



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN TERHADAP  
KNOWLEDGE TRANSFER: SUATU INTERVENSI  
KOMUNIKASI HORIZONTAL DAN PDCA UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA DIVISI MANUFAKTUR PT. GYI**

*The Influence of Employee Engagement on Knowledge Transfer:  
An Intervention to the Communication and PDCA to Improve the  
Performance of Manufacturing Division PT.GYI*

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**YOHANES KRISTIANTO  
1006795895**

FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI  
PEMINATAN TERAPAN  
*HUMAN CAPITAL AND KNOWLEDGE MANAGEMENT*  
DEPOK, JUNI 2012

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Yohanes Kristianto

NPM : 1006795895

Tanda Tangan :



Tanggal : 30 Juni 1012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Yohanes Kristianto  
NPM : 1006795895  
Program Studi : Ilmu Psikologi  
Peminatan : Terapan Psikologi *Human Capital & Knowledge Management*  
Judul Tesis : Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap *Knowledge Transfer* : Suatu Intervensi Komunikasi Horizontal dan PDCA untuk Meningkatkan Kinerja Divisi Manufaktur PT. GYI

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi *Human Capital and Knowledge Management* Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, pada hari Sabtu, 30 Juni 2012

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Prof. Dr. Andreas Budihardjo



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



Penguji II : Dr. Rudolf Woodrow Matindas

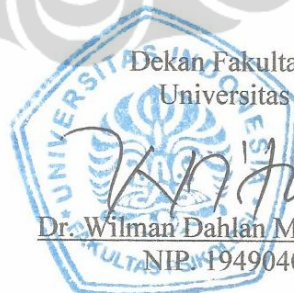


Ketua Program Studi  
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan



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

Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia



Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy  
NIP. 194904031976031

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

## UCAPAN TERIMA KASIH

Pujian syukur tertinggi Penulis panjatkan hanya layak saya berikan kepada Sang Pencipta yang memberikan segenap kemampuan bagi saya untuk menyelesaikan tugas akhir ini sebagai salah satu syarat mencapai gelar Magister Sains pada program studi Ilmu Psikologi, Peminatan *Human Capital and Knowledge Management*. Dengan segenap kesadaran, saya menyadari, penulisan ini masih jauh dari kesempurnaan dan hanya dapat diselesaikan tepat pada waktunya melalui bantuan dan bimbingan dari pihak-pihak terkait.

Oleh karenanya, perkenankan saya dengan segenap kerendahan hati mengucapkan rasa syukur tak terhingga kepada segenap jiwa yang bersemayam dalam raga yang telah bersedia membantu terselesaikannya tugas ini. Terimakasih saya haturkan teruntuk:

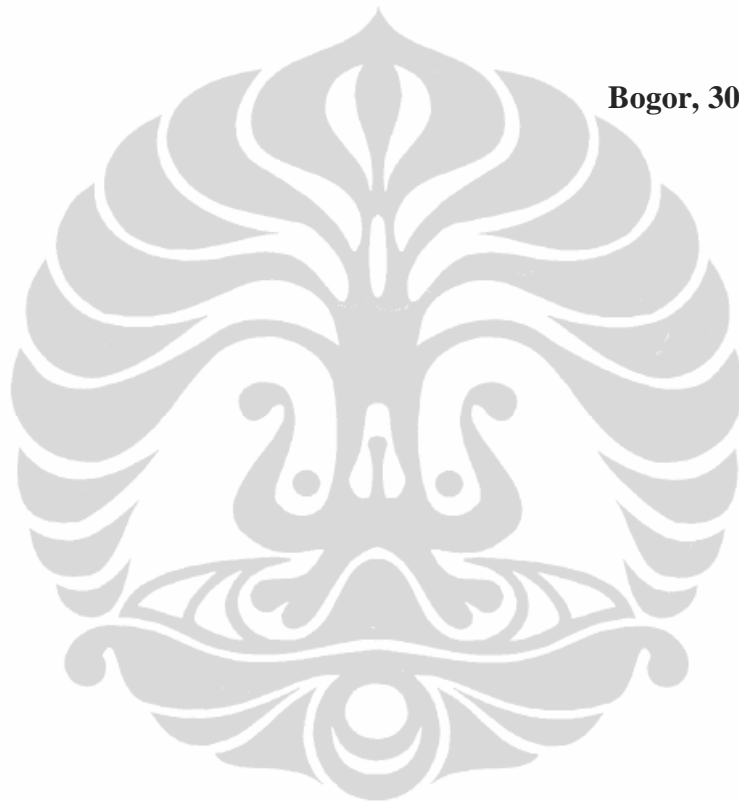
- 1) Prof. Dr. Andreas Budihardjo, sebagai pembimbing I atas bimbingan, arahan serta waktu yang senantiasa diluangkan untuk berdiskusi..
- 2) Prof. Dr. M. Enoch Markum sebagai Ketua Dewan Penguji 1 untuk saran dan kritikan yang diberikan dalam proses sidang, sehingga saya memiliki pandangan yang lebih jelas dalam mengarahkan tulisan saya.
- 3) Dr. Rudolf Woodrow Matindas sebagai Dewan Penguji 2 untuk saran dan kritikan yang diberikan dalam proses sidang, sehingga saya memiliki pandangan yang lebih jelas dalam mengarahkan tulisan saya
- 4) Kepada seluruh dosen pengajar HC-KM, Dekanat Fakultas Psikologi UI, dan jajaran staf atas terciptanya seluruh peluang berbagi ilmu terapan HC-KM.
- 5) Manajemen dan staf PT GYI, atas kesempatan serta dukungan moril dan materil selama saya menempuh dua tahun waktu menyelesaikan pendidikan ini. *Keep the spirit and Protect our Good Name*.
- 6) Para sahabat KM8UI: Terimakasih untuk persahabatan, persaudaraan dan jaringan baru yang membuat saya selalu merasa punya komunitas yang tepat. *You're all the best guys!*
- 7) Istri tercinta dan anak-anak dan seluruh keluargaku, dukungan tanpa henti dari sebuah doa dan penantian.

- 8) Eva, Remmy & Anto, yang senantiasa punya waktu untuk menemani perjuanganku.

Hanya sepenggal harapan yang tersisa agar setiap kata yang dituangkan memberikan makna yang lebih lagi untuk pengembangan menuju suatu kemajuan baik bagi setiap pribadi maupun sebuah kepentingan yang tidak dibatasi oleh keterbatasan pikiran saya.

**Bogor, 30 Juni 2012**

**Penulis**



## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

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

Nama : Yohanes Kristianto  
NPM : 1006795895  
Program Studi : Ilmu Psikologi  
Peminatan : Terapan *Human Capital And Knowledge Management*  
Fakultas : Psikologi  
Jenis Karya : Tesis

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

### **Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap *Knowledge Transfer* : Suatu Intervensi Komunikasi Horizontal dan *PDCA* Untuk Meningkatkan Kinerja Divisi Manufaktur PT. GYI**

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

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

Dibuat di : Bogor  
Pada Tanggal : 6 Juli 2012

Yang membuat pernyataan



( Yohanes Kristianto )

## ABSTRAK

Fakultas Psikologi UI  
Program Pascasarjana Magister Sains  
Kekhususan *Human Capital & Knowledge Management*  
Juni 2012

Yohanes Kristianto  
1006795895

### **Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap *Knowledge Transfer* : Suatu Intervensi Komunikasi Horizontal dan PDCA untuk Meningkatkan Kinerja Divisi Manufaktur PT. GYI**

Tesis ini membahas tentang pengaruh keterikatan karyawan terhadap *knowledge transfer* sebagai faktor identifikasi dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan analisa kuantitatif dan kualitatif dengan mengembangkan prinsip-prinsip *knowledge management* dalam penyusunan program pengembangan intervensi di PT. GYI. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara variabel penelitian dengan hasil kategorisasi responden dari *knowledge transfer* berada pada kategori sedang dan hasil uji konstruk yang dihasilkan menunjukkan *knowledge codification* dengan nilai rata-rata terendah. Bentuk rekomendasi yang diusulkan adalah perubahan struktur organisasi guna memfasilitasi komunikasi horizontal yang dibantu dengan *KM-Tools PDCA (Plan Do Check Action)* dalam meningkatkan *knowledge transfer* dan *knowledge codification* di divisi manufaktur PT. GYI guna meningkatkan kinerjanya dengan berfokus pada intervensi *Human Resources Management Practice*.

Kata kunci :

Keterikatan karyawan, *knowledge transfer*, *knowledge management*, *knowledge codification*, komunikasi horizontal, *PDCA (Plan Do Check Action)*, *Human Resources Management Practice*

## ABSTRACT

*Psychology Department of University of Indonesia  
Postgraduate Program of Science Magister  
Subject of Human Capital and Knowledge Management*

Yohanes Kristianto  
1006795895

***The Influence of Employee Engagement on Knowledge Transfer : An  
Intervention to the Communication and PDCA to Improve the Performance of  
Manufacturing Division PT.GYI***

*This thesis focused on the influence of employee engagement on knowledge transfer as the identification factor of this research. Quantitative and qualitative study used to develop intervention program at PT. GYI with knowledge management principles. Result of this research showed a positive relationship between variables with the categorization of the respondents on knowledge transfer in medium rate and constructs analysis shown knowledge codification in the lowest mean. Proposed recommendations is change in organization structure to facilitate horizontal communication and using KM-Tools PDCA (Plan Do Check Action) method to improve knowledge transfer and knowledge codification in manufacturing division PT. GYI to improve it's performance by focusing on interventions in Human Resources Management Practice*

***Keywords :***

*Employee engagement, knowledge transfer, knowledge management, knowledge codification, horizontal communication, PDCA (Plan Do Check Action, Human Resources Management Practice*



## DAFTAR ISI

Halaman Judul -----	i
Halaman Pernyataan Orisinalitas -----	ii
Halaman Pengesahan -----	iii
Ucapan Terima Kasih -----	iv
Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi -----	vi
Abstrak -----	vii
Daftar isi -----	ix
Daftar Lampiran -----	x
Daftar Tabel -----	xi
Daftar Gambar -----	xi
Bab I    Pendahuluan -----	1
1.1    Latar Belakang -----	1
1.2    Identifikasi Masalah -----	6
1.3    Tujuan dan Manfaat Penelitian -----	8
1.4    Metode dan Cakupan Bahasan -----	8
Bab II   Tinjauan Kepustakaan -----	10
2.1 <i>Knowledge Transfer</i> -----	10
2.1.1    Pengertian <i>Knowledge Transfer</i> -----	10
2.1.2    Faktor Yang Mempengaruhi <i>Knowledge Transfer</i> -----	12
2.1.3 <i>Knowledge Management</i> -----	14
2.2    Keterikatan Karyawan -----	16
2.3    Komunikasi -----	19
2.3.1    Dimensi Komunikasi -----	19
2.4    Hubungan Antara <i>Knowledge Transfer</i> dan Keterikatan Karyawan ----	21
2.5    Hubungan Antara <i>Knowledge Transfer</i> dan Kinerja Perusahaan -----	23
2.6    Hubungan Antara Komunikasi Horizontal dengan Keterikatan -----	23
Karyawan dan <i>Knowledge Transfer</i>	
2.7    Teori Tahapan Perubahan Lewin -----	24
Bab III   Metode Penelitian -----	26
3.1    Jenis dan Sumber Data -----	26
3.1.1    Data Primer -----	26

3.1.2	Data Sekunder -----	26
3.1.3	Responden Penelitian -----	27
3.2	Metode Pengumpulan Data -----	27
3.2.1	Alat Ukur <i>Knowledge Transfer</i> -----	27
3.2.2	Alat Ukur Keterikatan Karyawan -----	29
3.3	Uji Validitas dan Reliabilitas -----	30
3.3.1	Uji Validitas Aitem dan Reliabilitas Skala Variabel <i>Knowledge Transfer</i> -----	30
3.3.2	Uji Validitas Aitem dan Reliabilitas Skala Variabel Keterikatan Karyawan -----	31
3.4	Metode Analisis Data -----	32
Bab IV	Analisis Data dan Pembahasan -----	34
4.1	Gambaran Umum Perusahaan -----	34
4.2	Deskripsi Responden Penelitian -----	35
4.3	Analisis Data dan Hasil Penelitian -----	36
4.3.1	Deskripsi Statistik -----	37
4.3.2	Hasil Uji Asumsi -----	38
4.3.2.1	Hasil Uji Normalitas -----	39
4.3.2.2	Hasil Uji Linearitas -----	39
4.3.2.3	Hasil Uji Hipotesis -----	39
4.3.2.4	Hasil Uji Deskriptif -----	40
4.4	Pembahasan -----	41
Bab V	Usulan Rekomendasi dan Rencana Perubahan -----	44
5.1	Usulan Rekomendasi -----	44
5.2	Rencana Perubahan -----	47
5.2.1	Praktik <i>Human Resources Management</i> -----	48
5.2.2	<i>PDCA Concept</i> -----	52
5.2.3	Penerapan Komunikasi Horizontal -----	53
5.3	Keterbatasan Penelitian -----	54
	Daftar Pustaka -----	56
	Lampiran 1. <i>Business Process</i> Divisi Manufaktur PT. GYI -----	61
	Lampiran 2. Struktur Organisasi Divisi Manufaktur PT. GYI -----	62

Lampiran 3. Uji Validitas Aitrm Variabel Knowledge Transfer dan --- Keterikatan Karyawan	63
Lampiran 4. Alternatif Rekomendasi -----	64
Lampiran 5. Rencana Pelaksanaan Intervensi -----	65
Lampiran 6. Strategi Map PT. GYI -----	66
Lampiran 7. Aitem Survei Karyawan -----	67
Lampiran 8. KM Database Lotus Notes-----	68

### Daftar Tabel

Tabel 1.1 Pencapaian divisi manufaktur PT. GYI -----	3
Tabel 1.2. Laporan indeks skor keterikatan karyawan dan kinerja ----- finansial PT. GYI.	5
Tabel 3.1. Sebaran aitem skala <i>knowledge transfer</i> sebelum ----- diujicobakan	28
Tabel 3.2. Sebaran aitem skala keterikatan karyawan sebelum ----- diujicobakan	29
Tabel 3.4. Sebaran aitem penelitian skala <i>knowledge transfer</i> -----	31
Tabel 3.5. Sebaran aitem penelitian skala keterikatan karyawan -----	32
Tabel 4.1. Gambaran umum responden penelitian -----	36
Tabel 4.2. Deskripsi statistik variabel penelitian -----	37
Tabel 4.3. Kategorisasi responden dalam variabel <i>knowledge transfer</i> -	38
Tabel 4.4 Kategorisasi responden dalam skala keterikatan karyawan --	38
Tabel 4.5. Hasil uji deskriptif KT -----	39
Tabel 4.6. Hasil uji deskriptif KK -----	39

### Daftar Gambar

Gambar 2.1 Proses KC – SECI dalam perusahaan (Sumber : Nonaka - dan Takeuchi, 1995:72).	12
Gambar 5.1. Kerangka rekomendasi -----	47

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

PT. GYI adalah salah satu produsen ban kendaraan penumpang dan juga kendaraan truk yang sudah beroperasi di Indonesia sejak 1935 dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan yang mendukung visi PT. GYI yaitu menjadi perusahaan terbaik di bidang industri ban dan karet di seluruh dunia, dan mempunyai misi, menjadi pemimpin di bidang industri ban dan pemasarannya.

Dengan meningkatnya persaingan di pasar ban dengan masuknya beberapa kompetitor ke Indonesia dan pada tahun 2011 hingga tahun 2012, PT.GYI menduduki peringkat ke 6 dari pasar ban di Indonesia. Asosiasi Pengusaha Ban Indonesia menyatakan penjualan ban nasional di 2011 sebesar 50 juta unit dengan pangsa pasar ban nasional di 2011 yakni 31 % dikuasai BS, kemudian SR (22%), GT (18%), MASA (16%), EP (7%), GY (3%), dan IKD (2 %) yang membuat perusahaan harus dapat menentukan strategi yang tepat untuk memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pasar. Strategi dikembangkan dan terus berubah untuk melakukan penyesuaian sesuai dengan tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal serta kemampuan internal. Perusahaan juga dituntut untuk meningkatkan kualitas produk, pelayanan kepada konsumen dan membangun hubungan kerja yang lebih baik lagi. Dewasa ini perusahaan dalam persaingan bisnis harus berurusan dengan lingkungan yang sangat dinamis dan tidak pasti.

Agar dapat bertahan dan sukses dalam persaingan tersebut, perusahaan harus memilih atas strategi yang tepat. Perusahaan harus memahami bagaimana perubahan yang terjadi dalam lingkungan yang serba kompetitif. Perusahaan harus secara aktif mencari kesempatan untuk mengeksploitasi kemampuan strategisnya,

beradaptasi terhadap lingkungan persaingannya, dan mencari cara perbaikan dalam area bisnisnya. Dengan kata lain perusahaan harus bertindak cepat dalam menanggapi peluang dan hambatan yang tercipta di era persaingan ini.

Agar dapat bersaing dengan kompetitor, PT. GYI menetapkan empat strategi kunci di tahun 2012, antara lain adalah :

1. Pengembangan dan promosi produk-produk.
2. Perluasan dan pengoptimalan jejaring distribusi.
3. Perluasan pangsa pasar *Original Equipment for Manufacturer (OEM)*
4. Pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan di dalam dan luar negeri.

Dengan kemampuan dan kapasitas produksi yang tersedia maka strategi perusahaan di atas diharapkan dapat meningkatkan *market share* pasar ban di Indonesia dari 3% menjadi 9% dari lima puluh dua juta ban yang diperkirakan terjual di Indonesia dari seluruh produsen ban untuk tahun 2012.

Merujuk pada strategi tersebut, dapat dilihat bahwa *critical business process* PT. GYI terletak pada bidang operasionalnya yaitu divisi manufaktur dalam memproduksi produk dengan meningkatkan pencapaian setiap bulan yang sesuai dengan kapasitas produksi yang telah tersedia setelah selesainya perluasan kapasitas produksi di tahun 2010 yaitu 13100 ban perhari yang didukung juga dengan meningkatkan kualitas produk yang sejalan dengan menurunkan *waste* guna mendukung strategi dalam memperluas pangsa pasar *OEM* dan memperluas jaringan distribusi. Hasil pencapaian divisi manufaktur belum dapat menunjang strategi perusahaan dari segi produktivitas dan kualitas dengan tingkat *waste* yang belum mencapai target yang telah ditentukan (Tabel 1.1).

