubahan ini akan menyentuh aspek kinerja anggota organisasi, misalnya dalam hal tingkat kepuasan pelanggan atau keuntungan yang diperoleh organisasi. Biasanya perubahan pada tingkatan ini melibatkan perbaikan pada aspek penilaian kinerja, sistem pengawasan dan penghargaan.

Perubahan berikutnya adalah perubahan pada tingkatan *behaviours*. Perubahan pada tingkatan ini memfokuskan perhatian untuk memunculkan sejumlah perilaku baru anggota-anggota organisasi melalui perubahan pada sistem organisasi yang mempengaruhi kinerja individu. Perubahan yang lain adalah dalam hal *values*. Perubahan dalam tingkatan ini diharapkan akan mempengaruhi perilaku individu mengingat bahwa individu akan memunculkan tingkah laku berdasarkan sejumlah nilai-nilai atau prinsip dasar yang dianutnya.

Setelah menentukan *change target*, Balogun & Halley (2008) menegaskan bahwa perubahan-perubahan yang akan dilaksanakan oleh organisasi perlu mempertimbangkan sejumlah sub sistem yang ada di dalam organisasi, yaitu *technical subsystem* (struktur organisasi dan mekanisme pengawasan), *political subsystem* (struktur otoritas formal dan informal yang ada di organisasi) serta *cultural subsystem* (simbol/logo, cerita-cerita yang beredar di antara anggota organisasi, rutinitas dan kebiasaan yang dimiliki oleh organisasi). Ketiga sub sistem ini akan bisa menjadi *change levers* dalam proses perubahan yang terjadi. Artinya, sejauh mana penentuan *change target* akan berdampak kepada ketiga sub sistem tersebut dan sekaligus menempatkan sub sistem sebagai pendorong proses perubahan yang terjadi. Masing-masing *change target* (*outputs*, *behaviours*, *values*) akan memberikan dampak yang berbeda. Target perubahan berupa *Outputs*, misalnya, akan memberikan penekanan pada *technical subsystem*, terutama aspek pengawasan serta struktur organisasi, sementara sub sistem lainnya bukanlah hal yang utama.

Bagian terakhir dari *design choices* adalah mengenai *change roles* atau pihak-pihak yang diharapkan memiliki peran dalam mendorong proses perubahan dalam organisasi. Pertama, tanggungjawab perubahan dapat menjadi tanggungjawab salah satu bagian organisasi, misalnya bagian operasional atau

SDM. Hal ini diistilahkan sebagai *functional delegation*. Kedua adalah *change action team*. Sejumlah anggota organisasi membentuk kelompok khusus semacam *steering committee* (SC) untuk menjalankan perubahan yang dijalankan oleh organisasi. Ketiga, *external facilitation* atau pemberian tanggungjawab pengelolaan perubahan pada pihak konsultan yang bukan merupakan anggota organisasi. Keempat adalah *change champion*, yaitu tokoh kunci dalam organisasi yang dapat menggerakkan perubahan. Tokoh kunci ini dapat muncul dalam figur Direktur Utama, Manager SDM atau orang-orang lain yang memiliki kualitas kepemimpinan yang baik.



BAB 4

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA PENELITIAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai karakteristik partisipan penelitian, hasil uji validitas dan reliabilitas, hasil analisis statistik serta usulan intervensi.

4.1. KARAKTERISTIK PARTISIPAN PENELITIAN

Penyebaran kuesioner penelitian dilakukan selama satu minggu dengan mengirimkan kuesioner kepada empat puluh tujuh orang yang terdiri dari tujuh orang staf tetap dan empat puluh orang staf tidak tetap.

Tabel 3
Partisipan Penelitian

	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
Staf tetap	3	3	6
Staf tidak tetap	15	14	29
Jumlah	18	17	35

Kuesioner yang diterima kembali adalah sebanyak tiga puluh lima buah atau sebesar 74%. Jumlah dan jenis kelamin responden penelitian digambarkan dalam tabel 3. Berdasarkan pengolahan data kuesioner yang terkumpul dari staf tetap, satu orang memiliki masa kerja selama empat tahun dan enam orang telah bekerja di Ornop HA dalam rentang waktu sebelas tahun. Di sisi lain, gambaran lama kerja staf tidak tetap adalah sebagai berikut:

- lima orang memiliki masa kerja antara tujuh sampai sembilan tahun
- sepuluh orang memiliki masa kerja antara empat sampai enam
- empat belas orang memiliki masa kerja antara satu sampai tiga tahun

4.2. HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Sekaran & Bougie (2010) menyatakan bahwa angka reliabilitas instrumen penelitian yang masih dapat diterima adalah jika nilai r lebih besar atau sama

dengan 0,6 walaupun angka yang dianggap baik adalah lebih besar atau sama dengan 0,7. Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang mengukur aspek *self-efficacy* dan sikap terhadap penerapan KM memiliki reliabilitas yang masih dapat diterima (r lebih besar atau sama dengan 0,6). Di sisi lain, instrumen penelitian yang mengukur daya inovasi memiliki reliabilitas yang rendah karena memiliki nilai r yang lebih kecil daripada 0,6. Gambaran rinci mengenai hasil uji reliabilitas dipaparkan dalam tabel 4 berikut ini.

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas

Aspek	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Self-efficacy</i>	0,7
Daya inovasi	0,066
Sikap terhadap penerapan KM	0,649

Uji validitas yang dilakukan dengan jumlah $N = 35$ dengan taraf signifikansi (p) 5%, dan *one-tail* mensyaratkan bahwa validitas yang dapat diterima apabila nilainya lebih besar daripada 0,283. Berdasarkan persyaratan tersebut, hasil perhitungan menunjukkan ada 19 pernyataan yang harus dibuang dari 38 pernyataan yang ada karena memiliki nilai yang lebih kecil daripada 0,283. Gambaran rinci mengenai hasil uji validitas dipaparkan dalam tabel 5 berikut ini.

Tabel 5
Hasil Uji Validitas

	<i>item diterima</i>	<i>item dibuang</i>
<i>Self-efficacy</i>	3	5
Daya inovasi	1	6
Sikap terhadap penerapan KM	12	10

4.3. HASIL ANALISIS STATISTIK

Hasil analisis statistik dengan menghitung nilai *mean* (M) menunjukkan bahwa sikap staf tetap dan staf tidak tetap terhadap penerapan KM memiliki nilai M sebesar 2,37. Kuesioner untuk mengukur sikap terhadap penerapan KM menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1 sampai dengan 5 yang berarti nilai tengah adalah tiga. Hasil nilai M sebesar 2,37 menunjukkan bahwa sikap staf tetap dan staf tidak tetap Ornop HA terhadap penerapan KM cenderung rendah. Hasil wawancara yang dilakukan dengan Direktur Eksekutif Ornop HA memberikan beberapa penjelasan mengenai kondisi ini.

Pertama, jumlah staf tetap yang terbatas membuat staf tetap bisa terlibat dalam beberapa proyek dalam waktu bersamaan. Staf tetap beranggapan bahwa penerapan KM bukanlah hal yang penting karena merasa bahwa dalam pengerjaan proyek atau aktivitas lain di organisasi mereka akan selalu mengerjakannya bersama-sama dengan staf tetap lainnya. Ada asumsi bahwa sesama staf tetap sudah mengetahui *knowledge* yang dibutuhkan untuk mengerjakan proyek atau aktivitas lainnya karena intensitas yang tinggi dalam hal bekerja secara bersama-sama dalam satu tim. Asumsi ini membuat para staf tetap belum melihat pentingnya proses penciptaan, penyimpanan, pembagian dan penggunaan *knowledge* untuk pengembangan Ornop HA.

Kedua, keterlibatan staf tidak tetap dalam proyek seringkali terjadi dalam jangka waktu yang terbatas dan berkaitan dengan pekerjaan atau tugas yang tidak memiliki nilai strategis bagi Ornop HA. Kondisi ini membuat staf tidak tetap juga memiliki penilaian bahwa penerapan KM bukanlah hal yang penting karena mereka belum melihat kepentingan penciptaan dan penyimpanan *knowledge* yang mereka peroleh dalam satu proyek karena setelah proyek selesai mereka akan meninggalkan Ornop HA. Dengan kata lain, mereka belum melihat manfaat atau keuntungan yang mereka peroleh jika mendukung penerapan KM di Ornop HA bagi diri mereka sendiri maupun bagi organisasi.

Ketiga, staf tetap dan staf tidak tetap di Ornop HA seringkali memusatkan perhatian pada penyelesaian proyek sesuai dengan target yang sudah dirancang sebelumnya. Waktu penyelesaian proyek yang terbatas dan aktivitas yang padat tidak jarang membuat staf tetap dan staf tidak tetap menjalankan tugas-tugas yang

memang menjadi tanggungjawab masing-masing sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada. Hal ini membuat proses penciptaan, penyimpanan, pembagian dan penggunaan *knowledge* yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan menjadi hal yang tidak diprioritaskan oleh staf tetap dan staf tidak tetap.

Keempat, Direktur Eksekutif HA menjelaskan bahwa Ornop HA sudah mencoba memasukkan aktivitas KM (penciptaan, penyimpanan dan pembagian *knowledge*) sebagai salah satu aspek dalam deskripsi pekerjaan di proyek tertentu. Hal ini ternyata tidak berjalan dengan optimal karena staf tetap dan staf tidak tetap menganggap aktivitas KM sebagai sebuah kewajiban. Akibatnya, *knowledge* yang dihasilkan tidak sesuai harapan, bahkan terkadang para staf membagikan pengalaman yang sama dan berulang padahal aktivitas yang dilakukan dalam sebuah proyek sangat bervariasi.