Skinner (dalam Moran dan Meso, 2008) menyebutkan bahwa kesalahan yang sering terjadi di dalam industri manufaktur semata-mata berfokus pada penurunan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hanya perusahaan yang berpartisipasi dalam penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan yang dapat berharap untuk menikmati manfaat dari reformasi bisnis dalam ekonomi berbasis pengetahuan dewasa ini dan untuk PT. GYI dalam penciptaan pengetahuan dalam hal inovasi produk baru tidak sepenuhnya dilakukan oleh departement *Quality* dan *Technology* di divisi

manufaktur akan tetapi dilakukan oleh *Technical Centre* yang berada di Luxemburg, sehingga divisi manufaktur hanya dapat memanfaatkan pengetahuan yang ada dan mengembangkannya agar lebih efektif dalam menjalankan strateginya.

Tabel 1.1. Pencapaian divisi manufaktur PT. GYI

Uraian/Tahun	2008	2009	2010	2011	2012	
Produksi Ban perhari	Target	9.000	10.000	12.000	13.100	13.100
	Aktual	7.724	8.185	10.410	8.829	8.955
	Persentase	86%	82%	87%	67%	68%
Waste	Target	1,20%	1,20%	1,40%	2,15%	3,06%
	Aktual	1,39%	1,48%	2,61%	2,54%	3,13%

Sumber : Data perusahaan PT. GYI

*Knowledge Management* (KM) yang efektif dapat membantu industri pengolahan untuk mengakumulasi pengetahuan inti, membangun kecerdasan perusahaan dan memperoleh keunggulan yang kompetitif di pasar (Kanagasabapathy, *et al*, 2006). Pada dasarnya, KM dapat dimaknai sebagai aktivitas-aktivitas yang sistematis yang diarahkan dalam menciptakan, mendapatkan, menyimpan, menyebarkan, menggunakan serta mengembangkan pengetahuan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kemampuannya agar mampu menciptakan produk, layanan, dan sistem baru yang unggul agar mampu bertahan (*sustain*) dan bertumbuh (Budihardjo, 2011)

Dalam beberapa tahun terakhir, pengembangan studi yang menterjemahkan strategi dalam berbagai bentuk tindakan nyata, yang melibatkan para pimpinan dan karyawan, menunjukkan bahwa beberapa di antara mereka tidak memahami dengan mendalam tentang strategi perusahaan dan bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam rangka pencapaian perusahaan (Kaplan dan Norton, 2001; Collis dan Rukstad, 2008). Meskipun strategi perusahaan telah dikomunikasikan dengan jelas bahwa hal tersebut dapat meningkatkan kinerja

perusahaan, pihak manajemen dan praktisi sumberdaya manusia tetap menghadapi tantangan dalam menyelaraskan karyawan dengan sasaran dari strategi perusahaan (Collis dan Rukstad, 2008).

Keterikatan karyawan dan implementasinya merupakan suatu fenomena baru yang menyerap perhatian dalam organisasi. Beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya menyebutkan bahwa keterikatan karyawan dapat menurunkan tingkat *turnover*, meningkatkan nilai pemegang saham, serta sebagai katalis memenangkan persaingan pasar (Woodruffe, 2006; Watson Wyatt Worldwide, 2004). Dari pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa keterikatan karyawan menjadi salah satu faktor penentu guna memperbaiki kinerja perusahaan sehingga dapat memenangkan persaingan pasar.

Dalam lima tahun terakhir, PT GYI menjalankan survei keterikatan karyawan yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 1.2. PT. GYI meyakini bahwa indeks skor survei ini merupakan prediktor yang mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja perusahaan. Tujuan diadakannya survei ini adalah untuk menciptakan dan menjalankan strategi yang menunjang terbentuknya budaya organisasi yang tinggi dan bernilai kompetitif terhadap keberhasilan perusahaan dalam persaingan bisnis. Survei ini mengukur tentang bagaimana kepemimpinan di dalam organisasi, proses dan sistem karyawan yang dibandingkan dengan karakteristik dan kriteria di dalam tingkat kinerja perusahaan yang tinggi. Hasil survei yang dilakukan oleh PT GYI menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan organisasi. Hasil survei keterikatan karyawan terhadap yang dilakukan PT.GYI menunjukkan bahwa keterikatan karyawan mempunyai hubungan yang positif dengan keuntungan perusahaan yang dilihat dari hubungan dari indeks skor survei keterikatan karyawan dengan penurunan tingkat *turnover* karyawan dan yang secara tidak langsung dapat berpengaruh terhadap kinerja finansial perusahaan (EBIT – *Earning Before Interest and Tax*) dalam tabel 1.2. Ditambah lagi faktor lain yang mempengaruhi penurunan keuntungan di tahun 2011 yaitu dengan tingginya harga bahan mentah karet.

Sveiby (1997) beranggapan bahwa mengelola suatu organisasi bisnis tidak selalu berfokus pada besarnya uang sebagai sumber modal ataupun merujuk pada

aset kasat mata. Pengetahuan telah menjadi salah satu kunci bagi generasi dengan pendapatan yang berkelanjutan dan menjadi sumber kekayaan organisasi. Slavkovic (2008) mengemukakan pula bahwa di masa sekarang landasan yang paling kuat untuk menjadi unggul dalam persaingan bisnis terletak pada cara perusahaan dalam mengelola pengetahuannya.

Tabel 1.2. Laporan indeks skor keterikatan karyawan dan kinerja finansial PT. GYI.

Tahun	2007	2008	2009	2010	2011
Indeks skor keterikatan karyawan	63%	61%	65%	68%	64%
Tingkat <i>turnover</i> karyawan PT. GYI	11,1%	12,5%	10,2%	7,8%	5%
IDR (Dalam jutaan)					
Tahun	2007	2008	2009	2010	2011
Penjualan bersih	1.088.862	1.244.529	1.261.263	1.933.713	2.073.103
Laba usaha	58.607	43.399	123.214	97.079	36.422
EBIT	86.677	82.236	194.637	213.999	156.829

Sumber : Data Perusahaan PT. GYI (Tingkat *turnover*) dari Annual Report Tahun 2011 (EBIT)

Di dalam organisasi yang berkembang, variasi tipe penghargaan telah diimplementasikan, sama halnya dengan keterikatan karyawan mendasari organisasi untuk melakukan perbaikan kinerja dari perusahaan dari segi produktivitas. Permasalahan yang timbul adalah masih tingginya tingkat *turnover* karyawan dan seringkali ditemui tidak ada suatu sistem formal yang mengatur tentang cara *knowledge transfer* antara sesama karyawan (Gelder, 2011). *Knowledge transfer*, khususnya *tacit knowledge*, mengacu pada penelitian Cline, *et al* (dalam Gelder, 2011), dalam organisasi akan membangun apa yang disebut “*know-how*” pada karyawan. Pengetahuan terutama *Tacit knowledge* melekat



pada setiap proses dan rutinitas organisasi akan sangat sulit ditiru, sehingga bagi *competitor* akan butuh lama untuk memiliki pengetahuan yang sama. Untuk alasan tersebut, kemampuan untuk mengidentifikasi, menyerap dan menggunakan pengetahuan adalah sangat kritikal bagi kesuksesan strategi perusahaan (Casselman dan Samson, 2007). Oleh karena itu, menghargai *tacit knowledge* yang dimiliki oleh karyawan menjadi sesuatu yang penting dalam melakukan *problem solving* guna mengatasi permasalahan yang timbul dalam meningkatkan produktivitas dan penurunan *waste*, sehingga perlu dibangun suatu model agar karyawan termotivasi untuk dapat mentransfer dan berbagi *tacit knowledge*.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Dengan permasalahan organisasi PT. GYI yang telah dipaparkan pada bagian latar belakang. Sejumlah permasalahan yang dapat diidentifikasi di PT. GYI terutama di divisi manufaktur adalah :

1. Dalam alur proses produksi ban yang terdapat pada lampiran 1, tidak bisa secara mudah di pelajari di luar perusahaan selain dari perusahaan manufaktur ban, seluruh *tacit* dan *explicit* knowledge dalam proses produksi didapatkan dari pengetahuan khusus yang didapatkan dari perusahaan. Perusahaan belum dapat memformalkan *knowledge transfer* di antara sesama karyawan sehingga sebagian besar pengetahuan masih menjadi milik individu. Terutama dalam penyelesaian masalah untuk perbaikan produktivitas dan *waste*.
2. Walaupun ada penurunan tingkat *turnover* karyawan dari tahun ke tahun hingga berada pada level 5% pertahun dengan melakukan perubahan dari segi penggajian karyawan dan dilakukan *workload analysis* yang dilakukan oleh *Human Resources Department* ditahun 2011, akan tetapi 85% dari karyawan yang mengundurkan diri adalah karyawan yang berada di departemen produksi dan departemen *Quality* dan *Technology* yang berada pada level staf dan manajer yang memiliki keahlian di departemen manufaktur dan merupakan salah satu fungsi yang vital di dalam proses manufaktur terutama untuk *waste* dan *problem solving* yang akan membuat *tacit knowledge* yang dimilikinya tidak tertransfer dan dengan

tidak maksimalnya penggunaan *database* pengetahuan untuk *problem solving* yang telah ada dalam *Lotus Notes Database* yang tidak di perbaharui oleh tiap-tiap individu yang berhubungan langsung dengan pemecahan masalah tersebut dan akan terbawa oleh masing-masing individu yang mengundurkan diri dan dapat menyebabkan penyelesaian masalah yang terjadi tidak efektif sehingga kinerja perusahaan tidak efektif dalam pencapaian target di divisi manufaktur..

3. Meskipun hasil survei keterikatan karyawan pada PT GYI tahun 2010 menyatakan bahwa tingkat keterikatan karyawan telah mencapai taraf yang cukup memuaskan yaitu di atas 60%, terlebih pada persepsi terhadap kepemimpinan yang ada, tetapi hanya 53% karyawan yang menyatakan puas terhadap komunikasi di dalam organisasi. 67% karyawan menyatakan tidak puas terhadap informasi yang diterima dari manajemen; 52% karyawan menyatakan tidak puas terhadap komunikasi dan materi informasi yang diberikan oleh pihak manajemen; 33% karyawan menyatakan tidak puas terhadap *sharing idea and skills*.. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum mampu menjembatani keinginan karyawan untuk saling berbagi ide dan pengetahuan dalam rangka peningkatan kemampuan karyawan. Sistem komunikasi belum lagi terbentuk menjadi suatu sistem formal yang dapat memfasilitasi keinginan *sharing idea and skill* tersebut.

Merujuk pada data sekunder perusahaan, keterikatan karyawan dapat dikatakan sebagai salah satu prediktor dalam pencapaian kinerja perusahaan, telah mencapai suatu angka indeks yang masih memerlukan beberapa penataan untuk meningkatkan kesempatan berbagi pengetahuan di antara sesama karyawan dalam rangka pencapaian target perusahaan yang telah ditetapkan.

Sebelum membentuk sistem formal untuk dapat memfasilitasi karyawan dalam meningkatkan *knowledge transfer* perlu dilakukan penelitian awal guna melihat hubungan antara keterikatan karyawan dengan *knowledge transfer* sebagai faktor identifikasi dalam penelitian yang dapat digunakan guna menunjang peningkatan kinerja perusahaan terutama di bagian produksi dalam meningkatkan

hasil produksi dan menurunkan *waste* di tahun 2012. Dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Adakah hubungan yang positif antara keterikatan karyawan dengan *knowledge transfer*?
2. Intervensi apa yang perlu dilakukan agar perusahaan dapat memformalkan *knowledge transfer* antar sesama karyawan?

### 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empirik tentang hubungan antara keterikatan karyawan terhadap *knowledge transfer* dan data empirik dari dimensi-dimensi yang terukur. Manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi akademis. Memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang *Human Capital and Knowledge Management* dengan mengidentifikasi keterikatan karyawan dengan *knowledge transfer*.
2. Bagi perusahaan. Memberikan usulan rancangan intervensi dengan metoda *knowledge management* yang tepat kepada PT. GYI berdasarkan kajian keterikatan karyawan untuk meningkatkan *knowledge transfer* demi mencapai target perusahaan di divisi manufaktur.

### 1.4 Metode dan Cakupan Bahasan

Metode penelitian yang akan digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan data primer yang dilakukan dengan menggunakan *questionnaire* yang disebarkan kepada karyawan manufaktur PT. GYI, maka penelitian ini menggunakan variabel pengukuran yaitu variabel keterikatan karyawan dan variabel *knowledge transfer*. Dengan menggunakan metode kuantitatif melalui wawancara beberapa karyawan yang mewakili beberapa departemen di divisi manufaktur guna mengetahui apakah karyawan ada keinginan untuk meninggalkan perusahaan, mempunyai motivasi untuk berbagi pengetahuan, dan mengetahui sejauh mana pemahaman mereka tentang *problem solving*. Untuk mendukung data primer tersebut, peneliti juga menggunakan data sekunder yang diperoleh secara langsung dari bank data perusahaan atas sepengetahuan dan

seijin perusahaan. Data yang dipergunakan adalah data hasil survei keterikatan karyawan tahun 2010 serta data aktual dan pencapaian target produksi.

Cakupan bahasan pada penelitian ini terletak pada keterikatan karyawan pada organisasi yang mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Katz dan Kahn, (1966) bahwa keterikatan karyawan didefinisikan sebagai keterlibatan karyawan dalam perilaku inovatif dan kooperatif dalam melakukan lebih dari peran kerjanya melainkan dalam melayani tujuan organisasi. *Knowledge transfer* yang mengacu pada teori Manovas (2004), menyebutkan bahwa transfer pengetahuan adalah pencapaian tujuan yang diinginkan dalam suatu proses menyalurkan pengetahuan oleh suatu bagian dan diserap oleh bagian yang lainnya dalam suatu organisasi yang didukung oleh teori dan mengambil lima faktor yang menentukan kesuksesan dari *knowledge transfer* dari Orendorff (2006). Selain itu, penelitian ini akan menyertakan beberapa tinjauan literatur yang berpedoman terhadap variabel-variabel penelitian yang dimaksud dalam rangka memberikan rekomendasi pemecahan masalah pada PT GY.

## BAB II

### TINJAUAN KEPUSTAKAAN

#### *2.1. Knowledge Transfer*

##### **2.1.1. Pengertian *Knowledge Transfer***

Dunia bisnis secara konstan memiliki kebutuhan akan pengetahuan karena singkatnya masa kerja. Jacobs dan Park (2009) menyebutkan karena adanya perubahan keinginan baik dari pelanggan maupun perusahaan menyebabkan terjadinya kebutuhan akan informasi yang konstan. Dengan demikian perubahan dalam organisasi ini menuntut karyawan untuk segera melakukan pembaharuan informasi dan pengetahuan sehubungan dengan terjadinya perubahan akan teknologi dan prosedur di dalam perusahaan. *Knowledge Transfer* (KT) diperuntukan untuk meningkatkan kemampuan organisasi, *competitive advantage*, organisasi yang lebih berinovasi, dan *learning organization* guna meningkatkan produktivitas dan keefektifan organisasi (Orendorff, 2006). Menurut Ingram dan Simons (dalam Huang, *et al*, 2008), melalui berbagi pengetahuan dan memanfaatkan pengetahuan internal dari perusahaan serta kemampuan untuk menyerap pengetahuan dari luar, perusahaan akan meningkatkan praktik bisnis yang pada akhirnya akan mengarah pada keunggulan kompetitif dan kinerja yang memuaskan

Dixon (2000) menyebutkan bahwa terdapat dua aktivitas pengetahuan yang perlu diseimbangkan. Aktivitas itu adalah *knowledge creation* (KC) dan *knowledge transfer* (KT). *Knowledge transfer* yang mengacu pada teori Manovas (2004) yang menyebutkan bahwa transfer pengetahuan merupakan pencapaian tujuan yang diinginkan dalam suatu proses menyalurkan pengetahuan oleh suatu bagian dan diserap oleh bagian yang lainnya dalam suatu organisasi. Davenport dan Prusak (1998) menyatakan bahwa KT mencakup dua kegiatan, yaitu transmisi (menerima atau menyajikan pengetahuan kepada penerima yang potensial) dan kegiatan penyerapan pada individu ataupun kelompok. Lebih lanjut ditegaskan oleh Davenport dan Prusak bahwa kegiatan penyaluran ataupun penyerapan pengetahuan tidak akan memiliki arti apapun sebelum pengetahuan tersebut membawa suatu perubahan dalam perilaku ataupun pada pengembangan suatu ide

yang pada akhirnya menyebabkan perubahan perilaku. KT dapat diperuntukan untuk memperbaiki kapabilitas perusahaan dan meningkatkan nilai-nilai perusahaan.

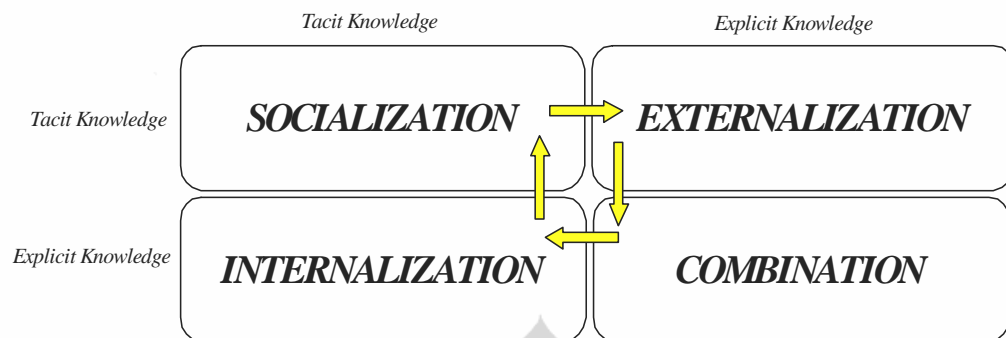
Proses KC digambarkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam SECI model (Budihardjo, 2011) yang dapat dilihat dalam gambar 2.1.1.

- *Socialization* merupakan transfer pengetahuan yang dilakukan dari *tacit* ke *tacit*. Melalui sosialisasi seseorang diharapkan menangkap *tacit knowledge* orang lain atau sebaliknya dapat memperoleh *tacit knowledge*.
- *Externalization* suatu transfer pengetahuan dilakukan dari *tacit* ke *explicit*. Proses ini berupaya mewujudkan pengetahuan yang *unarticulated* ke *explicit* melalui metafor, analogi atau mode.
- *Combination* merupakan proses sistematis konsep menjadi sesuatu pengetahuan yang terstruktur. Kombinasi merupakan pengayaan pengetahuan eksplisit-eksplisit. Suatu contoh, pengkombinasian pengetahuan melalui media seperti dokumen, pertemuan, jaringan komunikasi melalui komputer.
- *Internalization* merupakan proses internalisasi pengetahuan *explicit* menjadi pengetahuan *tacit*. Proses ini dilakukan misalnya melalui pembiasaan, atau *learning by doing*.

Ide utamanya adalah interaksi yang berkesinambungan antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* yang membawa suatu bentuk pengetahuan yang baru, yang mana pengetahuan ini dapat terbentuk dari individu. Sementara itu kelompok dan organisasi memainkan peranan penting dalam mengartikulasikan dan memperkuat pengetahuan tersebut.

KT dapat juga dikatakan sebagai suatu aktivitas pengalihan pengetahuan dari satu orang kepada orang lainnya, dari satu tempat ke tempat lainnya, dari satu pemilik ke pemilik lainnya, dan seterusnya (Major dan Cordey – Hayes, 2002). Sveiby (2001) berpendapat bahwa pengetahuan yang dialihkan dari satu orang kepada yang lainnya tidak hanya menjadi keuntungan bagi organisasi tetapi juga memberikan dampak yang cenderung meningkatkan kompetensi pada dua individu yang terlibat di dalam proses tersebut. Pengetahuan ini dapat

ditransmisikan dengan berbagai cara, baik itu melalui perantara suatu media ataupun langsung melalui orang per orang.



Gambar 2.1.1 Proses KC – SECI dalam perusahaan (Sumber : Nonaka dan Takeuchi, 1995:72).

### 2.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Knowledge Transfer*

Setidaknya terdapat beberapa hal yang dapat memungkinkan terjadinya KT dan keefektifan dari KT itu sendiri di dalam organisasi. Hal tersebut meliputi perubahan pengetahuan atau *knowledge converted* (Nonaka dan Takeuchi, 1995), diserap (Davenport dan Prusak, 1998) dan digunakan (Davenport dan Prusak, 1998) oleh penerima (Manovas, 2004) untuk menciptakan perubahan alat (Argote dan Ingram, 2000), proses (Anantatmula, 2004), dan perilaku (Davenport dan Prusak, 1998). Menurut Orendorff's (2006), 10 faktor yang mempengaruhi keefektifan KT adalah kodifikasi, kompleksitas pengetahuan, motivasi yang positif dari penerima, kualitas hubungan antara pengirim dan penerima, kekayaan pengetahuan dari pengirim, kredibilitas dari sumber, *unlearning capacity*, pengetahuan yang ada sebelumnya, jarak antara pengirim dan penerima, dan dukungan dari organisasi. Di PT. GYI, faktor kompleksitas pengetahuan memiliki tingkat kompleksitas yang cukup tinggi dikarenakan pengetahuan yang ada didapatkan dari hasil pembelajaran di dalam proses yang juga dapat didapatkan dalam *database* pengetahuan sehingga sistem formal dalam transfer pengetahuan guna mengurangi kompleksitas pengetahuan tersebut perlu dibentuk terlebih dahulu, tidak ada faktor jarak antara pengirim dan penerima pengetahuan dikarenakan ruang lingkup yang diteliti hanya berada pada satu divisi manufaktur.

Berdasarkan penjabaran teori, dalam penelitian ini membatasi secara spesifik pada lima dimensi penentu, yaitu kodifikasi pengetahuan, motivasi positif dari penerima, kualitas hubungan antara pengirim dan penerima, *unlearning capacity*, dan dukungan organisasi.

1. Kodifikasi pengetahuan adalah tingkat pengetahuan yang terdokumentasi secara utuh pada saat ditransfer (Hansen, 1999). Cowan dan Foray (1997) mendefinisikan kodifikasi pengetahuan adalah sebagai proses perubahan pengetahuan menjadi suatu pesan yang dapat diproses menjadi suatu informasi yang dapat dimanfaatkan dalam proses transfer pengetahuan. Zhang (2008) memberikan wawasan yang signifikan ke dalam pentingnya *codifiability* pengetahuan dalam proses transfer pengetahuan. Zhang menjelaskan satu aspek dari *codifiability*, mengacu tidak hanya apakah pengetahuan untuk suatu tugas yang diberikan dapat dikodifikasi, tetapi apakah sudah dikodifikasikan. Ketika mencoba untuk mengkodifikasi pengetahuan *tacit*, beberapa esensi atau makna dapat hilang, yang menyebabkan hasil perpindahan yang lebih rendah yang dari yang diharapkan (Zhang, 2008). Lebih lanjut ditegaskan jika pengetahuan yang akan dialihkan memiliki *codifiability* rendah, akan sulit untuk sumber pengetahuan dan penerima untuk berkomunikasi melalui bentuk-bentuk tertulis. Dalam hal ini, penerima pengetahuan atau pencari mungkin perlu melihat ke saluran lain seperti observasi, percakapan, atau tatap muka komunikasi untuk meningkatkan pemahaman. Kodifikasi pengetahuan *tacit* sebelumnya inilah yang Nonaka dan Takeuchi (1995) berbicara tentang perbedaan mereka dalam gerakan antara bentuk pengetahuan *tacit* dan eksplisit pengetahuan. Kodifikasi pengetahuan dalam pengertian ini dapat saja melibatkan penggunaan bahasa untuk mengartikulasikan, mendeskripsikan, menjelaskan, dan lain sebagainya.
2. Motivasi Positif dari penerima pengetahuan dijelaskan sebagai keinginan atau kemauan untuk menerima dan menggunakan pengetahuan (Szulanski, 1996). Motivasi adalah faktor kunci dalam keberhasilan transfer (Kalling, 2003; Orendorff, 2006). Motivasinya berasal dari dua sisi pengirim dan penerima. Szulanski (1996) mengidentifikasi kurangnya motivasi dari



pengirim pengetahuan sebagai sumber pengetahuan internal dan sebagai penghalang bagi transfer pengetahuan. Gupta dan Govindarajan (2000) mengusulkan argumen yang sama: mereka dianggap penempatan motivasi dari unit sumber pengetahuan memiliki dampak positif pada besarnya arus keluar pengetahuan. Orendorff (2006) mencatat bahwa sumber atau pemilik pengetahuan adalah perlu tetapi tidak cukup jika motivasi dari pencari pengetahuan atau penerima tidak disesuaikan dengan *database* pengetahuan yang tersedia.

3. Kualitas hubungan antara pengirim dan penerima pengetahuan (*Relationship Quality*) didefinisikan oleh Szulanski (1996) sebagai hubungan emosional, kedekatan dan hubungan yang baik antara sumber dan penerima pengetahuan. Nonaka (2003) menyatakan hubungan yang kuat akan mendukung dalam KT, dan menyatakan jika pengetahuan akan dibagikan maka diperlukan hubungan antara individual yang kuat.
4. *Unlearning Capacity* didefinisikan sebagai kebutuhan untuk mengubah rutinitas dan kebiasaan yang ada dan meninggalkan apa yang dilihat sebagai praktek yang biasa dilakukan (Grol et al, 1998., Seperti dikutip dalam (Orendorff, 2006, hal 245) yang mempunyai elemen utama adalah niat yang disengaja, menantang status quo dan asumsi, mendengarkan, dan mentoleransi kegagalan.
5. Dukungan organisasi (*Supportive Organizational Context*) didefinisikan sebagai faktor yang mewakili aspek tugas, struktur organisasi, dan budaya organisasi dalam upaya mendukung perubahan dan pembelajaran dari organisasi, misalnya dalam kecukupan suatu organisasi dalam mencoba metoda baru dan menerima kapabilitas yang baru (Cummings, 2001, seperti dikutip dalam Orendorff 2006, hal. 251) dan juga keharusan dari organisasi untuk menciptakan struktur yang mendorong komunikasi horisontal dan menciptakan tim lintas fungsi (Manovas, 2004).

### 2.1.3 Knowledge Management

*Knowledge Management* (KM), Krogh (2000) menyatakan bahwa KM merupakan penetapan pengetahuan melalui penciptaan konteks untuk

memungkinkan proses terjadi. Slavkovic (2008) menyebutkan bahwa KM adalah upaya perusahaan untuk menciptakan, memakai, memberikan dan mempergunakan pengetahuan dengan tujuan menciptakan suatu tatanan nilai yang baru. Hal ini termasuk kombinasi orang (*soft factor*) dan teknologi (*hard factor*) yang memungkinkan segala sesuatunya makin menguat. Evans (2003) menyatakan bahwa KM merupakan suatu kegiatan mengelola pengetahuan melalui belajar, berbagi, memiliki pegawai pada posisi yang tepat, pengambilan keputusan yang efektif dan kreatif.

O'Dell (1996) dalam buku Organisasi (Budihardjo, 2011), mendefinisikan enam strategi utama yang digunakan oleh organisasi terkemuka untuk memperoleh nilai tambah dalam pengaplikasian KM yaitu : KM sebagai strategi bisnis, mentransfer pengetahuan dalam praktik manajemen, pengetahuan yang berorientasi pada pelanggan, setiap anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pengembangan pengetahuan, pengelolaan aset intelektual, inovasi dan kreasi pengetahuan. Terdapat dua obyek di dalam KM yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang bersifat subyektif, *cognitive*, berdasarkan pengalaman dan tidak kasat mata. Oleh karena itu pengetahuan ini sulit untuk didokumentasikan, ditransfer maupun diajarkan, dan dipelajari karena berkaitan erat dengan pemahaman subyek yang menjalaninya. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang bersifat obyektif, rasional dan teknis. Pengetahuan ini mudah untuk didokumentasikan, diajarkan maupun dipelajari. Bentuknya antara lain adalah buku, jurnal, atau dokumen (Nonaka dan Takeuchi, 1995).

Leidner, Alavi dan Kayworth (2006) menyatakan bahwa terdapat dua pendekatan mendasar pada KM, antara lain adalah pendekatan proses dan pendekatan praktikal. Pendekatan proses mengacu pada pengkodifikasian pengetahuan organisasi melalui kontrol formal, proses dan teknologi. Pendekatan ini dapat diukur melalui seberapa seringnya penggunaan teknologi informasi, alat-alat yang digunakan untuk mengambil keputusan kelompok yang tujuannya adalah meningkatkan kualitas dan kecepatan penyusunan pengetahuan yang diperlukan dan cara distribusinya di dalam organisasi. Pendekatan Praktikal lebih mengutamakan untuk membangun lingkungan sosial atau komunitas praktisioner

untuk memfasilitasi terciptanya kondisi saling berbagi dan memahami *tacit knowledge* anggotanya satu dengan yang lain.

## 2.2 Keterikatan Karyawan

Meskipun gagasan tentang keterikatan karyawan (KK) menjadi suatu hal yang baru, tetapi beberapa praktisi berpendapat bahwa KK telah berkembang dari suatu penelitian menjadi salah satu penentu sikap dalam bekerja, dan dari beberapa penelitian didapatkan KK berhubungan positif dengan produktivitas, profit, *employee retention* dari perusahaan (Buckingham dan Coffman, 1999). Wiscombe (2002) menyebutkan bahwa Taco Bell menemukan adanya hubungan secara langsung antara karyawan yang termotivasi, kepuasan pelanggan dan kesuksesan finansial. Katz (1964) dan Organ, (1987) mengemukakan keterlibatan karyawan adalah tentang semangat, komitmen, dan kemauan untuk menginvestasikan diri sendiri dan untuk membantu perusahaan agar berhasil.

Efektivitas organisasi tidak hanya tergantung pada mempertahankan tenaga kerja yang stabil, karyawan juga harus melakukan tugas yang ditugaskan dan dapat diandalkan dan bersedia untuk melakukan kegiatan yang melampaui persyaratan tugasnya. Dan mengacu pula pada teori yang dikemukakan oleh Harter, Schmidt dan Hayes (2002) sebagai keterlibatan individu dan kepuasan dengan serta antusiasme untuk bekerja, retensi karyawan. Robinson, Perryman dan Hayday (2004) mendefinisikan KK sebagai sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Seorang karyawan terlibat menyadari adanya konteks bisnis, bekerja dengan rekan-rekan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi. Organisasi harus mengembangkan dan memelihara KK, yang merupakan hubungan dua arah antara manajemen dan karyawan yang berupa komunikasi dan komitmen dari organisasi. Macey dan Scheneider (2008) mendefinisikan KK sebagai suatu kondisi yang diinginkan, terangkum dalam tujuan organisasi, dan memiliki konotasi keterlibatan, komitmen, semangat, antusiasme, fokus pada usaha dan energi, sehingga memiliki kedua komponen sikap dan perilaku.

Agar karyawan merasa terikat dengan perusahaan, perusahaan perlu untuk menciptakan suasana yang cukup kondusif (Benoit-Williams, 2011). Dalam

rangka penciptaan kondisi tersebut, seringkali terjadi beberapa kendala. Gratton, Voight dan Erickson (2007) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa hambatan-hambatan yang dimaksudkan termasuk kekhawatiran akan identitas kelompok, kontrol, kekuasaan dan pengaruh. Hambatan ini akan merusak terciptanya kolaborasi dan berbagi pengetahuan, yang dianggap sebagai kunci utama keterlibatan tim. Terkadang hal ini dapat menyebabkan timbulnya kesalahpahaman yang berdampak cukup menyakitkan tergantung tingkat nilai, disposisi dan atribut individu yang terlibat di dalam tim.

Keterikatan Karyawan adalah tentang semangat, komitmen, dan kemauan untuk menginvestasikan diri sendiri dan mengeluarkan usaha untuk membantu keberhasilan perusahaan atau organisasi. Efektivitas organisasi lebih tergantung pada mempertahankan tenaga kerja yang stabil yang dengan kata lain karyawan akan tetap tinggal di perusahaan; karyawan harus melakukan tugas yang ditugaskan, dapat diandalkan (*dependable behavior*) dan bersedia untuk melakukan kegiatan yang melampaui tugasnya, karyawan terlibat dalam perilaku inovatif (*innovative behavior*) dan kooperatif dalam melakukan pekerjaan diluar peran kerja melainkan dalam melayani tujuan organisasi (Katz dan Kahn, 1966).

Katz dan Kahn (1966) menjelaskan perilaku yang dapat diandalkan (*dependable behavior*) adalah perilaku dari karyawan yang dapat diandalkan dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan, sedangkan perilaku inovatif (*innovative behavior*) adalah perilaku karyawan untuk melakukan lebih dari tugasnya, dapat berkolaborasi dengan rekan kerja, dapat memberikan saran untuk memperbaiki organisasi, dan dapat bekerja untuk memperbaiki posisi perusahaan di lingkungan eksternal. Semakin karyawan memperluas pekerjaannya semakin besar kemungkinan karyawan tidak akan merasa terbatas dan termotivasi dalam melakukan pemecahan masalah, memperbaiki proses dan berfikir kreatif (Kanter, 1988).

*Involvement and Participation Association* (2007) mengemukakan bahwa terdapat lima langkah yang perlu dalam proses KK, yaitu:

1. Mendekatkan karyawan dalam keputusan-keputusan yang dibuat oleh manajemen.
2. Melibatkan karyawan dalam keputusan yang strategis.

3. Bersikap kritis (*what, why* dan *what else*)
4. Melakukan perbaikan berkesinambungan untuk membangun rasa percaya dan kepuasan karyawan.
5. Menciptakan budaya positif, dapat dipercaya dan karyawan dapat menyumbangkan suaranya dan berkontribusi.

Srisetti (2012) menyebutkan bahwa dua faktor utama yang menyebabkan keterikatan karyawan adalah membangun sebuah budaya karyawan merasa pekerjaannya adalah sesuatu yang berharga dan kontribusinya berharga terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Selanjutnya Srisetti menyatakan beberapa faktor lain yang mempengaruhi keterikatan karyawan adalah:

1. Ketertarikan / Tantangan pekerjaan
2. Hubungan baik dengan rekan kerja / atasan.
3. Kesempatan untuk pengembangan profesional
4. Menerima umpan balik dari atasan
5. Tujuan dan harapan yang jelas dari atasan
6. Menerima penghargaan sepadan, dihargai dan memiliki nilai dalam organisasi
7. Mendapatkan upah yang sepadan.

Penelitian yang dilaporkan oleh *American Society for Training and Development* (2007), menyebutkan para pimpinan eksekutif di perusahaan meyakini bahwa investasi yang dilakukan pada tenaga kerja guna mendukung tujuan strategis dan operasional perusahaan dapat menciptakan tenaga kerja yang memiliki kinerja melebihi kinerja tenaga kerja para pesaingnya. Oleh karena itu dirasakan perlu untuk meningkatkan keterikatan karyawan pada organisasi.

Beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya (Bates, 2004; Fadil, *et.all*, 2005; Konrad, 2006) menyimpulkan bahwa bisnis yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan perilaku keterikatan karyawan dan mencoba melakukannya secara konsisten akan mampu membawa perusahaan menuju keberhasilannya. Asumsinya adalah semakin tinggi keterikatan karyawan, maka keuntungan perusahaan akan semakin meningkat sehingga keberlangsungan hidup perusahaan akan senantiasa meningkat pula. Dengan asumsi itu, karyawan akan merasa nyaman untuk bekerja karena mengasumsikan dengan meningkatnya keuntungan

perusahaan, maka mereka akan tetap bekerja, menerima penghargaan, kesempatan untuk dipromosi, dan mengalami peningkatan kesejahteraan.

Ruth dan Ruth (1998) menyatakan bahwa manajemen yang menyertakan karyawannya dalam proses pencapaian tujuan perusahaan dapat mendukung terciptanya kinerja karyawan yang tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara proses seleksi yang akurat, pelatihan yang tepat, berbagi kekuasaan, berbagi informasi pekerjaan, pengetahuan dan kemampuan karyawan, serta sistem penghargaan bagi karyawan.