Hasil analisis statistik untuk menghitung korelasi antara atribut individual (*self-efficacy* dan daya inovasi) dengan sikap terhadap penerapan KM menghasilkan nilai *r* sebesar 0,601 dan nilai *p* sebesar 0,000 yang berarti $p < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara variabel individual dengan sikap terhadap penerapan KM.

Tabel 6

Korelasi antara atribut individu dengan sikap terhadap penerapan KM

	<i>r</i>	<i>p</i>	Hasil
Atribut individu dengan sikap terhadap penerapan KM	0,601	0,000	Sig.
<i>Self-efficacy</i> dengan sikap terhadap penerapan KM	0,375	0,032	Sig.
Daya inovasi dengan sikap terhadap penerapan KM	0,527	0,002	Sig.

Analisis berikutnya untuk menghitung korelasi antara variabel *self-efficacy* dengan sikap terhadap penerapan KM menghasilkan nilai *r* sebesar 0,375 dan nilai *p* sebesar 0,032 yang berarti $p < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara variabel *self-efficacy* dengan sikap terhadap penerapan KM. Analisis untuk menghitung korelasi antara variabel daya inovasi dengan sikap terhadap penerapan KM menghasilkan nilai *r* sebesar 0,527 dan nilai *p* sebesar 0,002 yang berarti $p < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa ada korelasi yang

signifikan antara variabel *innovativeness* dengan sikap terhadap penerapan KM. Gambaran selengkapnya mengenai perhitungan korelasi tergambar secara lebih rinci pada tabel 6.

Tabel 7

Hasil analisis regresi

	R^2	F	p	Hasil
Atribut individu dengan sikap terhadap penerapan KM	0,434	12,254	0,0000	Sig.
<i>Self-efficacy</i> dengan sikap terhadap penerapan KM	0,140	5,066	0,032	Sig.
Daya inovasi dengan sikap terhadap penerapan KM	0,278	11,396	0,002	Sig.

Pengolahan data berikutnya dengan menggunakan analisis regresi menghasilkan nilai R^2 sebesar 0,434 dan hasil uji F menghasilkan nilai $F = 12,254$ dengan p (signifikansi) sebesar 0,0000 yang berarti $p < 0,05$. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa R^2 sebesar 0,434 tersebut signifikan. Artinya, ada pengaruh *self-efficacy* dan daya inovasi secara bersama-sama terhadap sikap terhadap penerapan KM. Variansi sikap terhadap penerapan KM dipengaruhi oleh *self-efficacy* dan daya inovasi sebesar 43,4%, sisanya sebesar 56,6% dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil perhitungan selanjutnya menunjukkan pengaruh *self-efficacy* terhadap sikap terhadap penerapan KM sebesar 14% ($R^2 = 0,14$) sementara pengaruh daya inovasi terhadap sikap terhadap penerapan KM sebesar 27,8% ($R^2 = 0,278$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kontribusi daya inovasi lebih besar dibandingkan *self-efficacy* terhadap sikap terhadap penerapan KM. Gambaran selengkapnya mengenai perhitungan analisis regresi tergambar secara lebih rinci pada tabel 7.

4.4. USULAN INTERVENSI

Langkah awal dalam penentuan usulan intervensi untuk peningkatan aspek *innovativeness* di Ornop HA adalah melakukan analisis kaleidoskop perubahan. Analisis mengenai *change contextual features* Ornop HA dipaparkan dalam tabel 8.

Tabel 8

Change contextual features Ornop HA

Aspek	Penjelasan
<i>Time</i>	Waktu terbatas karena di tahun 2010 mengalami penurunan <i>revenue</i> sebesar $\pm 86\%$ dan penurunan <i>net assets</i> sebesar $\pm 26\%$
<i>Scope</i>	Lingkup perubahan mencakup keseluruhan organisasi
<i>Preservation</i>	Kebiasaan yang perlu dipertahankan adalah pertemuan rutin, komunikasi/diskusi lewat <i>mailing list</i> serta <i>wikispaces</i>
<i>Diversity</i>	Staf tetap dan staf tidak tetap relatif mencerminkan keseragaman dalam hal nilai, norma, dan sikap sebagai pekerja kemanusiaan
<i>Capability</i>	Staf tetap, staf tidak tetap, dan organisasi cenderung menunjukkan keterbatasan dalam hal fleksibilitas dan melakukan perubahan
<i>Capacity</i>	Organisasi memiliki keterbatasan dalam hal dana, waktu, dan sumber daya manusia
<i>Readiness</i>	Anggota organisasi memiliki tingkat kesiapan yang cenderung rendah untuk melakukan perubahan
<i>Power</i>	Asas legalitas yayasan memberikan kekuatan bagi Ketua Yayasan dan Direktur Eksekutif untuk mendorong perubahan

Berdasarkan hasil analisis mengenai *change contextual features* Ornop HA, maka penentuan *key contextual features* berkaitan dengan perubahan yang akan dilakukan oleh Ornop HA adalah mengidentifikasi aspek-aspek yang menjadi *enabler of change*, *neutral change agent*, dan *inhibitor of change*. Aspek-aspek yang menjadi *enabler of change* adalah *time*, *preservation*, dan *power*. Waktu yang terbatas, adanya sejumlah kebiasaan yang mendukung *innovativeness* serta kekuatan yang dimiliki oleh Ketua Yayasan dan Direktur Eksekutif Ornop HA dapat mendorong terjadinya perubahan dengan segera. Aspek-aspek yang menjadi *inhibitor of change* adalah *capability*, *capacity*, dan *readiness*. Keterbatasan dalam hal fleksibilitas, kesiapan melakukan perubahan, serta keterbatasan sumber daya yang dimiliki Ornop HA menjadi tiga hal yang dapat menghambat proses perubahan. Aspek-aspek yang menjadi *neutral change agent* adalah *scope* dan *diversity*.

Berdasarkan *change contextual features* dan *key contextual features* Ornop HA, maka desain yang dirancang untuk Ornop HA dalam hal *change path*, *change start-point*, *change style*, *change target*, *change levers*, dan *change roles* tergambar dalam tabel 9 berikut ini.

Tabel 9

Design choices Ornop HA

Aspek	Penjelasan
<i>Change path</i>	<i>Realignment</i> karena ingin melakukan perubahan dalam hal rutinitas dan cara-cara Ornop HA menjalankan kegiatannya
<i>Change start-point</i>	<i>Top down</i> dengan mempertimbangkan bahwa Ketua Yayasan dan Direktur Eksekutif memiliki kekuatan untuk mendorong perubahan
<i>Change style</i>	<i>Participation</i> agar anggota merasa menjadi bagian dalam perubahan walaupun ada keterbatasan kontribusi dan pemilihan <i>change style</i> ini sejalan dengan pendekatan <i>top-down</i>
<i>Change target</i>	<i>Behaviours</i> dengan mempertimbangkan bahwa perubahan yang ingin dilakukan adalah dalam hal memunculkan perilaku baru
<i>Change levers</i>	Pemilihan <i>change target behaviours</i> akan menempatkan aspek pengawasan, struktur organisasi dan kewenangan sebagai <i>primary levers</i> dan aspek rutinitas, cerita-cerita, dan symbol/logo sebagai <i>secondary levers</i>
<i>Change roles</i>	<i>Change champion</i> dengan mengandalkan figur Direktur Eksekutif dan Ketua Yayasan untuk memimpin perubahan

Langkah berikutnya setelah melakukan analisis dengan menggunakan kaleidoskop perubahan adalah mengidentifikasi sejumlah alternatif intervensi untuk meningkatkan aspek *innovativeness*. Shirazi *et al.* (2011) mengusulkan agar organisasi melibatkan individu dalam perencanaan sejumlah aktivitas KM yang akan dijalankan oleh organisasi. Tujuannya adalah menumbuhkan rasa memiliki yang pada akhirnya diharapkan mendorong partisipasi individu untuk terlibat dalam penerapan KM di organisasi. Lewat berbagai aktivitas ini, individu

diharapkan menyadari bahwa dirinya bisa berpartisipasi dalam hal-hal baru dan ikut melakukan perubahan dalam organisasi.

Alternatif lain yang juga dapat dilakukan adalah pembentukan *community of practices* (CoP). CoP adalah sekelompok individu yang memiliki ketertarikan, perhatian atau permasalahan mengenai topik tertentu dan memperdalam *knowledge* mereka mengenai topik tersebut dengan melakukan interaksi secara berkelanjutan (Ramalingam, 2006). Interaksi yang berkelanjutan antar anggota CoP akan membiasakan individu untuk menghadapi berbagai ide baru dan bahkan menghasilkan program-program atau aktivitas baru bagi organisasi (Britton, 2005).

Alternatif ketiga dikemukakan oleh Kasper (2007), yaitu dengan pembuatan *blog* bagi setiap anggota organisasi dan memungkinkan mereka saling berinteraksi melalui dunia maya. Interaksi yang berkelanjutan di antara anggota organisasi melalui *blog* diharapkan membantu anggota organisasi untuk selalu mendapatkan informasi terkini, ide-ide baru, serta terbiasa menghadapi berbagai perubahan yang ada dalam topik/tema tertentu.