## 2.3 Komunikasi

Komunikasi berarti pemberitahuan pembicaraan, percakapan, pertukaran pikiran atau hubungan. (Hardjana, 2003). Dennis Murphy dalam bukunya *Better Business* mengemukakan bahwa komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian pesan di antara unit-unit di dalam organisasi. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara satu dengan yang lainnya dan unit mempunyai fungsi dalam suatu organisasi (Pace dan Faules, 2000). Komunikasi memiliki tiga elemen dasar untuk menunjang proses komunikasi yang dilakukan efektif dalam organisasi, yaitu : pengirim, penerima, dan media komunikasi.

Penting bagi organisasi untuk mengusahakan terciptanya komunikasi yang efektif dalam organisasi. Sebab dengan efektifnya komunikasi dalam organisasi tersebut maka akan memacu peningkatan kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

### 2.3.1 Dimensi Komunikasi

Komunikasi organisasi dibagi menjadi tiga dimensi komunikasi formal yang berdasarkan arah aliran informasi komunikasi antara lain : komunikasi vertikal yang terdiri dari dua jenis yaitu komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas dan komunikasi horisontal (Bertinghause, 1968).

- **Komunikasi ke bawah.**

Komunikasi ke bawah dalam organisasi berarti bahwa aliran informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas yang lebih rendah, komunikasi ini dilakukan dalam tujuan

dalam penyampaian tugas-tugas. Katz dan Kahn (1966) menyebutkan paling tidak ada lima informasi yang biasa di komunikasikan dari atasan ke bawahan, yaitu antara lain : informasi bagaimana melakukan pekerjaan, dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, kebijakan dan praktik-praktik organisasi, kinerja karyawan dan untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

· **Komunikasi ke atas**

Komunikasi ke atas dalam organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, dan menurut Pace dan Faules (2001) komunikasi ke atas dianggap penting karena beberapa alasan antara lain : Aliran informasi keatas memberikan informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya (Sharma, 1979), Memberitahukan kepada atasan kapan kesiapan menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang atasan sampaikan (Planty dan Machaver, 1953), keluhan yang diangkat ke permukaan dan juga penyampaian atau umpan balik tentang penyampaian informasi dari atasan ke bawahan, yang didukung oleh Miljković dan Rijavec (2008) yang menyatakan bahwa aliran informasi dari karyawan ke atasan yang bertujuan untuk memberikan informasi tentang situasi dalam level bawah agar memberikan gambaran kepada manajemen tentang hasil yang didapatkan dan menurut Hariman (1974) menyatakan komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan dan organisasi.

· **Komunikasi Horizontal**

Komunikasi horizontal telah didefinisikan oleh beberapa penelitian sebelumnya dan memiliki kesamaan dalam definisi yaitu adalah komunikasi dalam organisasi yang berlangsung diantara anggota-anggota organisasi yang menduduki posisi-posisi yang sama tingkat otoritasnya yang berada dalam struktur organisasi (Pace dan Faules, 2001). Aliran informasi atau pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas seperti

kordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling bertukar informasi, aliran informasi antara karyawan dan departemen yang berada dalam level yang sama, dan memungkinkan untuk kordinasi dan integrasi dari setiap aktifitas dari departemen yang melakukan tugas secara independen (Miljković, Rijavec, 2008).

#### **2.4. Hubungan antara *Knowledge Transfer* dan Keterikatan Karyawan**

*Knowledge transfer* dapat dicapai bilamana karyawan memiliki keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan dalam keinginan, *engage* dan aktif dalam pemecahan masalah (Cross, Parker and Prusak, 2000). Paladino (2007) merekomendasikan lima prinsip sebagai kunci utama bagi perusahaan untuk mengembangkan potensi yang maksimal. Kelima hal tersebut adalah:

1. Membuat pendekatan “perbaikan yang berkesinambungan” sebagai bagian dari pemecahan masalah dan menetapkan seseorang yang memimpin tim tersebut. Hal ini melibatkan keputusan pada *Executive Level* dan membutuhkan dedikasi penuh dari para pimpinan untuk menyiapkan sumber dayanya.
2. Senantiasa menyempurnakan dan mengkomunikasikan strategi. *Strategy Map* dan *Balanced Score Card* memungkinkan karyawan dengan mudah memvisualisasikan cara mereka dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.
3. Mengelola dan mengejewantahkan strategi. *Balanced Score Card* digunakan untuk memantau kinerja unit bisnis dengan pengukuran indikator utama.
4. Meningkatkan kinerja. *Balanced Score Card* digunakan untuk menyoroti perlunya perusahaan dalam memfokuskan sumber dayanya dan meningkatkan kinerja.
5. Mengelola dan meningkatkan pengetahuan. Ketika sudah terjadi pemecahan masalah, saling berbagi tentang praktek-praktek terbaik dan pengetahuan yang dimiliki dapat mendukung terciptanya lingkungan belajar.



Implementasi terhadap kunci inisiatif dan proses perusahaan akan memberikan dampak secara menyeluruh terhadap orientasi strategi perusahaan itu sendiri. Untuk melaksanakan suatu strategi secara efektif, layanan yang diberikan oleh karyawan harus diselaraskan dengan tujuan dari bisnis yang dibangun oleh perusahaan. Dengan kata lain, karyawan perlu untuk konsisten menghantarkan kualitas pelayanan dan produk yang terbaik bagi pelanggan. Mengacu pada pernyataan Rampersand (2008), keterikatan karyawan dan penyelarasan dalam organisasi merupakan hambatan yang besar dalam mencapai sebuah perusahaan yang memiliki budaya kinerja yang tinggi. Savall (2003) menyebutkan bahwa bilamana tidak terjadi sinergi di dalam perusahaan, maka hal ini akan berdampak pada penurunan komunikasi organisasi, koordinasi dan kerjasama. Lebih lanjut dijelaskan bahwa penurunan ini bisa saja berupa kondisi komunikasi tidak terjadi secara efektif, penurunan budaya berbagi pengetahuan dan kerjasama antara karyawan yang juga menurun.

Dewasa ini sudah tidak dapat dipungkiri bahwa kebanyakan perusahaan menyadari bahwa karyawan yang merasa puas bukan lagi karyawan yang terbaik dengan sudut pandang loyalitas dan produktivitas akan tetapi karyawan yang memiliki keterikatan secara intelektual dan emosional dengan perusahaan (Sirisetti, 2012). Erickson (2005) menyatakan bahwa dalam dunia kerja yang senantiasa menuntut perubahan, karyawan yang memiliki keterikatan dapat menjadi suatu keuntungan kompetitif bagi dunia usaha.

Seorang karyawan yang memiliki keterikatan dengan organisasi adalah karyawan yang memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya dan meyakini dirinya memiliki andil dalam pencapaian kesuksesan organisasi, karyawan ini sangat yakin akan nilai-nilai, misi dan tujuan dari perusahaan. Karyawan seperti ini akan melakukan sesuatu melampaui target yang diberikan dan sangat termotivasi untuk mengalami peningkatan. Karyawan ini juga akan sangat menikmati pekerjaannya dan memiliki hasrat untuk senantiasa menampilkan sesuatu yang sempurna (Sirisetti, 2012).

Dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Schilligo's (2007) didapatkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi dapat meningkatkan keinginan untuk berbagi pengetahuan dan dari penguraian teori di

atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara keterikatan karyawan dengan *knowledge transfer*.

## **2.5 Hubungan antara *Knowledge Transfer* dan Kinerja Perusahaan**

Fokus terhadap kinerja perusahaan (KP) untuk tetap mempertahankan *competitive advantage* adalah sangat penting dari setiap organisasi. Dalam pengukuran keberhasilan dari perusahaan dapat diukur dalam beberapa cara. KP dapat diukur melalui keberhasilan secara finansial; *tangible unit* seperti keuntungan dalam bentuk uang, pengurangan biaya, volume penjualan dan pengurangan *working capital*. *Intangible unit* seperti kepuasan pelanggan, inovasi dari produk dan kompetensi dan kemampuan karyawan. Dan untuk tetap mempertahankan *competitive advantage*, Sveiby (2001) berpendapat bahwa pengetahuan yang dialihkan dari satu orang kepada yang lainnya tidak hanya menjadi keuntungan bagi organisasi tetapi juga memberikan dampak yang cenderung meningkatkan kompetensi pada dua individu yang terlibat di dalam proses tersebut yang dapat meningkatkan *intangible asset*. KT diperuntukan untuk meningkatkan kemampuan organisasi, organisasi yang lebih berinovasi, dan *learning organization* guna meningkatkan produktivitas dan keefektifan organisasi (Orendorff, 2006).

Dan dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rhodes, *et al* (2008) didapatkan korelasi yang positif antara KT dan kemampuan perusahaan dalam berinovasi yang juga mempunyai hubungan yang positif terhadap KP.

## **2.6 Hubungan antara komunikasi horizontal dengan keterikatan karyawan dan *Knowledge Transfer***

Komunikasi horizontal adalah Aliran informasi atau pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas seperti kordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling bertukar informasi, aliran informasi antara karyawan dan departemen yang berada dalam level yang sama, dan memungkinkan untuk kordinasi dan integrasi dari setiap aktifitas dari departemen yang melakukan tugas secara independen (Miljković, Rijavec, 2008).

Komunikasi yang dilakukan secara informal tentang pekerjaan antara sesama karyawan dapat mempengaruhi *sense of professional identity* dan rasa memiliki kepada pekerjaannya (Ashforth and Mael, 1989).

Organisasi yang berkomunikasi secara efektif kepada karyawannya memiliki *turnover* yang rendah, tingginya keuntungan perusahaan, meningkatkan komitmen dan memiliki tingginya level dari keterikatan karyawan (Goodman dan Trust, 2006; Guzley, 1992; Siaz, 2005; Yates, 2006). Keterikatan karyawan yang didukung oleh komunikasi secara horisontal dapat menciptakan sistem *knowledge transfer* dalam fungsinya sebagai berbagi informasi dan koordinasi antar departement dan pemecahan masalah (Schultz, 2003) yang pada akhirnya dapat menunjang kinerja perusahaan, mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Pincus (1986) bahwa komunikasi berhubungan positif dengan kinerja, tetapi tidak sekuat hubungan antara komunikasi dengan kepuasan karyawan. Tsai dan Ghoshal (1998) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa komunikasi horisontal memiliki efek yang signifikan dalam tingkat membagi pengetahuan jika ada hubungan yang positif antar bagian. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian lain yang mengakui bahwa komunikasi internal merupakan salah satu kunci utama dan organisasi yang melakukan komunikasi secara efektif memberikan tingkat keterikatan yang cukup tinggi terhadap karyawannya (Baumruk *et al*, 2006; Yates, 2006).

## 2.7 Teori Tahapan Perubahan Lewin

Lewin mengemukakan perubahan adalah suatu modifikasi terhadap berbagai kekuatan yang membuat suatu perilaku sistem stabil (Cummings dan Worley, 2009, hal 24; Robbins dan Judge, 2011, hal. 630), sebagai hasil dari dua kelompok kekuatan, yang satu ingin memelihara *status quo* dan satunya lagi yang ingin mendorong perubahan. Lewin melihat bahwa proses perubahan terdiri dari tiga tahap: *Unfreezing*: adalah upaya mengurangi kekuatan yang menginginkan organisasi tetap dalam kondisi saat ini (*status quo*), *Moving*: langkah ini mengubah perilaku organisasi, departemen atau individu, pada tingkat yang diinginkan, dengan membangun perilaku (*behaviour*), nilai (*values*), dan sikap (*attitude*) melalui perubahan dalam struktur dan proses organisasi. *Refreezing*:

langkah ini menstabilkan organisasi yang berada dalam keseimbangan baru, melalui mekanisme dukungan yang memperkuat arah organisasi yang diinginkan, seperti struktur dan budaya organisasi serta sistem penghargaan yang ada.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini mendeskripsikan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Sistematika bahasan dalam bab ini mencakup jenis dan sumber data, responden penelitian, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

##### **3.1.1 Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber yang diamati dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 2002). Data primer penelitian diperoleh dari 2 (dua) konstruk variabel *knowledge transfer* dan keterikatan karyawan. Data diberikan kepada responden melalui pengiriman ke alamat surat elektronik (e-mail). Alat ukur ini dibuat oleh penulis berdasarkan aspek-aspek yang mempengaruhi variabel terkait dengan sebelumnya dilakukan modifikasi terhadap aitem pertanyaan yang disesuaikan dengan penelitian yang dilakukan, untuk variabel KK variabel yang digunakan adalah variabel yang digunakan oleh Katz dan Kahn (1996) dan untuk variabel KT menggunakan variabel yang telah di gunakan oleh Orendorff (2006)

Pengukuran konstruk psikologis dibuat berdasarkan telaah literatur secara mendalam dan digunakan pengukuran terhadap validitas dan realibilitas aitem. Azwar (1997) menyatakan bahwa alat ukur yang memenuhi kualifikasi validitas dan realibilitas yang digunakan dalam penelitian apabila alat ukur tersebut dapat digunakan untuk mengungkap apa yang akan diungkap dan konsisten dalam pengukurannya. Dan untuk melengkapi data primer juga dilakukan wawancara terhadap 3 (tiga) karyawan yang masing-masing mewakili satu departemen di divisi manufaktur PT. GYI.

##### **3.1.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang telah tersedia dan diperoleh secara tidak langsung atau melalui perantara. Dalam penelitian ini data sekunder yang berupa

hasil keterikatan karyawan yang diambil pada tahun 2010 dan data hasil pencapaian organisasi dan hasil pencapaian divisi manufaktur PT. GYI yang didapatkan berdasarkan melalui izin perusahaan untuk mendapatkan data yang terkait dengan variabel penelitian.

### 3.1.3 Responden Penelitian

Responden adalah sejumlah individu yang dilibatkan dalam penelitian. Dalam penelitian ini responden yang diambil adalah karyawan PT GYI pada minimal tingkatan staf dan bekerja pada divisi Manufaktur sebagai bagian di PT.GYI yang memerlukan intervensi untuk perbaikan kinerjanya. Pada tahapan uji coba alat ukur, sebanyak 98 karyawan diberikan *questionnaire* penelitian. Dari 98 responden, hanya 52 responden yang mengembalikan *questionnaire* dengan lengkap, dua orang responden tidak dapat diikuti dalam analisis karena tidak mengisi *questionnaire* dengan lengkap, dan selebihnya tidak mengembalikan kuesioner yang diberikan. Alasan pemilihan responden didasarkan pada pertimbangan bahwa PT GYI merupakan industri manufaktur dan memfokuskan bisnisnya pada bidang manufaktur. Karyawan pada divisi ini dianggap dapat menjadi sampel yang mewakili keberadaan yang sebenarnya pada PT GYI.

## 3.2 Metode Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh dengan menggunakan alat ukur ini dibuat oleh penulis berdasarkan aspek-aspek yang mempengaruhi masing-masing variabel yang telah dimodifikasi sebelumnya oleh penulis. Variabel KK yang digunakan adalah variabel yang digunakan oleh Katz dan Kahn (1996) dan untuk variabel KT menggunakan variabel yang telah di gunakan oleh Orendorff (2006). Berdasarkan hal tersebut, maka perlu dilakukan uji coba alat ukur untuk mengetahui validitas dan realibilitas aitem terkait.

### 3.2.1 Alat Ukur *Knowledge transfer*

Major dan Coedey-Hayes (2002) menyatakan bahwa definisi operasional *Knowledge transfer* pada penelitian ini adalah suatu aktivitas pengalihan pengetahuan dari satu orang kepada orang lainnya, dari satu tempat ke tempat

lainnya, dari satu pemilik ke pemilik lainnya, dan seterusnya. Alat ukur yang digunakan adalah *knowledge transfer* yang dibuat secara langsung berdasarkan aspek-aspek yang mempengaruhi KT yang telah dipergunakan sebelumnya oleh Orendorff (2006). Dimensi yang diukur dalam penelitian ini adalah:

1. Kodifikasi pengetahuan
2. Motivasi positif dari penerima
3. Kualitas hubungan antara pengirim dan penerima pengetahuan
4. *Unlearning Capacity*
5. Dukungan dari organisasi

Sebaran aitem skala *Knowledge transfer* untuk tujuan uji coba dapat dilihat pada tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1. Sebaran aitem skala *knowledge transfer* sebelum diujicobakan

Aspek	Nomor Aitem		Jumlah
	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
<i>Knowledge Codifiability</i>	6, 14	2, 18	4
<i>Positive Receiver Motivation</i>	1, 11, 17	15, 7	5
<i>Relationship Quality</i>	19, 8	12, 3	4
<i>Unlearning Capacity</i>	4, 21	9, 16	4
<i>Supportive Organizational Context</i>	20, 10	13, 5	4
Jumlah	11	10	21

Aitem disusun dalam bentuk skala Likert dengan lima skala dari paling tidak sesuai = 1 sampai dengan paling sesuai = 5. Pemberian skor dilakukan dengan melihat sifat aitem. Pemberian skor dilakukan dengan melihat sifat aitem. Pada aitem *favorable*, skor akan bergerak dari angka 5 (sangat sesuai) sampai dengan 1 (Sangat tidak sesuai) sedangkan untuk aitem *unfavorable* akan bergerak dari angka 1 (Sangat sesuai) sampai dengan angka 5 (Sangat tidak sesuai). Skor total merupakan petunjuk tinggi rendahnya *knowledge transfer* dalam perusahaan. Semakin tinggi skor yang diperoleh seseorang berarti semakin tinggi *knowledge*

*transfer* dan sebaliknya, semakin rendah skor yang diperoleh seseorang berarti semakin rendah *knowledge transfer*.