Alternatif keempat adalah pelibatan anggota organisasi dalam jaringan (*network*) yang biasanya terdiri dari anggota-anggota yang berbeda organisasi namun membahas topik yang sama (Kasper, 2008). Keterlibatan dalam jaringan akan memperluas wawasan, relasi, dan mendorong sinergi antar Ornop. Alternatif kelima adalah pelaksanaan berbagai aktivitas peningkatan kapasitas bagi anggota Ornop, misalnya saja dalam bentuk pelatihan (De Vita *et al.*, 2001). Dalam pelatihan, anggota organisasi akan mendapatkan pemahaman yang utuh mengenai konsep *innovativeness* termasuk cara-cara praktis yang dapat dilakukan dalam mendorong munculnya *innovativeness* dalam rutinitas kerja sehari-hari.

Berdasarkan analisis kaleidoskop perubahan dan identifikasi sejumlah alternatif peningkatan *innovativeness*, langkah berikutnya adalah melakukan analisis berdasarkan kedua hal tersebut untuk mendapatkan alternatif solusi yang sesuai dengan kaleidoskop perubahan yang ada. Hasil analisis selengkapnya dipaparkan di tabel 10 berikut ini.

Tabel 10

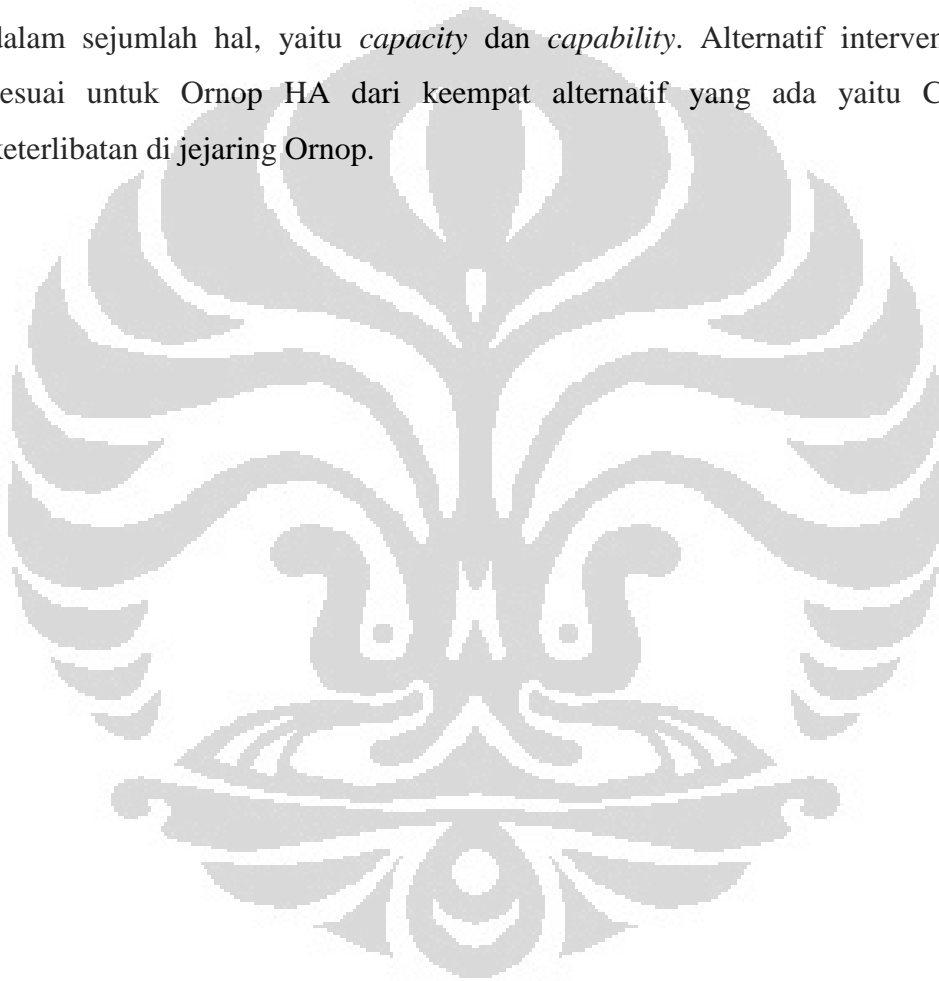
Analisis Pemilihan Intervensi

Intervensi	Penjelasan
CoP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>preservation</i> (sebagai salah satu <i>enabler of change</i>) yang dimiliki Ornop HA (pertemuan rutin) mendukung alternatif ini sekaligus mengatasi aspek <i>capability</i> sebagai sebagai <i>inhibitor of change</i> ▪ melibatkan staf tetap dan staf tidak tetap sehingga tidak membutuhkan sumber daya dalam jumlah yang besar, artinya bisa mengatasi aspek <i>capacity</i> sebagai <i>inhibitor of change</i> ▪ Ketua Yayasan dan Direktur Eksekutif dapat menggunakan wewenangnya untuk melaksanakan hal ini (<i>power</i> adalah salah satu <i>enabler of change</i>) ▪ inisiatif pembentukan dapat dilakukan dalam waktu singkat (<i>time</i> adalah salah satu <i>enabler of change</i>) ▪ sejalan dengan <i>realignment</i> karena ingin mengubah rutinitas dan cara-cara Ornop HA menjalankan aktivitasnya ▪ sesuai dengan <i>change target</i> karena yang menjadi sasaran adalah perubahan perilaku
Blog	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>preservation</i> (sebagai salah satu <i>enabler of change</i>) yang dimiliki Ornop HA (diskusi di <i>mailing list</i> dan penggunaan <i>wikispaces</i>) mendukung alternatif ini ▪ bentuk yang berbeda dengan diskusi di <i>mailing list</i> dan <i>wikispaces</i> membutuhkan penyesuaian padahal aspek <i>capability</i> adalah <i>inhibitor of change</i> ▪ melibatkan staf tetap dan staf tidak tetap sehingga tidak membutuhkan sumber daya dalam jumlah yang besar, artinya bisa mengatasi aspek <i>capacity</i> sebagai <i>inhibitor of change</i> ▪ Ketua Yayasan dan Direktur Eksekutif dapat

	<p>menggunakan wewenangnya untuk melaksanakan hal ini (<i>power</i> adalah salah satu <i>enabler of change</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • inisiatif pembentukan dapat dilakukan dalam waktu singkat (<i>time</i> adalah salah satu <i>enabler of change</i>) • sejalan dengan <i>realignment</i> karena ingin mengubah rutinitas dan cara-cara Ornop HA menjalankan aktivitasnya • sesuai dengan <i>change target</i> karena yang menjadi sasaran adalah perubahan perilaku
Keterlibatan di jejaring Ornop	<ul style="list-style-type: none"> • <i>preservation</i> (sebagai salah satu <i>enabler of change</i>) yang dimiliki Ornop HA (pertemuan rutin) mendukung alternatif ini sekaligus mengatasi aspek <i>capability</i> sebagai <i>inhibitor of change</i> • melibatkan staf tetap sehingga tidak membutuhkan sumber daya dalam jumlah yang besar, artinya bisa mengatasi aspek <i>capacity</i> sebagai <i>inhibitor of change</i> • Ketua Yayasan dan Direktur Eksekutif dapat menggunakan wewenangnya untuk melaksanakan hal ini (<i>power</i> adalah salah satu <i>enabler of change</i>) • sejalan dengan <i>realignment</i> karena ingin mengubah rutinitas dan cara-cara Ornop HA menjalankan aktivitasnya • sesuai dengan <i>change target</i> karena yang menjadi sasaran adalah perubahan perilaku
Peningkatan Kapasitas	<ul style="list-style-type: none"> • bukan merupakan bagian dari <i>preservation</i> (sebagai salah satu <i>enabler of change</i>) yang dimiliki Ornop HA • membutuhkan sumber daya dalam jumlah yang besar (terutama dalam hal dana, dan SDM sebagai panitia/pelaksana kegiatan) padahal aspek <i>capacity</i> adalah salah satu <i>inhibitor of change</i>

-
- Ketua Yayasan dan Direktur Eksekutif dapat menggunakan wewenangnya untuk melaksanakan hal ini (*power* adalah salah satu *enabler of change*)
 - sesuai dengan *change target* karena yang menjadi sasaran adalah perubahan perilaku
-

Analisis di atas menunjukkan bahwa alternatif intervensi dalam bentuk *blog* dan peningkatan sulit untuk dijalankan oleh Ornop HA mengingat adanya keterbatasan dalam sejumlah hal, yaitu *capacity* dan *capability*. Alternatif intervensi yang sesuai untuk Ornop HA dari keempat alternatif yang ada yaitu CoP dan keterlibatan di jejaring Ornop.



BAB 5

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dan rekomendasi program intervensi untuk melakukan perubahan dan meningkatkan aspek *innovativeness* dalam rangka peningkatan kesiapan Ornop HA untuk penerapan KM.

5.1 . Kesimpulan

Ada sejumlah kesimpulan yang diperoleh berdasarkan penelitian yang dilakukan mengenai kesiapan Ornop HA dalam penerapan KM. Pertama, sebagian besar staf tetap dan staf tidak tetap Ornop HA memiliki sikap yang rendah terhadap penerapan KM atau belum menganggap bahwa penerapan KM adalah hal yang penting bagi organisasi karena sejumlah alasan. Kedua, sebagai salah satu aspek dari atribut individu, daya inovasi merupakan aspek yang paling mempengaruhi sikap staf tetap dan staf tidak tetap Ornop HA dalam penerapan KM. Ketiga, model intervensi yang sesuai untuk peningkatan daya inovasi bagi Ornop HA adalah pembentukan CoP dan keterlibatan dalam jejaring Ornop.

5.2. Rekomendasi Program Intervensi dan Perubahan

Dalam jangka panjang, ada sejumlah rekomendasi yang perlu mendapat perhatian Ornop HA, yaitu:

- a. Menemukan sejumlah cara untuk mengubah sikap staf tetap dan staf tidak tetap yang masih menunjukkan sikap yang rendah terhadap penerapan KM atau belum menganggap bahwa penerapan KM adalah hal yang penting bagi organisasi. Ornop HA perlu memberikan penjelasan melalui sejumlah cara yang dianggap sesuai untuk memberikan gambaran mengenai pentingnya penerapan KM di Ornop HA.
- b. Pembenahan dalam hal pengelolaan sumber daya manusia di Ornop HA perlu dilakukan agar proses pengelolaan sumber daya manusia (rekrutmen, penempatan, pengembangan) dapat mengembangkan atribut individu yang mendukung kesiapan penerapan KM.

- c. Penyusunan sistem penghargaan (*reward system*) bagi anggota organisasi yang menerapkan KM. Sistem penghargaan ini akan mendorong individu untuk berpartisipasi aktif dalam penerapan KM di Ornop HA.

Ada sejumlah indikator keberhasilan dari sejumlah usulan intervensi jangka panjang yang perlu dijalankan oleh Ornop HA. Pertama, adanya kriteria rekrutmen yang memasukkan *self-efficacy* dan daya inovasi sebagai salah dua kompetensi yang perlu dimiliki oleh calon staf Ornop HA. Kedua, adanya rencana pengembangan staf tetap yang mendukung munculnya daya inovasi serta penerapan KM di Ornop HA. Ketiga, keterlibatan dalam penerapan KM menjadi salah satu bagian dari deskripsi kerja serta kriteria pemberian penghargaan bagi staf. Keempat, ada sejumlah aktivitas atau kegiatan yang telah dilakukan untuk mengubah sikap staf tetap dan staf tidak tetap Ornop HA terhadap penerapan KM.

Dalam jangka pendek, program intervensi peningkatan daya inovasi dengan pembentukan CoP serta keterlibatan dalam jejaring kerja ornop adalah dua hal yang perlu dilakukan oleh Ornop HA. Ada beberapa indikator keberhasilan dari kedua intervensi tersebut. Pertama, Ornop HA berhasil membentuk minimal dua CoP. CoP pertama terdiri dari sejumlah staf tetap dan staf tidak tetap yang memiliki *knowledge* yang berkaitan dengan hal-hal yang penting dan strategis bagi keberlanjutan Ornop HA sebagai salah satu Ornop yang memusatkan perhatian pada isu anak di Indonesia. CoP kedua terdiri dari staf tetap dan staf tidak tetap yang memiliki *knowledge* yang berkaitan dengan pengelolaan program, pelatihan dan penelitian juga menjadi hal penting bagi Ornop HA. Kedua, masing-masing CoP melaksanakan kegiatan atau pertemuan berkala yang hasilnya selalu dikomunikasikan kepada seluruh staf tetap atau staf tidak tetap di Ornop HA. Ketiga, minimal ada satu contoh konkret pemanfaatan hasil CoP di pelaksanaan proyek atau dalam penciptaan proyek-proyek baru.

Kedua usulan intervensi tersebut akan dijalankan dengan menggunakan delapan langkah untuk melakukan perubahan di organisasi (Kotter, 1996) serta pengalaman melakukan delapan langkah perubahan di Ornop (Richesin, 2006). Langkah pertama adalah *establishing a sense of urgency*. Dalam tahapan ini, seluruh staf Ornop HA, termasuk di dalamnya Ketua Yayasan, Pendiri, Pengawas, Direktur Eksekutif dan Staf melakukan pertemuan bersama. Pertemuan ini

bertujuan untuk membahas sejumlah hal terkait dengan kondisi yang dihadapi oleh Ornop HA yaitu:

1. penurunan *revenue* sebesar $\pm 86\%$ yang berdampak pada penurunan *net assets* sebesar $\pm 26\%$.
2. persaingan yang semakin kompetitif untuk mendapatkan donasi dari lembaga donor sementara jumlah donasi semakin terbatas
3. fenomena *brain drain*, keterbatasan pengelolaan SDM di Ornop HA serta KM yang belum berjalan dengan optimal

Tujuan pertemuan ini adalah untuk memunculkan “*sense of urgency*” di antara para staf Ornop HA yang merupakan langkah awal untuk melakukan perubahan. Kotter (1996) menegaskan bahwa dibutuhkan minimal 75% staf yang menyatakan bahwa situasi organisasi membutuhkan perubahan agar perubahan yang akan dilakukan bisa berlangsung dengan optimal. Dalam pertemuan ini, Ketua Yayasan dan Direktur Eksekutif juga diharapkan mampu memaparkan secara komprehensif mengenai perubahan yang perlu dilakukan oleh organisasi dan langkah-langkah atau tahapan pelaksanaannya.

Langkah kedua adalah *creating the guiding coalition*. Ornop HA perlu membentuk kelompok yang akan bertanggungjawab melaksanakan perubahan. Kelompok ini dapat terdiri dari staf tetap dan sejumlah staf tidak tetap yang dianggap memiliki kompetensi untuk tergabung dalam kelompok berdasarkan pengalaman serta masa mereka terlibat di Ornop HA. Selain itu, staf tidak tetap yang sedang menduduki posisi strategis, misalnya sebagai project manager, serta staf tidak tetap yang sudah tergabung selama bertahun-tahun di Ornop HA dapat juga dipertimbangkan untuk terlibat dalam kelompok. Alternatif yang diungkapkan Richesin (2006) dalam menerapkan langkah ini adalah Ornop bisa juga meminta pendapat para anggotanya untuk memilih orang-orang yang layak tergabung dalam kelompok. Untuk menjalankan langkah ini, tentu saja terlebih dahulu perlu diberikan penjelasan mengenai tujuan pembentukan kelompok ini.

Langkah ketiga adalah *developing a vision and strategy*. Dalam tahapan ini, kelompok mulai mendiskusikan mengenai visi dan strategi yang akan dijalankan untuk mencapai visi tersebut. Dalam hal ini, kelompok perlu

merumuskan visi dalam kaitannya dengan pembentukan CoP serta keterlibatan Ornop HA dalam jejaring Ornop tertentu. Strategi yang dirumuskan oleh kelompok sebaiknya dalam bentuk yang detail dan mencakup aspek-aspek teknis pembentukan CoP maupun keterlibatan dalam jaringan, misalnya seperti: tujuan, identifikasi jumlah dan jenis CoP yang dibentuk serta jejaring Ornop yang ada (Kasper, 2007; Ramalingam, 2008).

Berdasarkan kondisi yang dihadapi oleh Ornop HA, paling tidak dapat dibentuk dua CoP. CoP pertama berisi sejumlah staf tetap dan staf tidak tetap yang memiliki *knowledge* yang berkaitan dengan hal-hal yang penting dan strategis bagi keberlanjutan Ornop HA sebagai salah satu Ornop yang memusatkan perhatian pada isu anak di Indonesia. *Knowledge* tersebut adalah yaitu mengenai cara-cara mendapatkan proyek yang meliputi misalnya cara menulis proposal, penyusunan anggaran program, pelatihan atau penelitian, kiat-kiat memenangkan proses penawaran dan sejumlah hal terkait lainnya; *knowledge* mengenai isu-isu terkini mengenai anak dan berbagai permasalahannya di Indonesia, misalnya tentang pendidikan anak usia dini, anak yang membutuhkan perlindungan khusus, anak yang berhadapan dengan hukum, perlindungan anak, kekerasan terhadap anak dan sebagainya; berbagai peluang pelatihan, penelitian dan pengembangan program yang berhubungan dengan isu terkini mengenai anak di Indonesia dan di dunia internasional.

CoP kedua terdiri dari staf tetap dan staf tidak tetap yang memiliki *knowledge* yang berkaitan dengan pengelolaan program, pelatihan dan penelitian juga menjadi hal penting bagi Ornop HA. Paradigma, metode atau teknik baru dalam hal peninjauan (*assessment*), berbagai metode pelatihan, cara-cara melakukan evaluasi, model-model baru dalam penelitian, serta sejumlah isu terkait lainnya merupakan contoh dari kompetensi yang perlu dimiliki dan dikembangkan oleh Ornop HA.

Hal yang sama juga perlu dilakukan dalam penentuan keterlibatan Ornop HA di dalam jejaring Ornop yang ada. Langkah pertama adalah melakukan identifikasi berbagai jejaring Ornop yang terkait dengan isu-isu anak yang menjadi kompetensi Ornop HA. Dengan mempertimbangkan keterbatasan jumlah staf tetap yang dimiliki Ornop HA, ada baiknya Ornop HA menentukan satu atau

dua jejaring Ornop yang dianggap memiliki kontribusi terbesar bagi pengembangan daya inovasi dan *knowledge* yang dimiliki oleh Ornop HA.

Langkah keempat, adalah *communicating the change vision*. Kelompok yang telah dibentuk akan memberikan penjelasan yang komprehensif mengenai rencana perubahan kepada seluruh staf tetap dan staf tidak tetap. Berbagai model komunikasi yang tersedia di Ornop HA (mailing list, pertemuan rutin, *wikispaces*) dapat dipergunakan sebagai sarana pemberian informasi mengenai perubahan yang akan dilakukan. Informasi mengenai perubahan juga menjelaskan hal-hal atau perilaku yang diharapkan muncul dari para staf dan staf tidak tetap untuk mendukung perubahan yang akan berjalan.