### 3.2.2 Alat Ukur Keterikatan Karyawan

Definisi keterikatan karyawan pada penelitian ini adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya termasuk keterlibatannya dan antusiasmenya dalam bekerja. Alat ukur dibuat secara langsung berdasarkan aspek-aspek yang mempengaruhi keterikatan karyawan berdasarkan teori Katz dan Kahn (1996). Aspek-aspek yang dimaksud adalah:

1. Bergabung dan tetap tinggal di perusahaan
2. *Dependable behavior*
3. Perilaku inovatif

Sebaran aitem skala Keterikatan Karyawan untuk tujuan uji coba dapat dilihat pada tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2. Sebaran aitem skala keterikatan karyawan sebelum diujicobakan

Aspek	Nomor Aitem		Jumlah
	<i>Favourable</i>	<i>Unfavorable</i>	
Bergabung dan Tetap Tinggal di Perusahaan	3, 17, 9	20, 14, 6	6
<i>Dependable Behavior</i>	7, 1, 12, 21	18, 10, 15, 4	8
Perilaku Inovatif	11, 19, 16, 5	8, 2, 13	7
Jumlah	11	10	21

Aitem-aitem disusun dalam bentuk skala Likert dengan lima alternatif jawaban dari nilai paling tidak sesuai = 1 sampai dengan nilai paling sesuai = 5. Pemberian skor dilakukan dengan melihat sifat aitem. Pemberian skor dilakukan dengan melihat sifat aitem. Pada aitem *favorable*, skor akan bergerak dari angka 5 (sangat sesuai) sampai dengan 1 (Sangat tidak sesuai) sedangkan untuk aitem *unfavorable* akan bergerak dari angka 1 (Sangat sesuai) sampai dengan angka 5 (Sangat tidak sesuai). Skor total merupakan petunjuk positif negatifnya keterikatan karyawan dalam perusahaan. Semakin tinggi skor yang diperoleh



seseorang berarti semakin positif keterikatan karyawan dan sebaliknya, semakin rendah skor yang diperoleh seseorang berarti semakin negatif keterikatan karyawan.

### 3.3 Uji Validitas dan Realibilitas

Karakter pertama dan memiliki peranan sangat penting dalam ujicoba alat ukur adalah validitas. Suatu alat ukur dikatakan valid, seperti yang diterangkan oleh Gay (1983) dan Johnson dan Johnson (2002), apabila alat ukur yang digunakan dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (Sukardi, 2008). Seleksi aitem dilakukan dengan menguji daya beda setiap aitem. Uji daya beda aitem ini menggunakan tehnik yang sering digunakan oleh Likert dalam analisis aitemnya yang dikenal dengan *criterion of internal consistency* (Azwar, 2003). Batas indeks daya diskriminasi sebesar 0,3, didasari oleh pertimbangan agar jumlah butir proporsional pada setiap aspek yang diukur dapat tercapai. Caranya dengan mengkorelasikan nilai pada setiap butir aitem pertanyaan dengan nilai total yang diperoleh dengan menggunakan bantuan program SPSS (*Statistic Package for Social Science*) release 19.0 for Windows.

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian berperilaku mempunyai keandalan sebagai alat ukur, diantaranya diukur melalui konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu jika fenomena yang diukur tidak berubah (Harrison, dalam Zulganef, 2006). Sekaran (dalam Zulganef, 2006) yang menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian mengindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,70. Dalam penelitian ini reliabilitas alat diuji dengan prosedur *Cronbach Alpha* dengan menggunakan program komputer SPSS (*Statistic Package for Social Science*) release 19.0 for Windows.

#### 3.3.1 Uji Validitas Aitem dan Reliabilitas Skala Variabel *Knowledge transfer*

Dalam skala uji coba dengan sebaran aitem yang tercantum pada tabel 3.1 diperoleh hasil uji validitas SPSS seperti yang terdapat pada lampiran 3 (tabel 3.3). Uji coba aitem dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *product*

*moment* yang dikembangkan oleh Pearson. Dari 21 aitem yang diuji diperoleh 13 aitem yang dinyatakan valid dan delapan aitem dinyatakan tidak valid.

Setelah uji validitas dilakukan, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Dari hasil uji reliabilitas pada 13 aitem yang valid tersebut menghasilkan koefisien reliabilitas *alpha* ( $\alpha$ ) sebesar 0.701. Sekaran (dalam Zulganef, 2006) yang menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian mengindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien *alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0,70

Dengan hasil tersebut sebaran aitem yang terpakai untuk penelitian perlu untuk dilakukan modifikasi sebarannya. Sebaran aitem untuk penelitian skala *knowledge transfer* dapat dilihat pada tabel 3.4 berikut ini.

Tabel 3.4. Sebaran aitem penelitian skala *knowledge transfer*

Aspek	Nomor Aitem		Jumlah
	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
<i>Knowledge Codifiability</i>	6	1	2
<i>Positive Receiver Motivation</i>	9, 12, 3	13	4
<i>Relationship Quality</i>	-	11, 10	2
<i>Unlearning Capacity</i>	4, 7	2	3
<i>Supportive Organizational Context</i>	8, 5	-	2
Total	8	5	13

### 3.3.2 Uji Validitas Aitem dan Reliabilitas Skala Keterikatan Karyawan

Dalam skala uji coba dengan sebaran aitem yang tercantum pada tabel 3.2 diperoleh hasil uji validitas seperti yang terdapat pada lampiran 3 (tabel 3.5). Uji coba aitem dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* yang dikembangkan oleh Pearson. Dari 21 aitem yang diuji didapatkan 12 aitem yang dinyatakan valid dan sembilan aitem dinyatakan tidak valid.

Setelah uji validitas dilakukan, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Dari hasil uji reliabilitas pada 12 aitem yang valid tersebut menghasilkan koefisien reliabilitas *alpha* ( $\alpha$ ) sebesar 0.717.

Dengan hasil tersebut sebaran aitem yang terpakai untuk penelitian perlu untuk dilakukan modifikasi sebarannya. Sebaran aitem untuk penelitian skala *knowledge transfer* dapat dilihat pada tabel 3.6 berikut ini:

Tabel 3.6. Sebaran aitem penelitian skala keterikatan karyawan

Aspek	Nomor Aitem		Jumlah
	<i>Favourable</i>	<i>Unfavorable</i>	
Bergabung dan Tetap Tinggal di Perusahaan	9	6, 8	3
<i>Dependable Behavior</i>	7, 4, 12, 2	10, 5	6
<i>Inovatif Behavior</i>	1, 11	3	3
Total	7	5	12

### 3.4 Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *descriptive statistic* dan *correlation analysis*. Alasan yang mendasarinya adalah statistik dapat mewujudkan kesimpulan penelitian dengan memperhitungkan faktor validitas. Selain itu pertimbangan lain adalah bahwa statistik bekerja dengan angka-angka, bersifat obyektif dan universal dalam arti dapat digunakan hampir pada semua bidang penelitian (Hadi, 1995).

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu mengetahui hubungan *knowledge transfer* dengan keterikatan karyawan dan kondisi KK dan KT dalam masing-masing dimensinya, maka analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah teknik korelasi *product moment* dari Pearson dan *descriptive statistic*. Metode ini digunakan karena penelitian ini ingin mengungkap hubungan antara variabel *knowledge transfer* dengan keterikatan karyawan dan melihat kondisi dari masing-masing dimensi dalam KK dan KT. Asumsi yang mendasari model analisis ini meliputi asumsi normalitas sebaran dan linieritas hubungan. Asumsi tersebut berarti variabel-variabel yang terlibat mempunyai sebaran normal

dan hubungan antara kedua variabel adalah linier. Untuk melakukan uji asumsi normalitas, linearitas dan uji hipotesis digunakan program SPSS (*Statistic Package for Social Science*) 19.0 for Windows.

Untuk melengkapi hasil dari *questionnaire* maka akan dilakukan wawancara kepada tiga orang karyawan yang mewakili masing-masing departemen yang ada di divisi manufaktur dengan mengajukan tiga pertanyaan dengan mengacu pada variabel KK yaitu :

- Apakah anda akan berencana untuk keluar dalam satu tahun kedepan?
- Apakah penilaian kinerja karyawan sudah dilakukan secara subyektif?

Dan pertanyaan yang mengacu pada variabel KT yaitu

- Apakah anda sungkan untuk membagikan pengetahuan yang anda miliki pada sesama teman kerja ?
- Apakah anda mudah mendapatkan informasi guna melakukan pemecahan masalah ?

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada Bab ini disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data dan hasil analisis pengolahan data penelitian. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

#### 4.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT GYI adalah sebuah perusahaan manufaktur yang memfokuskan bisnisnya sebagai produsen ban untuk kendaraan roda empat yang merupakan pelopor di bidang manufaktur ban. Sejak berdiri pada tahun 1935, PT GYI yang merupakan bagian dari TGTRC yang berlokasi di Akron, Ohio, Amerika Serikat, PT GYI mampu bertahan pada persaingan yang telah terbukti semakin banyak melahirkan kompetitor baru.

Meskipun semakin besarnya persaingan pasar ban kendaraan dengan bermunculannya kompetitor baru, PT GYI melalui dukungan TGTRC kerap melakukan pembaruan dalam teknologinya. Pada tahun 2007 dimulailah penambahan kapasitas produksi dengan menginvestasikan pada pembelian mesin model mutakhir yang diprediksikan dapat menambah 30% dari kapasitas produksi yang telah diselesaikan tahun 2010. Kegiatan utama perusahaan ini adalah mengembangkan, memproduksi, menyalurkan serta menjual ban untuk berbagai penggunaan serta produk yang berkaitan dengan sarana pengangkutan. Produk tersebut antara lain : ban vulkanisir, roda, dan velg kendaraan, ban penggerak dan pipa karet, barang-barang karet untuk industri mobil, karet busa, alat-alat pelengkap mobil, serta pelayanan untuk reparasi dan pembelian barang-barang jadi lainnya untuk dijual kembali.

Di Indonesia produk kendaraan roda 4 atau lebih yang dikenal dengan nama “GY” ini mengembangkan beberapa sistem penjualan melalui beberapa distributor yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Selain itu dengan semakin pesatnya pertumbuhan pada industri otomotif, PT GYI juga memasok produknya

melalui beberapa konsumen manufaktur yang tidak terbatas hanya di dalam negeri saja, tetapi juga sebagai pemasok manufaktur di luar negeri.

Oleh karena itu, untuk mendukung terpenuhinya kebutuhan konsumen baik dalam maupun luar negeri, PT GYI memastikan ketersediaan bahan baku utama, yaitu karet alam. Pemenuhan kebutuhan karet alam ini dipasok dari rekanan dalam negeri di wilayah Jawa Barat, Sumatera, dan Kalimantan yang telah melalui proses sedemikian rupa untuk memenuhi standar mutu internasional. Bahan baku yang lain tidak terbatas pada luar negeri, tetapi juga mengimport beberapa dari luar negeri. Sampai saat ini sekitar 74% bahan baku diluar karet alam merupakan hasil import yang dilakukan berdasarkan pola pembelian jangka panjang guna menjamin kontinuitas penyediaan bahan baku serta diperolehnya harga bersaing.

Selain ketersediaan bahan baku, program pemeliharaan aset termasuk mesin-mesin produksi dilakukan secara berkala dan dilakukan secara khusus guna menjaga agar mesin-mesin dapat selalu berada dalam kondisi yang baik, sehingga memungkinkan produksi tanpa henti selama 24 jam dalam sehari dan 354 hari kerja dalam setahun. Mutu dari produksi dilakukan setiap hari untuk menjamin bahwa produk yang diberikan kepada pasar adalah produk yang memenuhi tingkat mutu yang ditetapkan dan memenuhi keinginan konsumen serta dapat menyamai standar mutu GY di belahan negara lainnya. Struktur organisasi perusahaan dapat dilihat pada lampiran 2.

#### **4.2 Deskripsi Responden Penelitian**

Responden pada penelitian ini berjumlah 52 orang yang merupakan karyawan tetap pada divisi Manufaktur PT GYI dengan pendidikan minimal SMA dan telah bekerja minimal satu tahun. Gambaran umum dapat dilihat pada table 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1. Gambaran umum responden penelitian

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	38	73%
	Perempuan	14	27%
	Jumlah	52	100%
Lama Bekerja	1 – 4 Tahun	17	33%
	5 tahun - 9 tahun	14	27%
	10 tahun - 14 tahun	11	21%
	15 tahun - 19 tahun	6	12%
	20 tahun- 24 tahun	3	6%
	Lebih dari 25 tahun	1	2%
	Jumlah	52	100%
Usia (Tahun)	23~32	25	48%
	33~42	19	37%
	43~55	8	15%
	Jumlah	52	100%
Departemen	Produksi	23	44%
	Engineering	11	21%
	Quality & Technology	8	15%
	CIS	6	12%
	Procurement	4	8%
	Jumlah	52	100%
Jabatan	Manager	13	25%
	Staff	39	75%
	Jumlah	52	100%

### 4.3 Analisis Data dan Hasil Penelitian

Setelah seluruh data diperoleh, dilakukan uji asumsi yang meliputi uji normalitas dan uji linearitas. Analisis data dan uji asumsi dilakukan dengan menggunakan program *SPSS for Windows Release 19.0*.

### 4.3.1 Deskripsi Statistik

Berdasarkan hasil analisis terhadap data penelitian diperoleh deskripsi statistik data penelitian masing-masing skala. Peneliti menguji perbedaan antara mean empirik dan mean hipotetik sebagai informasi keadaan responden penelitian pada variabel-variabel penelitian. Detil data dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2. Deskripsi statistik variabel penelitian

Variabel	Skor Hipotetik				Skor Empirik			
	Min	Maks	Mean	SD	Min	Maks	Mean	SD
<i>Knowledge transfer</i>	13	65	39	8,67	39	58	48,83	3,91
Keterikatan Karyawan	12	60	36	8	39	58	48,13	4,83

Untuk mengetahui taraf *knowledge transfer* dan taraf keterikatan karyawan yang terdapat pada responden penelitian, maka disusunlah suatu norma. Norma ini disusun dengan asumsi bahwa skor responden terdistribusi secara normal. Batasan kategori taraf *knowledge transfer* dan taraf keterikatan karyawan responden penelitian kemudian disusun berdasarkan satuan standar deviasi dengan memperhitungkan rentangan minimum-maksimum teoritisnya (Azwar, 2003). Kategori dibuat sebagai berikut:

1.  $X \leq M - 1,5 SD$  = kategori rendah
2.  $M - 1,5 SD < X \leq M + 1,5 SD$  = kategori sedang
3.  $X > M + 1,5 SD$  = kategori tinggi

Berdasarkan hasil deskripsi statistik yang diperoleh, maka kategorisasi responden pada skala *knowledge transfer* dapat dilihat dalam tabel 4.3 sebagai berikut:



Tabel 4.3. Kategorisasi responden dalam variabel *knowledge transfer*

Kategori	Skor	Jumlah Responden	Persentase
Rendah	$X \leq 25.995$	0	0 %
Sedang	$25.995 < X \leq 52.005$	43	83 %
Tinggi	$X > 52.005$	9	17 %
Total		52	100 %

Data tersebut menunjukkan bahwa skor *knowledge transfer* pada responden berada pada kategorisasi sedang (83 %) dan selebihnya sebesar 17 % berada pada kategori tinggi.

Kategorisasi responden pada keterikatan karyawan dapat dilihat dalam tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4 Kategorisasi responden dalam skala keterikatan karyawan

Kategori	Skor	Jumlah Responden	Persentase
Rendah	$X \leq 24$	0	0 %
Sedang	$24 < X \leq 48$	27	52 %
Tinggi	$X > 48$	25	48 %
Total		52	100 %

Data tersebut menunjukkan bahwa skor keterikatan karyawan pada responden berada pada kategorisasi sedang (52%) dan selebihnya sebanyak 48% berada pada kategori tinggi.

#### 4.3.2 Hasil Uji Asumsi

Sebelum dilakukan analisis korelasi *product moment* dari Pearson untuk menguji hipotesis penelitian, peneliti melakukan uji asumsi terlebih dahulu. Uji asumsi meliputi uji normalitas dan uji linieritas. Menurut Hadi (1994) analisis korelasi *product moment* dapat dilakukan apabila memenuhi kedua uji persyaratan tersebut.

#### 4.3.2.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah sampel yang telah diambil berasal dari populasi yang sama atau dengan kata lain populasi data berdistribusi normal. Uji normalitas menggunakan teknik statistik *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan fasilitas komputer SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) for Windows release 19.0.

Uji normalitas pada Skala *Knowledge transfer*  $Z = 0,959$ ;  $p = 0,316$ , karena  $p > 0,05$  maka skor variabel *Knowledge transfer* mempunyai distribusi data yang normal. Uji normalitas pada Skala Keterikatan karyawan menunjukkan harga  $Z = 0,538$ ;  $p = 0,935$ , karena  $p > 0,05$  maka skor variabel keterikatan karyawan mempunyai distribusi data yang normal.

#### 4.3.2.2 Hasil Uji Linieritas

Uji linieritas merupakan pengujian garis regresi antar variabel bebas dan variabel tergantung. Uji linieritas berguna untuk melihat apakah sebuah garis lurus dapat ditarik dari sebaran data variabel-variabel penelitian. Garis lurus tersebut menunjukkan hubungan linear antara variabel-variabel penelitian. Hubungan antara kedua variabel penelitian dikatakan linear jika  $p < 0,05$ .

Berdasarkan uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 94,527 dengan signifikansi 0,000. Oleh karena taraf signifikansi  $p < 0,05$ , maka terdapat hubungan yang linear antara total skor *knowledge transfer* dengan skor keterikatan karyawan.

#### 4.3.2.3 Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment* dari *Pearson* karena data masing-masing variabel memenuhi syarat uji normalitas dan uji linieritas, yaitu skor masing-masing variabel berdistribusi normal dan kedua variabel tersebut mempunyai hubungan yang linear. Hasil analisis korelasi *Product Moment* menunjukkan korelasi yang signifikan pada taraf 1%. Hal ini ditunjukkan oleh besarnya koefisien korelasi antara *knowledge transfer* dengan keterikatan karyawan sebesar  $r_{xy} = 0,780$ ;  $p = 0,000$ ;  $p < 0,01$ .

Berdasarkan hasil analisis dari data penelitian maka hipotesis “ada hubungan positif antara *knowledge transfer* dengan keterikatan karyawan” diterima. Sumbangan efektif keterikatan karyawan dengan *knowledge transfer* sebesar 60,8 % ( $r^2 = 0,608$ ).

#### 4.3.2.4 Hasil Uji Descriptif

Dari hasil uji *descriptive SPSS (Statistical Product and Service Solution) for Windows release 19.0* dari tiap-tiap konstruk didapatkan hasil yang dapat dilihat pada tabel 4.5 dan tabel 4.6 di bawah ini :

Tabel 4.5. Hasil uji konstruk KT

Konstruk	Mean	Standard Deviation
<i>Knowledge codification</i>	3,47	0,910
<i>Positive receiver motivation</i>	3,92	0,710
<i>Relationship quality</i>	3,79	0,993
<i>Unlearning Capacity</i>	3,64	0,771
<i>Supportive Organizational Context</i>	3,86	0,536

Tabel 4.6. Hasil uji konstruk KK

Konstruk	Mean	Standard Deviation
Bergabung dan tetap tinggal di perusahaan	4,17	0,760
<i>Dependable behavior</i>	3,99	0,775
<i>Innovative behavior</i>	3,88	0,689

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa rata-rata terendah dari variabel KT adalah *knowledge codification* dengan nilai sebesar 3,47 dan dari variabel KK, konstruk yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah *innovative behavior* dengan nilai sebesar 3,88.