Langkah kelima adalah *empowering broad-based action*. Ornop HA akan melakukan berbagai penyesuaian agar peningkatan daya inovasi melalui CoP dan keterlibatan dalam jejaring Ornop bisa berjalan optimal. Penyesuaian ini misalnya berkaitan dengan pembagian waktu dan beban kerja antara keterlibatan staf serta *associate* di proyek tertentu dan di CoP/jejaring Ornop. Penyesuaian lain yang juga dilakukan adalah menemukan cara-cara baru untuk bisa mengoptimalkan hasil-hasil yang diperoleh dalam CoP atau jejaring Ornop untuk mengoptimalkan pelaksanaan program dan sebaliknya,

Langkah keenam adalah *generating short-term wins*. Kelompok yang telah dibentuk perlu menentukan target jangka pendek dan mempublikasikan pencapaian target tersebut dengan tujuan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai target-target berikutnya. Capaian yang bisa dipublikasikan dalam hal ini adalah hasil konkret dari CoP serta keterlibatan dalam jejaring Ornop dan contoh-contoh penerapan hasil CoP dan keterlibatan dalam jejaring Ornop yang mensukseskan pelaksanaan program yang dikelola Ornop HA. Ornop HA juga perlu merancang penghargaan bagi anggota organisasi yang mendukung pencapaian target dalam tahap ini.

Langkah ketujuh adalah *consolidating gains and producing more change*. Dalam tahapan ini, Ornop HA perlu memperkuat proses perubahan dengan mengembangkan sejumlah program-program baru berdasarkan hasil pembentukan CoP atau keterlibatan dalam jejaring Ornop dan jika diperlukan, membentuk CoP baru serta terlibat dalam jejaring Ornop yang berbeda. Langkah kedelapan atau

langkah terakhir adalah *anchoring new approaches in the culture*. Ornop HA perlu melakukan berbagai upaya berkelanjutan untuk menjadikan perubahan sebagai bagian dari budaya organisasi. Misalnya saja menjadikan CoP dan keterlibatan dalam jejaring Ornop sebagai standar kinerja yang dituntut bagi para staf dan staf tidak tetap.

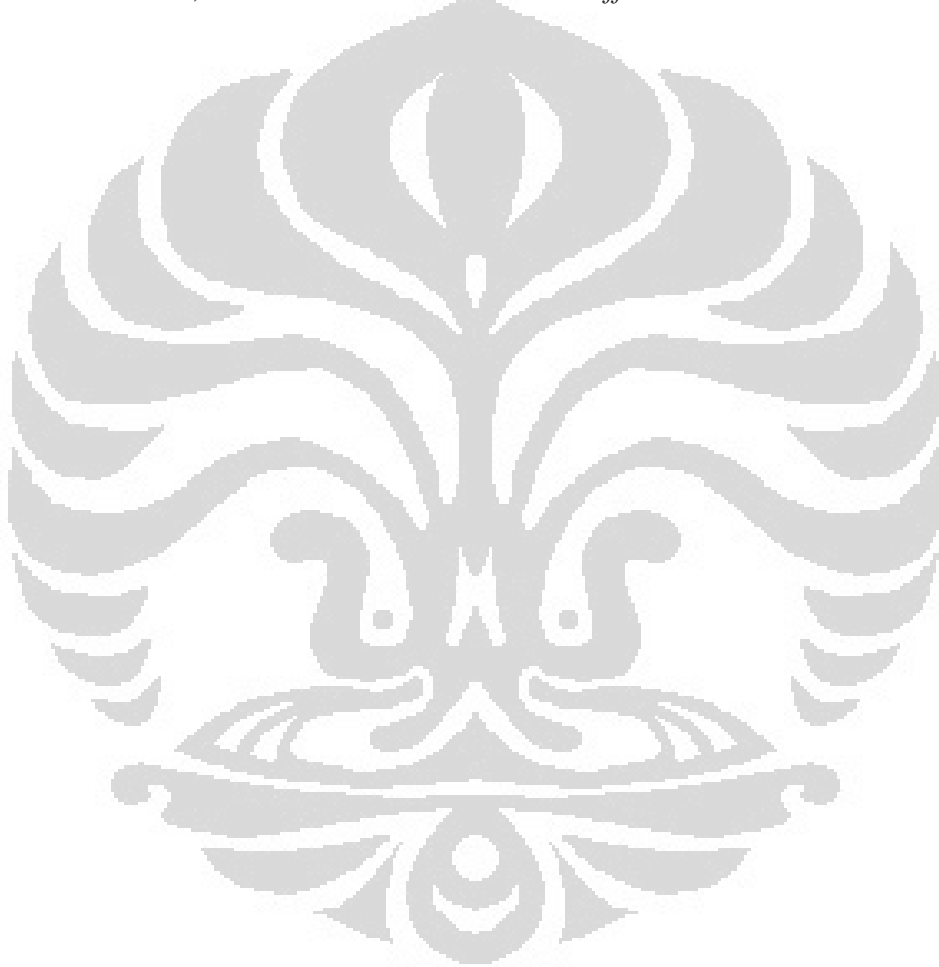
Pelaksanaan kedua usulan intervensi tersebut diharapkan dapat berlangsung dalam waktu \pm enam bulan (lampiran 4). Selama pelaksanaan intervensi selama enam bulan tersebut, Ornop HA secara berkala perlu melakukan evaluasi untuk bisa mengatasi sejumlah kendala dan tantangan yang muncul serta menemukan sejumlah cara untuk mengoptimalkan proses intervensi yang sedang berjalan.

Biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan usulan intervensi pendayagunaan CoP adalah dalam hal penyediaan konsumsi untuk para anggota CoP setiap kali pertemuan diselenggarakan. Biaya penyediaan konsumsi ini dapat menjadi bagian dari biaya operasional yang dikeluarkan oleh Ornop HA setiap bulannya. Sesuai kebijakan yang ada di Ornop HA, alokasi biaya untuk penyediaan konsumsi adalah sebesar Rp 15.000,00 sampai dengan Rp 20.000,00 untuk tiap orang. Sementara dalam hal keterlibatan dalam jejaring kerja ornop, tidak dibutuhkan biaya sama sekali.

5.3. KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan mengenai kesiapan Ornop HA dalam menerapkan KM memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, jumlah partisipan penelitian yang sedikit mengingat bahwa Ornop HA hanya memiliki staf tetap dan staf tidak tetap dalam jumlah terbatas. Kedua, sikap terhadap penerapan KM yang terdiri dari empat dimensi yaitu *pessimistic*, *normative commitment*, *affective commitment* dan *continuance commitment* dianggap sebagai satu dimensi yaitu dimensi sikap terhadap penerapan KM. Ketiga, rendahnya nilai reliabilitas yang diperoleh pada instrumen yang mengukur daya inovasi. Keempat, hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan untuk sejumlah ornop lain di Indonesia melainkan hanya dapat berlaku untuk Ornop HA

Ada sejumlah saran yang dapat diajukan untuk penelitian berikutnya. Pertama, melaksanakan penelitian mengenai kesiapan penerapan KM di beberapa ornop di Indonesia yang memiliki bidang kerja yang sama sehingga mendapatkan jumlah partisipan yang lebih banyak dan hasilnya dapat digeneralisasi. Kedua, melakukan penelitian mengenai kesiapan penerapan KM dengan tetap mengukur kontribusi atribut individu terhadap empat dimensi sikap terhadap KM secara terpisah, yaitu *pessimistic*, *normative commitment*, *continuance commitment* dan *affective commitment*.



DAFTAR PUSTAKA

- Anugerah, F. *Model bisnis kewirausahaan sosial*. Diunduh dari www.britishcouncil.org
- Ardhanariswari, D. (Ed). (2009). *Pengelolaan organisasi masyarakat sipil. pembelajaran dari ngo management certificate program 2002-2009*. Jakarta: Pacivis & NDI.
- Bailey, L.C. (2007). *Refinement of an instrument to asses readiness for knowledge management (master's thesis)*. Ohio: Department of The Air Force Air University. Diunduh dari <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a467548.pdf>
- Balogun, J. & Hailey, V.H. (2008). *Exploring strategic change*. UK: The Prentice Hall.
- Bergeron, B.P. (2003). *Essentials of knowledge management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Brelade, S. & Harman, C. (2003). *A practical guide to knowledge management*. London: Thorogood Professional Insights.
- Britton, B. (2005). *Organisational learning in ngos: creating the motive, means and opportunity*. INTRAC. Diunduh dari <http://www.intrac.org/data/files/resources/398/Praxis-Paper-3-Organisational-Learning-in-NGOs.pdf>
- Budihardjo, A. (2011). *Organisasi. Menuju pencapaian kinerja optimum. Sintesis teori untuk mengungkap "kotak hitam" organisasi*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Chung, C.M.K & Lee, M.K.O.(2007). What drives members to continue sharing knowledge in a virtual professional community? The role of knowledge self-efficacy and satisfaction. *Computer Science*, Volume 4798/2007, 472-484, DOI: 10.1007/978-3-540-76719-0_46. Diunduh dari <http://www.springerlink.com/content/1701182h1u1j35j5/>
- Cummings, T.G & Worley, C.G. (2009). *Organizational development and change*. Canada: South Western Cengage Learning
- De Vita, C.J, Fleming, C., & Twombly, E.C. (2001). Building nonprofit capacity: a framework for addressing the problem. dalam C.J. de Vita, & C. Fleming (eds.), *Building capacity in non profit organisations*. Washington DC: The Urban Institute
- Estephan, M. (2008). Online communities of practice dalam *Knowledge about knowledge*. New Jersey: Rutgers-The State University.

- Ferraro, P. (2000). *Legal and organizational practices in nonprofit management*. Netherlands: Kluwer Law International
- Frappaolo, C. (2002). *Knowledge management*. UK: Willey Company
- Holt, D.T., Bartczak, S.E., Clark, S.W., Trent, M.R. (2007). The development of an instrument to measure readiness for knowledge management. *Knowledge Management Research and Practice* 5, 75-92. Diunduh dari www.palgrave-journals.com/kmrp.
- Holt, D.T., Armenakis. A.A, Feild, H.S., Harris, S.G. (2007). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43 No. 2, 232-255. Diunduh dari www.proquest.com.
- Jennex, M. (2007). What is knowledge management dalam M. Jennex (ed.) *Knowledge Management in Modern Organization*. Idea Group Inc.
- Kasper, G. (2007). *Knowing is not enough. a sampling of knowledge management approaches in the nonprofit sector*. San Fransisco: Monitor Institute.
- Kotter, J.P. (2006). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Malena, C. (1995). *Working with NGOs*. World Bank: Operation Policy Department.
- Mamaghani, N.D, R. Samizadeh, F. Saghari. (2011). Evaluating the readiness of iranian research centers in knowledge management. *American Journal of Economics and Business Administration* 3 (1): 203-212 ISSN 1945-5488. Diunduh dari <http://thescipub.com/abstract/10.3844/ajebasp.2011.203.212>.
- Mohammadi, K., A. Khanlari, B. Sohrabi. (2009). Organizational readiness assessment for knowledge management. *International Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 29-45. Diunduh dari proquest.
- Mohanavel, S. & S. Ravindran. (2012). A study on organisational readiness for knowledge management. *European Journal of Scientific Research*. ISSN 1450-216X Vol. 71 No.2 (2012), pp 152-162. Diunduh dari <http://www.europeanjournalofscientificresearch.com>
- Ramalingam, B. (2006). *Tools for knowledge and learning. a guide for development and humanitarian organisations*. London: Overseas Development Institute.
- Revolusi pendanaan lsm Indonesia*. 3 Juni, 2011. <http://www.infid.org>.

- Richesin, A.L. (2006). *Assessing the implementation of a non-profit organizational change initiative using kotter's (1995) 8 step change model*. East Tennessee State University.
- Setiawan, B. (2000). Ornop dalam gerakan masyarakat sipil dalam B. Setiawan (Ed.) *Perjuangan Demokrasi dan Masyarakat Sipil. Reposisi dan Peran Ornop/LSM di Indonesia*. Jakarta: INFID
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). *Research methods for business. A Skill Building Approach 5th edition*. United Kingdom: John Wiley and Sons, Ltd.
- Shigetomi, S. (2002). issues and analytical framework dalam S. Shigetomi (Ed.) *The state and NGOs: perspective from asia*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.
- Shirazi, A., Mortazavi, S., Azad, N.P. (2011). Factor affecting employees' readiness for knowledge management. *European Journal of Economics Finance and Administrative Sciences*. ISSN 1450-2275. Isue 33. Diunduh dari http://www.eurojournals.com/EJEFAS_33_10.pdf.
- Shun, L.K., Nga, W.S., Kuan, W., Tim, C.H., Wing, P.H., Wun, K.W. (2010). *Knowledge management cases in asia/knowledge management pioneer of non government organization in asia*. Diunduh dari http://en.wikibooks.org/wiki/Knowledge_Management_Cases_in_Asia/Knowledge_Management_Pioneer_of_Non_Government_Organization_in_Asia
- Sihombing, S.O.(2009). Faculty perceptions of knowledge sharing behavior. *Proceeding psikologi, ekonomi, sastra, arsitektur dan sipil*. Volume 3. Depok: Universitas Gunadarma.
- SustainAbility, UN Global Compact & UNEP. (2003). *The 21st century ngo in the market of change*. Diunduh dari http://www.erb.umich.edu/News-and-Events/MayConferenceReading/21st_ngo.pdf
- Unicef Regional Office for South Asia (UNICEF ROSA). (2008). *Learning from KM Experiences. Case Studies on KM Initiatives in UNICEF South Asia, UN Regional Offices and Selected Agencies*. Nepal: UNICEF ROSA.
- Velazques, J.R. (2005). An Empiric Study of Organizational Culture Types and their Relationship with the Success of a Knowledge Management System and the Flow of Knowledge in the US Government and Nonprofit Sectors dalam M. Stankosky (Ed.) *Creating The Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*. Burlington: Elsevier Inc.
- VSO & Malawi Health Equity Network (2011). *Valuing health workers. implementing sustainable interventions to improve health worker motivation*. London: VSO International. Diunduh dari

http://www.vsointernational.org/Images/valuing-health-workers-malawi_tcm76-30143.pdf

LAMPIRAN 1

PROFIL ORNOP HA

Anak-anak dan remaja adalah masa depan. Mereka adalah bagian dari solusi kita, bukan bagian dari masalah. Masyarakat dan orang dewasa di sekitar merekalah yang sering menjadi masalah. Adalah masalah-masalah orang dewasa, seperti konflik dan peperangan, ketidakadilan, keserakahan, penyalahgunaan kekuasaan, prasangka dan perasaan paling benar dan paling unggul sendiri di antara yang lain – dan sebagainya - yang menjebak anak-anak kita di dalam masalah. Masalah-masalah ini dapat dicari solusinya, jika generasi penerus kita menyadari kesalahan pendahulunya dan diberi kesempatan untuk mempelajari dan terlibat dalam meramu solusinya.

Kenyataan yang terjadi sering sebaliknya. Pandangan umum tentang anak dan remaja, termasuk pencitraan oleh media massa, selalu menekankan pada aspek-aspek yang negatif seperti kemalasan, perkelahian, kekerasan, perilaku menyimpang – tanpa adanya kesadaran bahwa tingkah laku mereka hanya mencerminkan betapa buruknya lingkungan asah dan asuhnya. Ornop HA sangat perihatin dengan situasi seperti ini. Sebagai lembaga swadaya untuk riset dan pelatihan, Ornop HA ingin memfasilitasi anak-anak dan remaja untuk menemukan jati dirinya dan membantu mereka menemukan sisi kreatif, inventif, bijak, dan pemaaf yang akan menjadi landasan bagi manusia dewasa yang menawarkan solusi – bukan masalah.

Untuk itu, Ornop HA mendedikasikan sumberdayanya untuk meneliti masalah-masalah yang memperburuk situasi dan kondisi hidup anak. Sebagai penulis dan peramu modul mengenai Hak-hak Anak, staf dan kerabat Ornop HA menjiwai semangat “sebagai sahabat anak dan remaja”. Kekerasan dan eksploitasi anak dalam berbagai bentuknya telah menjadi wacana penelitian Yayasan ini. Selain itu, sumberdaya juga diinvestasikan untuk memberikan pelatihan pengembangan diri atau individu anak dalam berbagai aspeknya. Mengenal diri sendiri, kreativitas, resolusi konflik, persoalan HIV dan AIDS, kesehatan reproduksi, Narkoba, dan lain-lain – telah menjadi bagian dari pelatihan-pelatihan yang dikembangkan oleh Ornop HA. Bersama kami, anak-anak dan remaja akan belajar menjadi agen perubahan yang konstruktif di masa yang akan datang.

Ornop HA adalah organisasi nirlaba yang berdiri sejak tahun 2001 dan berbadan hukum Yayasan. Kami hadir untuk membantu peningkatan kapasitas LSM, organisasi berbasis komunitas, dan lembaga-lembaga lainnya. Fokus kami pada metode-metode partisipatoris dan berbasis pendekatan dengan penelitian aksi.

Ornop HA lahir dari keinginan dan tekad sekelompok profesional dalam isu-isu yang terkait dengan anak dan remaja, untuk berkontribusi bagi terciptanya kepedulian masyarakat terhadap anak dan remaja Indonesia. Kontribusi sekelompok orang tersebut dilegalkan dengan mengesahkan Ornop HA sebagai Yayasan lewat Akta Notaris M.P Sitohang, SH No. 2 tgl 10 Januari 2002 yang diperbaharui dengan Akta Notaris Erna Priyono, SH No. 4 tgl 13 Februari 2008. Implikasi lain dari status legal ini adalah dengan mendaftar di Dirjen Pajak dengan NPWP 02 . 184 . 972 . 4-061 . 000

Visi

Untuk menjadi lembaga profesional serta ahli dalam penelitian aksi dan pelatihan yang berfokus pada pendekatan partisipatoris sebagai sebuah metode untuk menciptakan kepedulian masyarakat Indonesia terhadap Hak-hak Anak dan penghormatan terhadap martabat manusia.

Misi

1. Secara berkesinambungan aktif dalam meningkatkan kapasitas lembaga dan kapasitas dalam diri individu
2. Melakukan penelitian aksi maupun pelatihan, berdasarkan pemahaman akan konteks masalah dan komunitas
3. Membangun kepedulian yang senantiasa kritis dan mengembangkan keterampilan-keterampilan transformatif sebagai jalan untuk memperkuat komunitas
4. Mengusahakan terciptanya perubahan struktural dengan peningkatan kesadaran yang kritis pada komunitas-komunitas di Indonesia terhadap Hak-hak Anak dan martabat manusia.