#### 4.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang menunjukkan hubungan positif antara *knowledge transfer* dengan keterikatan karyawan, maka dapat diartikan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan, semakin tinggi pula *knowledge transfer*. Hal ini dapat diartikan bahwa responden penelitian yang memiliki skor keterikatan karyawan yang tinggi akan cenderung memiliki *knowledge transfer* yang tinggi pula. Dilihat dari hasil uji untuk masing-masing konstruk yang didapatkan hasil konstruk terendah adalah *knowledge codification* untuk variabel KT dan *innovative behavior* untuk variabel KK, maka perlu dilakukan intervensi untuk meningkatkan faktor yang menghambat KT dan KK tersebut. Program intervensinya akan dibahas dalam Bab V.

Saat ini perusahaan dihadapkan pada situasi harus bersaing dalam kondisi yang sangat kompetitif dan seringkali tidak menentu. Oleh karena itu perusahaan harus menetapkan strategi yang ampuh untuk memenangkan persaingan, atau setidaknya mampu bertahan dalam kondisi yang serba tidak menentu. KM menjadi salah satu kunci penentu dalam mengelola “apa yang mereka tahu” dan menjadi sumber keuntungan yang kompetitif bagi perusahaan (Nidumolu, Subramani dan Aldrich, 2001).

Untuk melengkapi hasil dari *questionnaire* maka dilakukan wawancara kepada tiga orang karyawan yang mewakili masing-masing departemen yang ada di divisi manufaktur dengan mengajukan tiga pertanyaan antara lain :

- Apakah anda akan berencana untuk keluar dalam satu tahun kedepan?
- Apakah penilaian kinerja karyawan sudah dilakukan secara subyektif?
- Apakah anda sungkan untuk membagikan pengetahuan yang anda miliki pada sesama teman kerja ?
- Apakah anda mudah mendapatkan informasi guna melakukan pemecahan masalah ?

Didapatkan hasil wawancara yang dilakukan sebagai berikut :

- Murbiyanto (Departemen *Quality* dan *Technology*) mengatakan bahwa ia tidak ada rencana untuk keluar dari perusahaan dikarenakan sudah merasa nyaman bekerja di departemennya dengan atasan yang selalu memberikan *feedback* atas kinerjanya dan juga selalu memberikan *mentoring* yang

cukup dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari, dan juga ia merasa tidak ada rasa sungkan dalam membagikan pengetahuannya dengan teman kerja bahkan dengan teman kerja lintas departemen. Sedangkan dalam mencari informasi ia menyatakan bahwa *database* yang ada tidak lengkap sehingga masih sulit mencari informasi dalam pemecahan masalah.

- Urip (Departemen Produksi – *Business Team B*) mengatakan bahwa karena posisinya sekarang sebagai *supervisor* ia dapatkan dari hasil kerjanya mulai dari operator hingga beranjak ke posisinya sekarang ini maka ia tidak ada rencana untuk meninggalkan perusahaan, dan dalam hal membagikan pengetahuannya dalam proses produksi ia tidak merasa sungkan karena ia juga selalu melakukan kepada bawahannya yang baru masuk, akan tetapi dalam hal pemecahan masalah ia merasa masih membutuhkan banyak masukan dari departemen lainnya terutama dalam pemecahan masalah *waste* karena ia merasa bahwa belum ada modul yang dapat ia baca sewaktu-waktu dalam pemecahan masalah *waste* tersebut.
- Ardiyanes (Departemen CIS) mengatakan bahwa ia sudah merasa nyaman bekerja dalam departemennya karena banyak tantangan untuk melakukan perbaikan di proses dan jika perbaikan tersebut memberikan perubahan yang berarti maka ia akan merasa puas dengan apa yang sudah dilakukan dan perusahaan juga memberikan penghargaan atas kerjanya selama ini, tetapi masih banyak yang perlu dibenahi dalam hal pelaporan hasil kerjanya yang masih terlalu banyak dan belum terdokumentasi secara baik, sehingga sulit dalam mencari dokumentasi tentang proyek *improvement* yang telah dilakukan.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pernyataan tersebut mempunyai hubungan yang positif dengan hasil analisis konstruk dari KK dan KT.

Berkaitan dengan pentingnya pengetahuan sebagai asset kompetitif organisasi, KM dapat diaplikasikan untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi, diantaranya melalui pembudayaan berbagi pengetahuan antar sesama karyawan di lingkungan perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh McInerney (2002) yang menyatakan bahwa KM merupakan upaya untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna bagi

perusahaan. Cara melakukannya termasuk mendorong komunikasi, menawarkan kesempatan untuk saling mendengarkan dan meningkatkan keinginan saling berbagi pengetahuan yang dimiliki. Sehubungan dengan keinginan untuk saling berbagi pengetahuan yang dimiliki, Sriseritti (2012) menyatakan bahwa dengan mendorong karyawan untuk memanfaatkan kesempatan belajar yang tersedia di tempat kerja dapat meningkatkan keterikatan karyawan pada perusahaan.

*Knowledge transfer* (KT), khususnya *tacit knowledge*, merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Cline, *et all* (2009), dalam organisasi merupakan kumpulan dari “*know-how*” yang dimiliki oleh seluruh karyawan. *Tacit knowledge* juga merupakan kunci sukses bagi organisasi yang ingin mencapai kesuksesan kompetitif. Sistem penghargaan terhadap *tacit knowledge* harus dibuat sehingga dapat mendorong karyawan untuk saling berbagi pengetahuannya. KT dan bagaimana cara pengelolaan pengetahuan dapat membentuk cara sistematis dalam mengubah perilaku dan pada akhirnya membentuk budaya pada suatu perusahaan (Blodgett, 2006; Harvard Management, 1999).

Hasil kategorisasi pada variabel *knowledge transfer* yang menunjukkan tingkat yang sedang menunjukkan bahwa masih perlu peningkatan dalam hal *knowledge transfer*. Hal ini tentu saja terkait dengan skor keterikatan karyawan yang juga masih berada pada tingkatan sedang. Sehingga dengan demikian perlu dilakukan beberapa intervensi untuk meningkatkan skor keterikatan karyawan yang akan mendukung meningkatnya skor *knowledge transfer* secara signifikan.

## BAB V

### USULAN REKOMENDASI & RENCANA PERUBAHAN

#### 5.1 Usulan Rekomendasi

Dengan latar belakang PT. GYI memiliki tingkat *turnover* di tahun 2011 sebesar 5% yang akan mengakibatkan *tacit* dan *explicit knowledge* yang dimiliki karyawan akan terbawa oleh masing-masing karyawan yang mengundurkan diri jika perusahaan tidak memiliki sistem formal yang dapat memfasilitasi karyawan dalam berbagi pengetahuan. Berdasarkan pada hasil analisis dan pembahasan, agar kinerja divisi manufaktur PT GYI dapat ditingkatkan maka perlu dilakukan peningkatan *knowledge transfer* dan keterikatan karyawan.

Perilaku keterikatan karyawan, menurut Harter, *et al* (2002) memiliki hubungan terhadap produktivitas dan keluarnya karyawan dari sebuah perusahaan. Dewasa ini survei tentang perilaku keterikatan karyawan dilakukan oleh beberapa perusahaan dalam rangka mengetahui tingkat keterikatan karyawan yang pada akhirnya memiliki kontribusi yang maksimal dalam keuntungan kompetitif perusahaan. Irvine (2008) menyebutkan bahwa keterikatan karyawan merupakan salah satu alat yang dipergunakan untuk meningkatkan *knowledge transfer* dalam perusahaan. Survei tentang keterikatan karyawan yang dilakukan oleh Gallup *Organization* maupun Hewitt *Employee Satisfaction* menunjukkan hubungan antara *knowledge transfer* dengan keterikatan karyawan, meskipun keduanya menunjukkan hubungan secara tidak langsung. Tetapi menurut Cohen (2006), beberapa indikator yang tercakup di dalam kedua survei tersebut dapat dipakai untuk menunjukkan hubungan antara dua variabel tersebut.

Irvine (2008) menyatakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi KT yaitu:

1. Homogenitas kelompok yang memiliki pemahaman sama tentang visi dan misi organisasi;
2. Komunikasi yang efektif;
3. Kekuatan hubungan antara penerima dan pemberi informasi;
4. Waktu dan Usaha yang dibutuhkan untuk saling berbagi;

5. Kebijakan para pihak, motivasi dan reliabilitas informasi yang akan disampaikan dan diterima oleh para pihak.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sriserritti (2012) yang menempatkan budaya karyawan mengetahui bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti dan karyawan memahami bahwa kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan memiliki nilai.

KT telah diidentifikasi sebagai salah satu kunci sukses perusahaan menuju pencapaian keuntungan yang kompetitif. Untuk itu para pimpinan perlu sekali untuk memahami variasi kinerja pada tiap tingkatan organisasi, sekaligus mengetahui letak fungsi kekuatan, persaingan di antara karyawan, yang tentu saja akan memberikan dampak terhadap pembentukan, implementasi dan pengelolaan berkelanjutan akan KT itu sendiri (Argote dan Ingram, 2000; Gordon dan Grant, 2004). Dengan ditemukannya hambatan dalam hubungan antara para pihak yang melakukan KT, merupakan salah satu kunci kesuksesan KT itu sendiri. Tanpa terciptanya hubungan baik para pihak, maka pengetahuan yang ada hanyalah sebuah informasi dan tidak mampu memenuhi hasrat para pihak akan kebutuhan pengetahuan yang dimaksudkan (English dan Baker, 2006; Fullan, 2004).

Menurut Cummings dan Worley (2005), beberapa karakteristik organisasi yang dapat meningkatkan proses pembelajaran efektif adalah struktur, sistem informasi, praktik sumber daya manusia, budaya dan kepemimpinan. Lebih lanjut lagi disebutkan beberapa intervensi yang dapat dilakukan yang meliputi intervensi strategi, intervensi teknostruktural, intervensi human resources management, dan intervensi proses yang melibatkan manusia. Sebelum menentukan fokus intervensi, perlu dilakukan penyusunan isu yang terkait dalam intervensi tersebut sehingga dapat ditentukan pada tingkatan mana intervensi dapat dilakukan dengan lebih efektif.

Sebagai perusahaan manufaktur yang berfokus pada pemenuhan keinginan pelanggan melalui standar kualitas yang bersaing, PT GYI menetapkan beberapa strategi manufaktur yang mendasarkan pada visi dan misi perusahaan. Letak strategi dititikberatkan pada pencapaian standar kualitas yang juga memenuhi standar kerja kesehatan dan keselamatan karyawan serta mendapatkan hasil produksi yang maksimal. *Total Quality Management* (TQM), menurut Deming



(1982) menerapkan lingkaran *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) guna mengidentifikasi sumber dari variasi yang menyebabkan terjadinya penyimpangan terhadap permintaan pelanggan dan juga dalam perbaikan proses.

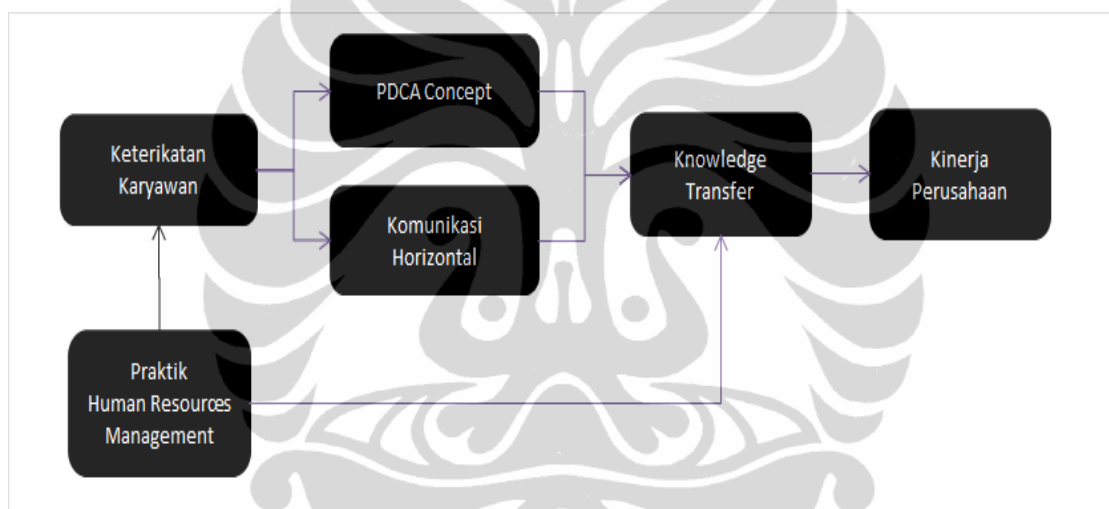
1. *Plan* (perencanaan) : merancang atau merevisi komponen proses bisnis untuk meningkatkan hasil.
2. *Do* (melakukan) : mengimplementasikan perencanaan yang dibuat dan melakukan pengukuran terhadap kinerja perencanaan tersebut.
3. *Check* (pengecekan) : melakukan penilaian terhadap hasil pengukuran dan memberikan laporan hasil penilaian kepada pembuat keputusan.
4. *Act* (bertindak) : memutuskan langkah perubahan yang diambil untuk meningkatkan proses.

Van Gelder (2011) mengemukakan beberapa cara yang dinilai yang dapat dilakukan perusahaan dalam rangka mengumpulkan, mengingat dan transfer pengetahuan. Cara tersebut adalah:

1. *Storytelling*. Kebanyakan kebijakan perusahaan ditularkan melalui proses bercerita. Sebuah cerita adalah deskripsi sesuatu yang terjadi dalam situasi tertentu, untuk menggambarkan poin dan efektifitas dari sebuah transfer pengetahuan.
2. *Mentoring*. Dalam proses mentoring ini, biasanya seseorang yang berpengalaman dipasangkan dengan orang yang masih kurang berpengalaman dengan tujuan untuk mengembangkan ataupun meningkatkan kompetensi anak didiknya.
3. *Training*. Pelatihan terdiri dari beberapa aktivitas yang dirancang sedemikian rupa untuk memfasilitasi proses belajar baik itu berisikan tentang pengetahuan, kemampuan, keterampilan atau kompetensi seseorang.
4. *Lesson learned*. Merupakan metode paling efektif dalam proses transfer pengetahuan. Melakukan hal ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi, menganalisis dan mendapatkan gambaran tentang pengalaman, apa yang telah dilakukan dengan baik dan hal-hal apa saja yang perlu untuk ditingkatkan, sehingga orang lain dapat belajar dari pengalaman tersebut.

5. *Celebrate knowledge sharing.* Agar dapat menstimulasi karyawan dalam melakukan transfer pengetahuan, menghargai usaha *knowledge sharing* dapat mendongkrak nilai dari keberhasilan tersebut. Hal ini merupakan bentuk apresiasi perusahaan terhadap upaya transfer pengetahuan yang dilakukan oleh karyawannya.

PT GYI khususnya divisi manufaktur dapat mengkombinasikan beberapa intervensi untuk mewujudkan terciptanya *knowledge transfer* yang dapat meningkatkan skor keterikatan karyawan sehingga dapat mendukung tercapainya target yang telah ditentukan. Paparan lengkap usulan rekomendasi dapat dilihat melalui kerangka rekomendasi berikut ini:



Gambar 5.1. Kerangka rekomendasi

## 5.2 Rencana Perubahan

Mengacu pada kerangka rekomendasi, penulis mengajukan rencana perubahan yang meliputi intervensi Praktik HRM, Penerapan konsep PDCA, dan mengefektifkan komunikasi horizontal. Cummings dan Worley (2009, hal. 155) menyebutkan bahwa salah satu pendekatan intervensi teknostruktural (*technostructural intervention*) karena intervensinya akan melibatkan karyawan dan perubahan dengan menggunakan *Lewin change model*.

### 5.2.1 Praktik Human Resources Management

Dalam tahapan intervensi ini dibagi beberapa tingkatan intervensi yang meliputi:

#### 1. Intervensi tingkat organisasi

##### a. *Goal Setting*

Penentuan atau penetapan tujuan menjadi isu yang penting untuk digarisbawahi dalam melakukan intervensi pada tingkatan organisasi. Hal ini ditujukan agar setiap pimpinan pada divisi manufaktur dapat menetapkan tujuan yang berkesinambungan dengan tujuan perusahaan. Sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dalam menerjemahkan tujuan divisi pada tingkatan individual. Dalam Manajer produksi memberikan hanya satu tujuan di divisi manufaktur yaitu kepuasan pelanggan dengan memberikan *on time delivery* dan *zero defect*. Target ini tidak hanya diperuntukan untuk *external customer* melainkan juga *internal customer* yaitu proses produksi selanjutnya sehingga tidak ada perbedaan target antar departemen.

##### b. Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja dapat mengidentifikasi proses pencapaian divisi. Sudah sejauh mana divisi ini mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan apa saja yang telah dilakukan dalam rangka pencapaian tersebut. Penilaian yang dilakukan adalah dilakukannya *MBOM meeting* setiap bulan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan kinerja masing-masing divisi. Dalam divisi manufaktur dilakukan kolaborasi *meeting* setiap hari yang dihadiri oleh manajer tiap-tiap departemen di divisi manufaktur untuk melihat pencapaian target sebelumnya serta untuk mengetahui permasalahan yang terjadi dipimpin manajer produksi.

##### c. Sistem Penghargaan

Selain untuk meningkatkan keterikatan karyawan, intervensi ini dapat menyokong terbentuknya budaya menghargai atas upaya karyawan dalam membagikan pengetahuan. Kombinasi dari pemberian upah yang layak termasuk penghargaan yang diberikan karena kinerja dapat

dikembangkan dalam divisi manufaktur. Dalam *Key Performance Indicator (KPI)* masing-masing karyawan telah dibentuk suatu online KPI yang disebut *mytalent* yang dapat diakses melalui *Lotus Notes*. *Mytalent* berisikan target masing-masing karyawan terhadap pencapaian departemen yang didalamnya dimasukan target *knowledge sharing* sebagai salah satu indikatornya yaitu minimal 1 hari dalam 1 minggu kepada bawahannya. *Mytalent review* masing-masing karyawan dilakukan 2 (dua) kali setahun yang diawali oleh *self assessment* masing-masing karyawan yang kemudian akan direview oleh atasannya dibandingkan dengan pencapaian divisi manufaktur.