Nilai

Lembaga kami dibangun dengan berdasarkan pada sejumlah Nilai, yaitu :

1. Persamaan
2. Akuntabilitas
3. Non-diskriminasi
4. Profesionalisme
5. Kesetiaan
6. Penghormatan terhadap orang lain
7. Keadilan
8. Keterbukaan

Tim

Bekerja dengan Ornop HA, berarti bekerja dengan tim yang berpengalaman dalam bidang sosial akademis sekaligus praktisi. Dalam tim kami, sejumlah ahli dengan latar belakang psikologi, perkembangan anak dan keluarga, antropologi, sosiologi, dan ahli statistik; hadir diantara para profesional lainnya. Individu-individu tersebut memiliki pengalaman lebih dari 10 tahun dalam menangani isu-isu pengembangan komunitas, peningkatan kapasitas, dan penelitian.

Etika Kerja

Sebagai sebuah lembaga yang profesional, kami mengutamakan kualitas dan kepuasan bagi mitra-mitra kami. Dalam pelayanan yang kami berikan bagi mitra, kami menyediakan tim terbaik yang terdiri dari para profesional yang memiliki kepedulian. Kami menjunjung keterbukaan, kreativitas, dan masukan-masukan yang kritis. Kami berusaha menjadi mitra terbaik yang mampu menghasilkan yang terbaik bagi setiap komunitas atau lembaga yang bekerja dengan kami.

Kemitraan

Kami percaya bahwa kepercayaan, persahabatan, kerjasama, sinergi, dan membangun jaringan adalah bahan-bahan utama untuk menuju kesuksesan. Kami bekerja dengan badan-badan PBB, Organisasi Non-Pemerintah (Ornop) lokal dan internasional, organisasi dan kelompok dalam komunitas, asosiasi, serta lembaga pemerintah di tingkat pusat maupun lokal.

Beberapa bidang keahlian

- Pendekatan partisipatoris terhadap pengembangan komunitas
- Metode-metode pelatihan partisipatoris
- Evaluasi dan metode-metode dalam penelitian aksi
- Metode-metode belajar mengajar yang aktif dan partisipatif – pembelajaran eksperiensial
- Penelitian kuantitatif dan kualitatif, dengan fokus pada pendekatan kualitatif
- Pelatihan tentang berbagai ketrampilan / isu
- Perkembangan anak
- Pendidikan perdamaian

LAMPIRAN 2

Rekan-rekan, nama saya adalah Indra Nurpatria, mahasiswa semester IV Program Magister Psikologi Terapan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia di Program Studi Sumber Daya Manusia dan Pengelolaan Pengetahuan. Saat ini, saya sedang menyusun tesis sebagai syarat untuk menyelesaikan perkuliahan saya. Untuk kepentingan tersebut, saya mohon kesediaan rekan-rekan untuk mengisi kuesioner ini yang merupakan bagian dari penelitian saya mengenai penerapan pengelolaan pengetahuan di sebuah organisasi. Identitas rekan-rekan akan dirahasiakan dan hasil pengolahan kuesioner ini hanya akan digunakan untuk kepentingan penulisan tesis.

Saya meminta bantuan rekan-rekan untuk mengisi kuesioner ini karena dalam penulisan tesis, saya melakukan penelitian di Ornop HA dan rekan-rekan adalah staf tetap atau pernah menjadi *associate* Ornop HA. Berdasarkan pengalaman rekan-rekan terlibat dalam pelaksanaan program di Ornop HA, tim pelaksana program biasanya terdiri dari staf tetap dan beberapa *associate*. Sebagai tenaga paruh waktu, *associate* akan membantu pelaksanaan program dalam jangka waktu tertentu [beberapa bulan] dan kontrak kerjanya akan berakhir saat program telah selesai dilaksanakan. Ketika *associate* selesai menjalankan kontrak kerjanya dan meninggalkan Ornop HA, *associate* yang bersangkutan juga “membawa pergi” pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperolehnya selama terlibat dalam program tanpa sempat membagikan hal-hal tersebut kepada *associate* lain atau staf tetap Ornop HA. Kondisi ini membuat Ornop HA seringkali kehilangan pengalaman dan pengetahuan yang sangat berharga mengenai isu-isu tertentu terkait dengan pelaksanaan program.

Berdasarkan situasi di atas, saya sedang menyusun tesis yang membantu Ornop HA untuk mengelola pengetahuan yang diperoleh para *associate* dan staf tetap dalam menjalankan program agar tidak hilang begitu saja. Tujuannya agar *associate* dan organisasi [dalam hal ini Ornop HA] sama-sama memperoleh manfaat dalam pengetahuan, keterampilan dan pengalaman ketika menjalankan sebuah program. Kuesioner yang berisi sejumlah hal mengenai pengelolaan pengetahuan ini adalah bagian dari sejumlah tahapan untuk mengembangkan pengelolaan pengetahuan di Ornop HA.

Atas kesediaan rekan-rekan mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Indra Nurpatria

Mahasiswa Semester IV Program Studi Sumber Daya Manusia dan Pengelolaan Pengetahuan
Program Magister Psikologi Terapan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Ada 38 pernyataan dalam kuesioner ini. Tiap pernyataan memiliki lima alternatif jawaban, yaitu Sangat Setuju, Setuju, Ragu-ragu, Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju. Anda diminta untuk memberikan satu jawaban yang dirasa paling sesuai menurut diri anda sendiri. Cara menuliskan jawaban adalah memberikan tanda silang [X] di dalam kotak alternatif jawaban yang dipilih.

Contoh:

- a. Menceritakan pengalaman terlibat dalam sebuah program adalah hal yang menyenangkan untuk saya.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

Apabila anda merasa Sangat Setuju dengan pernyataan tersebut, silakan memberikan tanda silang [X] di dalam kotak dibawah tulisan Sangat Setuju

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
X				

1. Pengetahuan yang saya peroleh saat terlibat sebuah program akan berguna jika saya bagikan kepada rekan-rekan lain.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

2. Saya merasa perubahan yang direncanakan oleh organisasi tidak memiliki manfaat.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

3. Saya percaya bahwa pengelolaan pengetahuan penting bagi sebuah organisasi.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

4. Saya mudah menerima ide-ide baru dalam menjalankan pekerjaan saya.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

5. Jika organisasi membuat peraturan tentang pengelolaan pengetahuan, mau tidak mau saya akan menaatinya.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

6. Saya akan mengalami kerugian jika tidak berbagi pengetahuan dengan rekan lain di organisasi.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

7. Sebelum membagikan pengetahuan yang saya miliki, saya perlu mengetahui lebih dulu manfaatnya bagi orang lain.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

8. Perubahan yang ingin dilakukan organisasi hanya akan bertahan dalam jangka waktu terbatas.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

9. Pengelolaan pengetahuan tidak dibutuhkan oleh organisasi.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

10. Dalam banyak kesempatan, saya adalah orang terakhir yang menyetujui ide-ide baru dibandingkan dengan rekan-rekan kerja lainnya.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

11. Saya merasa tidak memiliki kewajiban membagikan pengetahuan dengan orang lain walaupun organisasi menuntut hal tersebut.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

12. Saya tidak akan memperoleh penilaian buruk dari rekan kerja meskipun saya enggan berbagi pengetahuan dengan mereka.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

13. Saya tidak yakin bahwa pengetahuan yang saya miliki berguna bagi orang lain dalam mengerjakan tugasnya.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

14. Saya merasa bahwa memikirkan kondisi saat ini lebih penting daripada merencanakan masa depan.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

15. Pengelolaan pengetahuan akan memberikan manfaat bagi organisasi.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

16. Saya cenderung pesimis dengan ide-ide baru yang dikemukakan orang lain.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

17. Saya akan menjalankan aturan organisasi yang meminta tiap orang berbagai pengetahuan dengan orang lain.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

18. Saya akan mendapat penilaian buruk jika tidak mau membagikan pengetahuan yang saya miliki dengan rekan kerja saya.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

19. Pengetahuan yang saya peroleh dari rekan kerja dapat membantu saya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

20. Berbagai upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan kinerja organisasi seringkali tidak berjalan seperti apa yang diharapkan.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

21. Pengelolaan pengetahuan hanya akan menguntungkan organisasi.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

22. Saya percaya bahwa ide-ide baru akan membantu untuk meningkatkan kemampuan saya dalam mengerjakan tugas-tugas yang ada.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

23. Saya akan menyatakan ketidaksetujuan saya jika tidak mendapat manfaat dari proses berbagi pengetahuan di organisasi.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

24. Kinerja saya tidak dipengaruhi oleh sejauh mana saya mau berbagi dan mendapatkan pengetahuan dari orang lain.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

25. Saya akan membagikan pengetahuan saya peroleh kepada rekan-rekan kerja tanpa perlu lebih dulu mengetahui sejauh mana hal itu bermanfaat bagi mereka.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

26. Saya akan memperoleh keuntungan jika terlibat dalam berbagai kegiatan pengelolaan pengetahuan di organisasi.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

27. Ide-ide baru hanya sedikit manfaatnya bagi saya dalam mengerjakan tugas-tugas yang ada.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

28. Sebagai staf/*associate* organisasi, saya akan mendukung kebijakan organisasi mengenai pengelolaan pengetahuan.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

29. Keengganan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja dapat mempengaruhi karir saya di masa depan.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

30. Pengetahuan yang saya bagikan kepada rekan kerja akan dapat membantu mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas yang ada.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

31. Saya tidak yakin bahwa pengelolaan pengetahuan adalah hal yang menguntungkan bagi individu di organisasi.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

32. Saya akan menerima usulan yang dikemukakan orang lain jika sebagian besar rekan kerja saya juga menyetujuinya.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

33. Saya merasa keberatan jika diminta membagikan pengetahuan yang saya miliki kepada orang lain.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

34. Saya tidak akan mengalami kerugian meskipun saya tidak berbagi pengetahuan dengan rekan kerja lain.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

35. Pengetahuan yang disampaikan oleh rekan kerja kepada saya belum tentu membantu saya dalam menyelesaikan tugas yang ada.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

36. Saya tidak akan mengikuti ide-ide baru sebelum melihat bukti bahwa hal tersebut bisa berhasil.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

37. Saya tidak membagikan pengetahuan yang saya peroleh saat terlibat dalam sebuah program karena belum tentu berguna bagi orang lain.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

38. Saya akan mengikuti ide baru yang dikemukakan setelah melihat orang lain terlebih dulu menjalankannya.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

DATA RESPONDEN

Rekan-rekan silakan memilih salah satu jawaban yang paling tepat dengan memberikan tanda silang [X] pada alternatif jawaban yang dipilih serta menuliskan jawaban pada tempat yang telah disediakan.