## 2. Intervensi tingkat kelompok

### a. *Team Building*

*Team building* merupakan suatu bentuk desain pekerjaan yang memungkinkan individu bekerja bersama-sama dalam suatu kelompok untuk menyokong kinerja tim tersebut. Ada beberapa aktivitas yang dapat dilakukan dalam intervensi ini antara lain adalah *employee gathering* dan beberapa *outdoor activities* yang meliputi *role clarification, mission and goal development*, serta *decision making process*. Dalam *team building* ini dilakukan kolaborasi seluruh karyawan tetap di divisi manufaktur guna meningkatkan kerjasama antar karyawan yang dari berbeda departemen dalam pemecahan masalah.

### b. *Intergroup Relations*

Intervensi ini dimaksudkan untuk meningkatkan interaksi antar kelompok yang berbeda departemen. Hal ini dirasakan penting untuk diterapkan di PT GYI karena proses di manufaktur terus melibatkan kelompok-kelompok lintas departemen. Dengan demikian proses pemecahan masalah akan sangat melibatkan kelompok yang lain atau dengan kata lain tidak dapat dipecahkan secara partial namun dibutuhkan kebersamaan untuk menyikapi isu-isu yang menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

Untuk mendukung intervensi ini akan dilakukan perubahan struktur organisasi untuk divisi manufaktur yang mengintegrasikan *Technical Team Leader* dari departemen *Quality* dan *Technology* dan *Continuous Improvement System Staff* ke dalam masing-masing departemen di bagian produksi menjadi *Business Team Concept*. Perubahan dapat dilihat dalam lampiran 2. Dalam melakukan perubahan struktur ini menggunakan teori Lewin yaitu :

- *Unfreezing*. Pada tahap ini, dilakukan kegiatan *focus group discussion* dengan manajer masing-masing departemen guna menentukan kecocokan staf yang akan ditempatkan di masing-masing departemen produksi dan juga yang memiliki pengalaman dan pengetahuan di area yang akan ditempatkan. Dan juga dilakukan *team building* untuk mengukur dan membetuk kerjasama antar tim di divisi manufaktur.
- *Movement to a desired end state*. Pada tahap ini team yang sudah dibentuk di ujicobakan di satu departemen, uji coba dilakukan di *Business Team A*, guna melihat keefektifan aliran informasi dalam pemecahan masalah ataupun melakukan projek perbaikan yang dipimpin oleh CIS staf, yang didukung dengan *coaching* dan *mentoring* oleh masing-masing manajer. Uji coba ini dilakukan dengan memberikan projek perbaikan *waste* seperti misalnya perbaikan *slow moving compound*. Tahapan uji coba ini dilakukan dalam waktu satu bulan yang kemudian dilanjutkan dengan *Business Team* yang lainnya hingga keseluruhan *Business Team* dilakukan uji coba dan di tinjau keefektifan dari perubahan berdasarkan projek-projek yang telah diberikan.
- *Refreezing*. Pada tahap ini dilakukan pembakuan perubahan dengan menerbitkan *Standard Practice Letter (SPL)* yang didistribusikan melalui *Lotus Notes* yang berisikan

perubahan struktur organisasi di divisi manufaktur dengan *Business Team Concept*, dilakukan juga perubahan *Standard Operating Procedure (SOP)* dan monitoring keefektifannya dengan hasil kinerja divisi manufaktur.

### 3. Intervensi tingkat individu

Dalam intervensi *Human Resource Management* di tingkat individu yang dapat meningkatkan kemampuan dan motivasi dari *knowledge sender* untuk menyalurkan atau membagikan pengetahuan dan juga meningkatkan kemampuan dan motivasi dari *knowledge receiver* untuk menyerap pengetahuan serta untuk memfasilitasi komunikasi dan pertukaran informasi antara pengirim dan penerima pengetahuan.

#### a. *Coaching and Training*

Dalam melakukan intervensi untuk meningkatkan *innovative behavior* maka perlu dilakukan *Coaching* dimaksudkan agar setiap manajer mampu memberikan saran kepada bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan kontribusi yang maksimal, baik yang meliputi perilaku (*behavior*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*ability*) dan Comer (1991) menyarankan dalam sesi *coaching* ini diharapkan manajer dapat mendorong bawahannya untuk lebih meningkatkan komunikasi secara horizontal dengan teman sejawatnya yang akan menciptakan kerja sama antar karyawan pada setiap level hirarki yang sama agar dapat bekerja sama secara efektif.

*Training* dimaksudkan agar setiap karyawan memiliki pengetahuan yang sama dalam melaksanakan fungsi jabatannya dan akan membantu individual dalam organisasi untuk menguasai bidangnya dan mempengaruhi pengembangan kemampuan individual dengan *training* akan meningkatkan *human capital* dalam organisasi dan akan meningkatkan kinerja organisasi (e. g., *Delaney and Huselid, 1996; Koch and McGrath, 1996*). Intervensi training yang akan dilakukan untuk karyawan dalam meningkatkan *knowledge transfer* adalah *training* guna meningkatkan *idea*

*generation, knowledge codification, idea evaluation* untuk mendukung *Plan Do Check Action (PDCA) concept* dan komunikasi dapat dilihat pada lampiran 4. Dan juga dilakukan pelatihan ke luar negeri yang bertempat di perusahaan GY yang di Asia Pasifik untuk mencari *best practice* yang dilakukan di masing-masing perusahaan, dasar pemilihan karyawan yang mengikuti pelatihan ini adalah karyawan yang telah dipilih oleh perusahaan dengan indeks prestasi karyawan di atas rata-rata. Dan agar pelatihan tersebut efektif, karyawan yang telah melakukan pelatihan tersebut wajib untuk membuat dokumen (*Codified knowledge intervention*) hasil pelatihan yang dibagikan ke bagian yang terkait dengan *best practice* yang didapatkan dan kemudian disimpan dalam *Lotus Notes best practice database*.

### 5.2.2 PDCA Concept

PT. GYI belum secara formal menerapkan PDCA dalam setiap kegiatan perbaikan dalam departemen manufaktur sehingga perlu dilakukan intervensi PDCA yang dapat diterapkan dalam empat langkah sebagai berikut:

1. *Capturing or Creating Knowledge (Plan)*. Langkah ini menentukan *core knowledge* baik internal maupun eksternal yang dibutuhkan dalam menunjang kelangsungan produk divisi manufaktur PT GYI. Untuk internal *knowledge* didapatkan dari permasalahan yang terjadi di masing-masing departemen dengan menggunakan *fishbond analysis* untuk mendapatkan *core problem* untuk dilakukan perbaikan dan dan eksternal *knowledge* didapatkan dari customer setelah dilakukan *customer visit* setiap bulan.
2. *Sharing Knowledge (Do)*. (Implementasi proses). Dalam langkah ini dilaksanakan rencana yang telah disusun sebelumnya dan memantau proses pelaksanaan dalam skala kecil (proyek uji coba). Mengacu pada penerapan dan pelaksanaan aktivitas yang direncanakan menggunakan media baik itu elektronik yaitu dengan memanfaatkan *database* pengetahuan yang ada dalam *Lotus Notes Database*, dan juga dengan

media cetak, demikian juga pertemuan formal dan informal yang mendukung transfer pengetahuan.

3. *Measuring the effect (Check)*. Pada langkah ketiga ini digunakan format *Knowledge Audit* dalam bentuk matrik kompetensi untuk mengukur keberhasilan transfer pengetahuan di dalam perusahaan.
4. *Learning and improving (Act)*. Terkait pada filosofi TQM yaitu melakukan perbaikan yang berkesinambungan, pengukuran yang terjadi akan membuat perusahaan dengan mudah menentukan usaha dan upaya yang lebih baik untuk meningkatkan kepuasan pelanggan baik itu pelanggan internal maupun eksternal. Menindaklanjuti hasil berarti melakukan standarisasi perubahan, seperti mempertimbangkan area mana saja yang mungkin diterapkan, merevisi proses yang sudah diperbaiki, melakukan modifikasi standar, prosedur dan kebijakan yang ada, mengkomunikasikan kepada seluruh staf, pelanggan dan supplier atas perubahan yang dilakukan apabila diperlukan, mengembangkan rencana yang jelas, dan mendokumentasikan proyek. Selain itu, juga perlu memonitor perubahan dengan melakukan pengukuran dan pengendalian proses secara teratur.

### 5.2.3 Penerapan Komunikasi Horizontal

Tidak dapat dipungkiri bahwa komunikasi sangat mempengaruhi terbentuknya *knowledge transfer* di dalam suatu organisasi. Beberapa peneliti sebelumnya mengemukakan bahwa komunikasi memegang peranan penting dalam kemampuan manufaktur untuk menciptakan, berbagi dan mengembangkan pengetahuan (Ghosal dan Bartlett, 1988) dan juga ada beberapa penelitian empirik yang mendukung pernyataan tersebut (misalnya, Appleyard, 1996; Birkinshaw, Hood, and Jonsson, 1998; Bresman, Birkinshaw and Nobel, 1999; Gupta and Govindarajan, 2000) yang menyimpulkan bahwa komunikasi mendukung dalam *learning organization* dan meningkatkan kemampuan dalam *knowledge transfer*. Argote dan Ophir (2002) mengemukakan bahwa social network di antara pihak sangat berpengaruh terhadap proses *knowledge transfer*. Galaskiewicz (2000) menambahkan bahwa kelompok yang memiliki spesialisasi yang sama cenderung lebih mudah melakukan *knowledge transfer*. Sebuah penelitian yang dilakukan di



Malaysia oleh Azudin, *et al* (2009) menunjukkan bahwa *knowledge transfer* lebih sering terjadi secara informal di antara sesama pekerja pada waktu istirahat makan siang. Adalah penting bagi organisasi untuk melakukan pengawasan komunikasi dan interaksi sebagaimana pentingnya mengkoordinasikan perbedaan area dan pekerjaan di dalam suatu perusahaan.

Struktur organisasi yang dapat mendukung kualitas dari komunikasi horizontal antara lain adalah *organic structure*. Morand (1995) menunjukan *organic organization* adalah kesatuan set pengaturan struktural dengan rendahnya formalisasi penentuan penanggung jawab pekerjaan, memiliki sedikit aturan, memiliki tingkat komunikasi horizontal yang tinggi dan memiliki disentralisasi proses pengambilan keputusan.

Dengan melakukan perubahan struktur organisasi menjadi *Business Team Concept* yang sudah dijelaskan pada bagian 5.2.1 (1b) di atas diharapkan dapat meningkatkan komunikasi horizontal yang dapat meningkatkan proses *problem solving* yang ada di tiap-tiap departemen produksi, selain itu PT GYI perlu sekali melakukan pertemuan-pertemuan informal. Beberapa cara di antaranya adalah meningkatkan aktivitas *team building* yang akan dilakukan minimal 1 tahun sekali dan pertemuan lintas departemen dilakukan setiap 1 minggu sekali yang akan membahas *waste improvement*, pertemuan ini dipimpin oleh manajer *Work Technical* dan departemen CIS, pertemuan ini merupakan *cross functional team project improvement* dan *productivity improvement* yang akan dipimpin oleh manajer CIS.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah dari alat ukur yang digunakan dikarenakan alat ukur yang digunakan dalam survei karyawan adalah hasil modifikasi oleh penulis yang diambil dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan setelah dilakukan validitas dan reliabilitas kembali maka didapatkan pengurangan jumlah aitem-aitem pertanyaan sebesar 40% dari total aitem yang digunakan.

Dalam analisis data hanya melihat korelasi keseluruhan antara variabel keterikatan karyawan dengan *knowledge transfer* hanya untuk mengidentifikasi

dalam melakukan penelitian tanpa dilakukan korelasi antara aitem masing-masing variabel dan hanya untuk melihat nilai terendah masing-masing konstruk dari setiap variabel penelitian untuk dilakukan intervensi.

Wawancara karyawan tidak dilakukan untuk keseluruhan departemen yang berada pada divis manufaktur PT. GYI melainkan hanya mewakili tiga departemen di divisi manufaktur yang akan dilakukan intervensi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anantatmula, V. S. P. (2004). Criteria for measuring knowledge management efforts in organizations. (*Doctoral dissertation*). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3123064).
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Azwar, S. (2003). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44-51.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success, *Workspan*, 47, 48-52.
- Benoit-Williams, D. (2011). Building capacity through employee engagement at the Regus Business Center. (*Doctoral dissertation*). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 1502550).
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon & Schuster, Australia, Sydney.
- Budihardjo, A. (2011). *Organisasi menuju pencapaian kinerja optimum: Sintesis teori untuk mengungkap kotak hitam organisasi*. Prasetiya Mulya Publishing. Jakarta.
- Chong, Y. L. (2010). Factors affecting knowledge transfer and absorptive capacity in multinational corporations. *The Journal of International Management Studies*, 5(2), 118-126.
- Collis, D. J. & M. G. Rukstad (2008). Can you say what your strategy is?. *Harvard Business Review*, 86(4), 82-90.
- Cowan, R. & Foray, D. (1997). The economics of codification and the diffusion of knowledge. *Industrial and Corporate Change*, 6(3), 595-622.
- Cross, R., Parker, A., & Prusak, L. (2000). *Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks*. Cambridge, MA: IBM Institute for Knowledge Management.

- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change*. Ohio: South-Western.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dixon, N. M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston: Harvard business school press.
- Endress, G. M., & Mancheno-Smoak, L. (2008). The human resource craze: Human performance improvement and employee engagement. *Organization Development Journal*, 26(1), 69-78.
- Evans, C. (2003). *Managing for Knowledge: HR's strategic role*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Gelder, V. S. (2011). The effectiveness of knowledge sharing and collaboration in creating high performance work teams. (*Doctoral dissertation*). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3474969).
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hadi, S. (1994). *Metodologi Reasearch*. Yogyakarta, Andi Offset.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Harter, J. K., Schmidt., F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. doi: 10.1037/0021-9010.84.4.564.
- Hall, M. (2006). Knowledge management and the limits of knowledge codification. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 117-126. doi: 10.1108/13673270610670894.
- Hayase, L. K. T. (2009). Internal communication in organization and employee engagement. (*Master thesis*). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 1472414).
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Straw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *The strategy focused organization*, Harvard Business Press
- Katz, D., Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organization*, New York: Wiley.
- Kenan, S. M. A. (2009). Organization communication as key factor of company success. *International Forum Bosnia*. Centre for technology and economical development, Sime Milutinovića, Bosnia and Herzegovina.
- Konrad, A.M. (2006). Engaging employees through high-involvement work practices. *Ivey Business Journal*, March/April, pp 1-6.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review. *Working Paper Series*, 19, Kingston Business School, Kingston University.
- Leidner, D., Alavi, M. and Kayworth, T. (2006). The role of culture in knowledge management: A case study of two global firms, *International Journal of e-Collaboration*, 2(1), 17-40.
- Lewis, G. (2011). Tendency for knowledge transfer effectiveness scale development. (*Doctoral dissertation*). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3480378).
- Lim, K. K., Ahmed, P. K., Zairi, M. (1999). Managing for quality through knowledge management. *Total Quality Management*, 10(4-5), 615-621.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x.
- Manovas, M. (2004). Investigating the relationship between knowledge management capability and knowledge transfer success (*Master's thesis*). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. AAT MQ94787).
- Major E, Cordey-Hayes M. (2002). Knowledge translation: A new perspective on knowledge transfer and foresight. *Foresight*, 2(4), 411- 423.

- McGill, T. P. (2006). Harnessing intellectual capital: A study of organizational knowledge transfer. (*Doctoral dissertation*). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3235051).
- Nidumdu, S., R., Subramani, M., & Aldrich, A. (2001). Situated learning and the situated knowledge web: Exploring the ground beneath knowledge management. *Journal of Management Information System, Summer, 18*(1), 115-150.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Orendorff, D. A. (2006). An assessment of the state of knowledge transfer in health services: A framework and a health service case study (*Doctoral dissertation*). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 23299).
- Pincus, D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research, 12*(3), 395-419.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Hui, L., Wu, M. C. (2008). Factor influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management, 12*(3), 84-100.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement (IES report 408). <<http://www.employment-studies.co.uk/summary>>.
- Schilligo, J. A. (2007). Predictors of effective knowledge management. (*Doctoral Dissertation*). Retrieved from ProQuest Digital Dissertations. (AAT 3272572)
- Schultz, H. (2003). Communication in the information age. *Organisational Behaviour*. Paarl: Van Schaik Publishers.
- Shanifudin, S. O., & Rowland, F. (2004). Knowledge Management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management, 8*(2), p. 95.

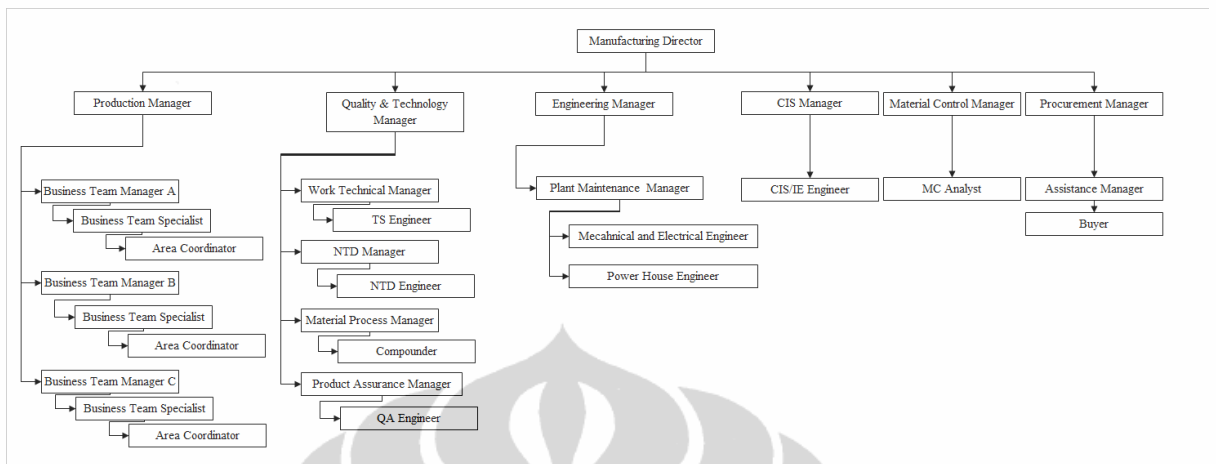
- Sirisetti, S., (2012). Employee engagement culture. *The Journal of Commerce*, 4(1). ISSN: 2218-8118, 2220-6043.
- Slavkovic, M. (2008). Strengthening enterprises competitiveness through development of knowledge management concept. *Facta Univeritatis. Series Economics & Organizations*, 5(2), 167 – 176.
- Sukardi. (2008). *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Szulanski, G. (1996). Exploring external stickiness: The empirical investigation of barriers to transfer of best practice inside the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464.
- Woodruffe, C. (2006). Employee engagement: The real secret of winning crucial edge over your rivals. *The British Journal of Administrative*, 50, 28-29.
- Zhang, Y. (2008). Channel preference of knowledge sourcing (*Doctoral dissertation*). Available from Dissertations and Theses database. (UMI No. 3304435).





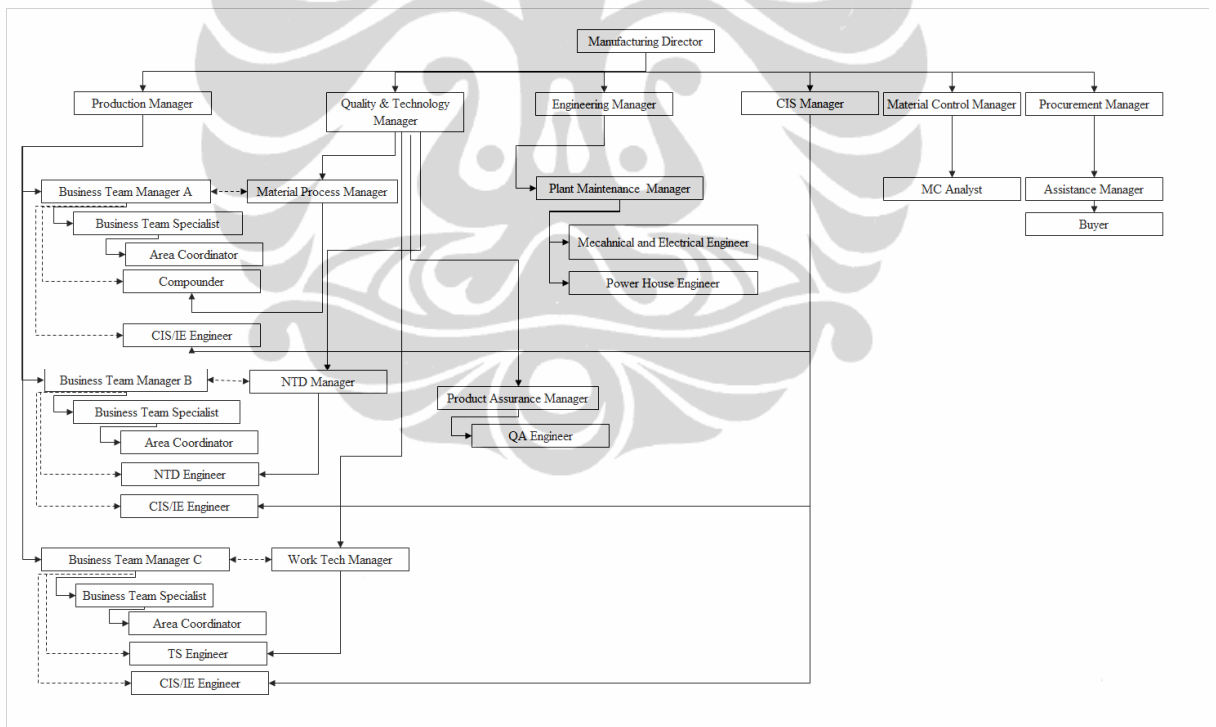
Lampiran 2.

Struktur Organisasi Divisi Manufaktur PT. GYI tahun 2012



Rencana Perubahan Struktur Organisasi

Struktur Organisasi *Business Team Concept*



## Lampiran 3.

Tabel 3.3 Uji Validitas Aitem Variabel *Knowledge Transfer*

## Validitas Skala

## Bagian I Knowledge Transfer

## Correlations

Item KT	Total	Validitas
Item_KT_1 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,531** ,003	Valid
Item_KT_2 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	,244 ,194	Tidak Valid
Item_KT_3 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,381* ,038	Valid
Item_KT_4 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,748** ,000	Valid
Item_KT_5 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	,029 ,878	Tidak Valid
Item_KT_6 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	,361 ,050	Tidak Valid
Item_KT_7 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,493** ,006	Valid
Item_KT_8 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	,333 ,072	Tidak Valid
Item_KT_9 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	,113 ,553	Tidak Valid
Item_KT_10 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,421* ,021	Valid
Item_KT_11 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	-0,543** ,002	Valid

Item KT	Total	Validitas
Item_KT_12 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,604** ,000	Valid
Item_KT_13 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	,237 ,207	Tidak Valid
Item_KT_14 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,374* ,042	Valid
Item_KT_15 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	,180 ,341	Tidak Valid
Item_KT_16 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,508** ,004	Valid
Item_KT_17 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,818** ,000	Valid
Item_KT_18 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,362* ,050	Valid
Item_KT_19 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	,157 ,406	Tidak Valid
Item_KT_20 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,634** ,000	Valid
Item_KT_21 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,577** ,001	Valid
Total Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	1	

Tabel 3.5 Validitas Aitem Uji Coba Skala Keterikatan Karyawan

## Bagian II Employee Engagement

## Correlations

Item EE	Total	Validitas
Item_EE_1 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,857** 1,48E-09	Valid
Item_EE_2 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,212029 0,26066	Tidak Valid
Item_EE_3 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	-0,06784 0,721689	Tidak Valid
Item_EE_4 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,768** 7,46E-07	Valid
Item_EE_5 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	-0,17432 0,356907	Tidak Valid
Item_EE_6 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,461* 0,010267	Valid
Item_EE_7 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,471** 0,008686	Valid
Item_EE_8 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,462* 0,010118	Valid
Item_EE_9 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,227199 0,227274	Tidak Valid
Item_EE_10 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,540** 0,002052	Valid
Item_EE_11 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	-0,25687 0,170607	Tidak Valid

Item EE	Total	Validitas
Item_EE_12 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,362* 0,049507	Valid
Item_EE_13 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	-0,00958 0,959915	Tidak Valid
Item_EE_14 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,295229 0,113225	Tidak Valid
Item_EE_15 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	-0,01451 0,93935	Tidak Valid
Item_EE_16 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,483** 0,006815	Valid
Item_EE_17 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,740** 3,02E-06	Valid
Item_EE_18 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,292527 0,11672	Tidak Valid
Item_EE_19 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,631** 0,000184	Valid
Item_EE_20 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,627** 0,000207	Valid
Item_EE_21 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	0,616** 0,000291	Valid
Total Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 30	1	

## Lampiran 4.

## Alternatif Rekomendasi

Intervension	Primari Level Organization Affected		
	Individual	Group	Organizational
<b>Human Process</b>			
<b>Coaching</b>	One on one coaching setiap minggu oleh manajer	Group Sharing setiap bulan untuk menyampaikan hasil dari customer visit dalam Team Daily Management System meeting	
<b>Training</b>	KT for Idea Generation	Pelatihan Problem Solving dengan menggunakan PICA A3 method (Problem Identification and Corective Action Method) kepada semua staff	
	KT for Sharing Knowledge (Explicit)	Pelatihan Pembuatan SOP, Work Instruction dan One Point Lesson	
	KT for Planning and Evaluation New Idea	Pelatihan Statistical Method (PDCA)	
	Komunikasi	Pelatihan Presentation Skill dan Komunikasi	
<b>Human Process Management</b>			
<b>Team Building</b>		Outdoor Activity untuk meningkatkan team work	
<b>Intergroup relation</b>		Waste meeting setiap minggu untuk brainstorming dan pemecahan masalah	Perubahan Struktur organisasi menjadi Business Team Concept
<b>Goal Setting</b>			Memasukan Knowledge Sharing dalam KPI manajer dan staff
<b>Reward System</b>			Pemberian Voucher kepada karyawan yang dapat menjawab safety massag, Performance indicator yang disampaikan management setiap minggu (Absorptive capacity) melalui HR information Board yang diletakan di Kafetaria
<b>Technology</b>	Pelatihan Lotus Notes Database : Knowledge Database Creation dan Discussion		

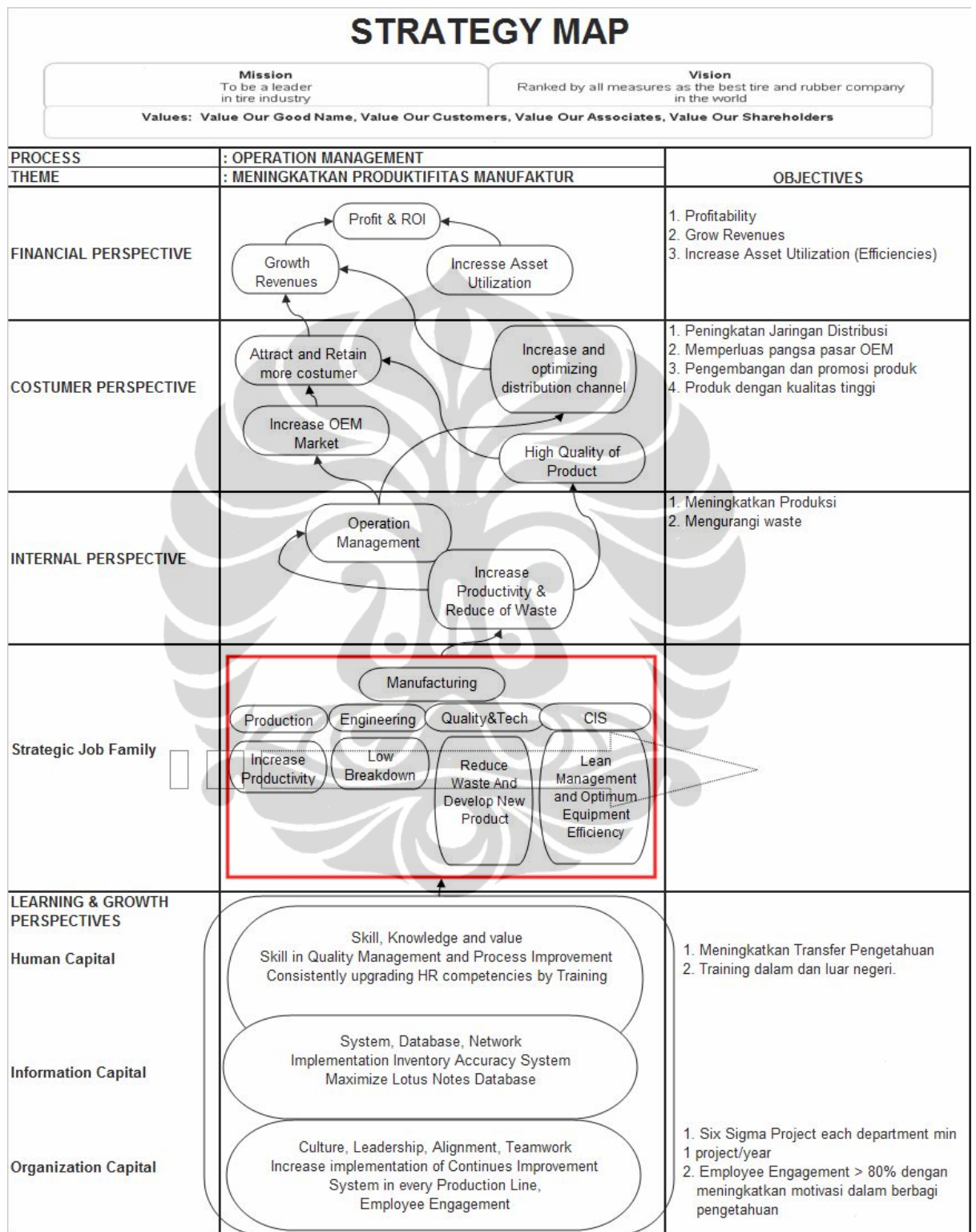
## Lampiran 5.

## Rencana Pelaksanaan Intervensi

Nama Intervensi	Program	Biaya dan Trainer	Jul-12				Agust-12				Sep-12				Okt-12				Nop-12				Des-12					
			Minggu Ke	I	II	III	IV	Minggu Ke	I	II	III	IV	Minggu Ke	I	II	III	IV	Minggu Ke	I	II	III	IV	Minggu Ke	I	II	III	IV	
<b>Human Process</b>																												
Training	KT for Idea Generation	Pelatihan Problem Solving dengan menggunakan PICA A3 method (Problem Identification and Corective Action Method) kepada semua staff Inhouse Training (8 jam) Trainer : Training Manager Biaya : - Tempat : Centre of Excellence GY1																										
	KT for Sharing Knowledge (Explicit)	Pelatihan Pembuatan SOP, Work Instruction dan One Point Lesson Inhouse Training (8 jam) Trainer : Product Assurance Manager Biaya : - Tempat : Centre of Excellence GY1																										
	KT for Planning and Evaluation New Idea	Pelatihan Statistical Method (PDCA) Inhouse Training (8 jam) Trainer : CIS Manager Biaya : - Tempat : Centre of Excellence GY1																										
	Komunikasi	Pelatihan Presentation Skill dan Komunikasi yang efektif Inhouse Training (8 jam) Trainer : Industrial & Communication Manager Biaya : - Tempat : Centre of Excellence GY1																										
<b>Human Process Management</b>																												
Team Building	Outdoor Activity untuk meningkatkan team work di divisi manufaktur Outdoor Tempat : Taman Budaya Sentul Biaya : Rp. 25.000.000 Jumlah peserta : Seluruh Karyawan Salary Divisi Manufaktur																											
Intergroup relation	Waste meeting setiap minggu untuk brainstorming dan pemecahan masalah																											
	Perubahan Struktur organisasi menjadi Business Team Concept																											
Goal Setting	Memasukan Knowledge Sharing dalam KPI manajer dan staff	Telah Selesai dilakukan di Januari 2012 dengan memasukan dalam GTMS																										
Reward System	Pemberian Voucher kepada karyawan yang dapat menjawab safety message, Performance indicator yang disampaikan management setiap minggu (Absorptive capacity) melalui HR information Board yang diletakan di Kafetaria	Biaya : Voucher Rp. 500.000/minggu																										
Technology	Pelatihan Lotus Notes Database : Knowledge Database Creation dan Discussion kepada gate keeper	Inhouse Training (4 jam) Trainer : IT Manager Biaya : - Tempat : Centre of Excellence GY1																										

Lampiran 6.

Strategy Map PT.GYI 2012





## Lampiran 7.

## Aitem Survei Karyawan

Nomor Survey	Dimensi	Item
<b>Variabel Knowledge Transfer</b>		
1	Relationship Quality	Saya merasa sungkan bertanya kepada orang lain yang bukan teman akrab tentang informasi dan pengetahuan yang saya butuhkan.
2	Relationship Quality	Hanya kepada orang yang saya percaya, saya dapat berbagi informasi dan pengetahuan tanpa batas
3	Knowlegde Codifiability	Setidaknya informasi penting selama tiga tahun terakhir dapat saya akses dengan mudah.
4	Positive Receiver Motivation	Saya tidak keberatan untuk memberikan informasi kepada rekan sejawat sehubungan dengan pekerjaan saya saat ini.
5	Supportive Organizational Context	Telah tersedia sarana untuk berbagi pengetahuan di perusahaan saya
6	Unlearning Capacity	Perusahaan ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide-ide inovatif dalam bekerja.
7	Positive Receiver Motivation	Di perusahaan ini, setiap orang memiliki kebebasan untuk menyampaikan ide tanpa keraguan untuk mendapatkan imbalan yang sesuai.
8	Positive Receiver Motivation	Saya termotivasi untuk berbagi tentang apapun kepada orang di sekitar saya
9	Supportive Organizational Context	Saya dapat berinteraksi dengan sesama karyawan di departemen yang berbeda untuk saling berbagi informasi dan pengetahuan.
10	Unlearning Capacity	Senantiasa terbuka kesempatan untuk memperbaiki pekerjaan saya di perusahaan ini
11	Positive Receiver Motivation	Saya tidak termotivasi untuk berbagi pengetahuan kepada orang lain.
12	Unlearning Capacity	Tidak ada tempat untuk kesalahan dalam perusahaan saya
13	Knowlegde Codifiability	Prosedur kerja di perusahaan ini tidak terdokumentasikan dengan baik
<b>Variabel Employee Engagement</b>		
1	Dependable Behavior	Saya mendapatkan umpan balik terhadap hasil pekerjaan yang saya lakukan dari atasan saya
2	Bergabung dan tetap tinggal di perusahaan	Saya tidak betah lagi bekerja dengan perusahaan ini
3	Dependable Behavior	Penilaian kerja di perusahaan ini telah memenuhi standar obyektif
4	Dependable Behavior	Tidak ada umpan balik yang positif dari atasan atas kinerja saya
5	Dependable Behavior	Visi, Misi dan Target dikomunikasikan dengan jelas di perusahaan ini
6	Innovative Behavior	Saya merekomendasikan perusahaan ini kepada orang lain di luar perusahaan
7	Innovative Behavior	Perusahaan membatasi karyawan untuk melakukan perubahan standar kerja
8	Dependable Behavior	Saya bergantung pada orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan saya
9	Bergabung dan tetap tinggal di perusahaan	Saya cenderung memilih datang terlambat di kantor
10	Innovative Behavior	Rekan sekerja sangat membantu dalam memberikan saran pemecahan masalah
11	Dependable Behavior	Saya memahami standar kerja yang dibutuhkan dalam pekerjaan saya
12	Bergabung dan tetap tinggal di perusahaan	Perusahaan ini membuat saya ingin tetap bekerja sampai 12 bulan ke depan

## Lampiran 8. KM Database Lotus Notes