1. JENIS KELAMIN

- laki-laki
 perempuan

2. STATUS

- staf tetap
 associates

3. PERTANYAAN KHUSUS STAF TETAP

menjadi staf tetap sejak tahun
 posisi saat ini di Ornop HA

4. PERTANYAAN KHUSUS ASSOCIATE

jika saat ini **sedang terlibat** dalam program bersama Ornop HA:

menjadi *associate* sejak tahun
 program yang sedang dijalani saat ini

jika saat ini **tidak sedang terlibat** dalam program bersama Ornop HA:

menjadi *associate* sejak tahun

contoh program yang pernah dijalani bersama Ornop HA:

Nomor	Tahun	Nama Program
1		
2		
3		

LAMPIRAN 3

RELIABILITAS DAN VALIDITAS: SELF-EFFICACY

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.700	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	1.31	.530	35
item7	3.94	1.027	35
item13	2.29	.860	35
item19	1.54	.561	35
item25	3.17	.954	35
item30	1.86	.550	35
item35	2.86	1.033	35
item37	2.31	.718	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	17.97	11.852	.344	.684
item7	15.34	9.644	.421	.667
item13	17.00	9.941	.499	.645
item19	17.74	11.491	.416	.672
item25	16.11	9.692	.468	.652
item30	17.43	11.899	.312	.688
item35	16.43	9.193	.499	.644
item37	16.97	11.793	.218	.705

RELIABILITAS DAN VALIDITAS: DAYA INOVASI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.066	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item4	1.77	.426	35
item16	1.83	.664	35
item22	1.49	.562	35
item27	1.71	.458	35
item32	2.91	1.121	35
item36	2.34	.765	35
item38	3.66	.873	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item4	13.94	3.408	.245	-.057 ^a
item16	13.89	3.516	.007	.070
item22	14.23	3.240	.207	-.072 ^a
item27	14.00	3.235	.321	-.113 ^a
item32	12.80	1.929	.253	-.351 ^a
item36	13.37	2.829	.218	-.143 ^a
item38	12.06	5.467	-.552	.544

RELIABILITAS DAN VALIDITAS: SIKAP TERHADAP PENERAPAN KM

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.649	22

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item2	4.11	.718	35
item3	1.26	.443	35
item5	2.03	.707	35
item6	2.06	.968	35
item8	3.51	.818	35
item9	1.37	.490	35
item11	1.83	.707	35
item12	2.29	.750	35
item10	4.11	.631	35
item14	3.89	.963	35
item15	1.34	.482	35
item17	1.71	.519	35
item18	2.63	.942	35
item21	1.91	.507	35
item23	3.69	.758	35
item24	2.43	.884	35
item26	1.69	.583	35
item28	1.66	.539	35
item29	2.34	1.027	35
item31	1.94	.684	35
item33	1.54	.561	35
item35	2.86	1.033	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

item2	48.09	31.669	-.083	.670
item3	50.94	29.408	.398	.629
item5	50.17	29.617	.182	.643
item6	50.14	26.479	.411	.612
item8	48.69	32.281	-.154	.682
item9	50.83	29.734	.289	.635
item11	50.37	26.476	.625	.595
item12	49.91	26.728	.545	.601
item10	48.09	34.787	-.493	.700
item14	48.31	29.634	.091	.658
item15	50.86	29.185	.404	.627
item17	50.49	29.728	.269	.636
item18	49.57	30.899	-.026	.673
item21	50.29	28.798	.452	.622
item23	48.51	31.081	-.016	.665
item24	49.77	28.358	.253	.635
item26	50.51	28.669	.402	.624
item28	50.54	27.550	.650	.604
item29	49.86	25.244	.505	.595
item31	50.26	27.197	.541	.605
item33	50.66	28.644	.427	.622
item35	49.34	30.173	.024	.670

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
52.20	31.518	5.614	22

KORELASI ATRIBUT INDIVIDUAL DAN SIKAP TERHADAP PENERAPAN KM

Correlations

		IND	KMA
IND	Pearson Correlation	1.000	.601**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	35.000	35
KMA	Pearson Correlation	.601**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	35	35.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KORELASI SELF-EFFICACY DAN SIKAP TERHADAP PENERAPAN KM

Correlations

		SE	KMA
SE	Pearson Correlation	1.000	.375*
	Sig. (2-tailed)		.032
	N	33.000	33
KMA	Pearson Correlation	.375*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.032	
	N	33	33.000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

KORELASI DAYA INOVASI DAN SIKAP TERHADAP PENERAPAN KM

Correlations

		KMA	INNO
KMA	Pearson Correlation	1.000	.527**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	33.000	33
INNO	Pearson Correlation	.527**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	33	33.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

REGRESI SELF-EFFICACY DAN DAYA INOVASI TERHADAP SIKAP TERHADAP PENERAPAN KM

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	INNO, SE ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KMA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.659 ^a	.434	.398	4.441

a. Predictors: (Constant), INNO, SE

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	483.325	2	241.662	12.254	.000 ^a
	Residual	631.075	32	19.721		
	Total	1114.400	34			

a. Predictors: (Constant), INNO, SE

b. Dependent Variable: KMA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.945	7.459		2.406	.022
	SE	.662	.208	.423	3.177	.003
	INNO	1.520	.383	.529	3.972	.000

a. Dependent Variable: KMA

REGRESI SELF-EFFICACY TERHADAP SIKAP TERHADAP PENERAPAN KM

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SE ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KMA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.375 ^a	.140	.113	5.324

a. Predictors: (Constant), SE

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	143.593	1	143.593	5.066	.032 ^a
	Residual	878.649	31	28.344		
	Total	1022.242	32			

a. Predictors: (Constant), SE

b. Dependent Variable: KMA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.263	5.071		8.532	.000
	SE	.590	.262	.375	2.251	.032

a. Dependent Variable: KMA

REGRESI DAYA INOVASI TERHADAP SIKAP TERHADAP PENERAPAN KM

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	INNO ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KMA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.527 ^a	.278	.255	4.879

a. Predictors: (Constant), INNO

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	284.183	1	284.183	11.936	.002 ^a
	Residual	738.059	31	23.808		
	Total	1022.242	32			

a. Predictors: (Constant), INNO

b. Dependent Variable: KMA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.814	6.904		4.463	.000
	INNO	1.496	.433	.527	3.455	.002

a. Dependent Variable: KMA

LAMPIRAN 4

Langkah	Nomor	Aktivitas	Bulan 1	Bulan 2	Bulan 3	Bulan 4	Bulan 5	Bulan 6
Satu	1	Pertemuan bersama Ketua Yayasan, Pendiri, Pengawas, Direktur Eksekutif.						
Dua	2	Pembentukan draft kelompok pelaksana perubahan.						
	3	Pengumpulan pendapat mengenai draft kelompok pelaksana perubahan.						
Tiga	4	Finalisasi kelompok pelaksana perubahan.						
	5	Perumusan visi dan strategi perubahan.						
	6	Perumusan tujuan, jumlah dan jenis CoP.						
	7	Identifikasi dan pemilihan jejaring kerja ornop.						
Empat	8	Sosialisasi rencana perubahan ke seluruh staf tetap dan staf tidak tetap Ornop HA						
	9	Pelaksanaan penyesuaian berbagai kebijakan, sistem dan prosedur untuk mendukung perubahan.						
Enam	10	Sosialisasi informasi terkini mengenai perubahan yang sedang dijalankan yaitu pendayagunaan CoP dan keterlibatan di jejaring kerja ornop.						
		Sosialisasi capaian dan keberhasilan perubahan yang sedang dijalankan yaitu pendayagunaan CoP dan keterlibatan di jejaring kerja ornop.						
	12	Pemberian penghargaan bagi staf tetap dan staf tidak tetap yang mendukung pencapaian target perubahan.						
Tujuh	13	Pengembangan proyek dan program baru hasil pendayagunaan CoP dan keterlibatan di jejaring kerja ornop.						
Delapan	14	Pelaksanaan penyesuaian berbagai kebijakan, sistem dan prosedur yang menjadikan perubahan sebagai bagian dari budaya Ornop HA.						