



**AKSELERASI PROFESIONALISME TENAGA ASESOR
BIRO "X" MELALUI "INTERVENSI PROGRESIF"**

TUGAS AKHIR

• **Ira Setiari Soerjani**
0706183491

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI MAGISTER TERAPAN
SUMBER DAYA MANUSIA – *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
DEPOK
JULI 2009**



**AKSELERASI PROFESIONALISME TENAGA ASESOR
BIRO “X” MELALUI “INTERVENSI PROGRESIF”**

TUGAS AKHIR

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Terapan
Sumber Daya Manusia – *Knowledge Management*

Ira Setiari Soerjani
0706183491


**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI MAGISTER TERAPAN
SUMBER DAYA MANUSIA – *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
DEPOK
JULI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Ira Setiari Soerjani

NPM : 0706183491

Tanda Tangan : 

Tanggal : 16 Juli 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir diajukan oleh

Nama : Ira Setiari Soerjani


NPM : 0706183491

Program Studi : Magister Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia –
Knowledge Management

Judul Tugas Akhir : AKSELERASI PROFESIONALISME TENAGA ASESOR
BIRO “X” MELALUI “INTERVENSI PROGRESIF”

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Rudolf Woodrow Matindas ()

Penguji : Prof. Dr. M. Enoch Markum ()


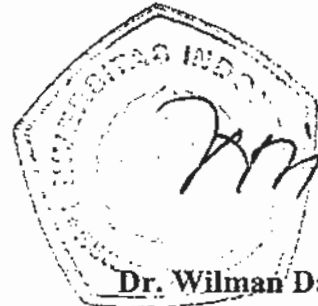
Depok, Juli 2009

Ketua Program Pascasarjana
Fakultas Psikologi UI



Dr. Hamdi Muluk
NIP. 19660331 199903 1 001

Dekan Fakultas Psikologi UI

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur setinggi-tingginya kepada Allah SWT, karena hanya atas perkenan dan hidayah-Nya lah saya mendapat berbagai kemudahan dalam menyusun Tugas Akhir ini. Tulisan yang merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Terapan pada Kepeminatan Sumber Daya Manusia dan *Knowledge Management* ini terwujud diiringi bantuan banyak pihak. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih kepada:

- ~ Bapak Dr. R.W. Matindas, selaku dosen pembimbing yang dengan sepenuh hati dan kesabarannya menyediakan diri menjadi sumber belajar dalam memberi arah pasti Tugas Akhir ini.
- ~ Bapak Prof. Dr. M. Enoch Markum, selaku dosen penguji yang telah berbesar hati memberi masukan berharga untuk menyempurnakan Tugas Akhir ini.
- ~ Seluruh anggota Tim Pengajar yang dengan ikhlas telah membawa saya dan semua rekan menuju '*Wisdom*' – jenjang tertinggi pengetahuan.
- ~ Ibu Direktur, pihak Manajemen dan seluruh Staf Biro "X" yang dengan tangan terbuka memberi perkenan dan menyediakan informasi berharga yang saya butuhkan.
- ~ Kedua orang tua yang dengan tulus memberi dukungan agar saya segera menyelesaikan tanggung jawab yang sudah saya mulai sendiri ini.
- ~ Seluruh anggota SDM-KM 5 – saudara-saudara baru-ku tersayang – yang dengan penuh semangat senantiasa menyediakan diri untuk berbagi, mengingatkan dan saling mendorong peningkatan kualitas pribadi masing-masing selama dua tahun ini.
- ~ Mbak Iya', Pak Imam dan semua sahabat yang tidak dapat disebutkan satu persatu, atas pengertian, kesabaran, bantuan dan dukungan maupun doa yang tidak henti-hentinya; semua dengan cara unik masing-masing, sejak awal hingga akhir proses pengayaan diri ini – sebuah proses yang tidak pernah boleh berhenti meski satu proses pembelajaran ini terpaksa disudahi untuk sementara.
- ~ Mas Ari yang selalu ada di saat dan tempat yang tepat dan terbaik, dengan berbagai dukungan semangat, dan yang juga tak putus berbagi serta tidak bosan menemani langkah-langkah (kecil) saya.

Semoga Allah SWT melimpahkan segenap berkah dan balasan yang berlipat kepada seluruh pihak di atas, atas segala kebaikan yang telah saya terima. Semoga pula Tugas Akhir yang tentunya jauh dari sempurna ini masih bisa membawa manfaat bagi para pembaca. Saran dan masukan terhadap tulisan ini akan sangat berarti bagi penyempurnaan upaya-upaya sejenis di kesempatan selanjutnya.

Depok, 16 Juli 2009

Ira Setiari Soerjani



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai Sivitas Akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Ira Setiari Soerjani

NPM : 0706183491

Program Studi : Sumber Daya Manusia & *Knowledge Management*

Fakultas : Psikologi

Jenis Karya : Tugas Akhir

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:

Akselerasi Profesionalisme Tenaga Asesor Biro "X" melalui "Intervensi Progresif"

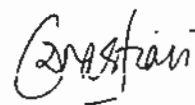
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan Tugas Akhir saya tanpa minta ijin dari saya selama tetap mencantumkan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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 16 Juli 2009

Yang menyatakan,



(Ira Setiari Soerjani)

ABSTRAK

Nama : Ira Setiari Soerjani
Program Studi : Sumber Daya Manusia – *Knowledge Management*
Judul : Akselerasi profesionalisme tenaga asesor Biro “X” melalui
“Intervensi Progresif”

Tugas akhir ini membahas intervensi terhadap permasalahan kapasitas produksi di sebuah Biro Konsultasi Sumberdaya Manusia (SDM). Penelusuran terhadap masalah menunjuk pada kurangnya efisiensi dalam proses produksi, dalam hal ini berupa kecepatan dan kualitas penyusunan laporan hasil Asesmen Karyawan. Tujuan intervensi adalah untuk memotong proses tersebut dari segi waktu dengan meningkatkan profesionalisme para Asesor yang menjadi pemroses utama layanan tersebut. Analisis kondisi menunjukkan bahwa program yang paling sesuai untuk diterapkan adalah sebuah program terpadu yang didasari oleh konsep *Knowledge Engine* – diberi tajuk “Intervensi Progresif” (Program Regenerasi Integratif). Program mencakup membangun sistem pembelajaran, menyiapkan kepemimpinan fasilitatif dan penanaman budaya berbagi di antara para Asesor dan pemangku kepentingan lini layanan ini pada umumnya.

Kata kunci:

Pembelajaran, *knowledge engine*, profesionalisme

ABSTRACT

Name : Ira Setiari Soerjani
Study Program : Sumber Daya Manusia – *Knowledge Management*
Title : Accelerate assessor’s professionalism through knowledge engine
intervention

This final assignment focuses on intervention towards production capacity in a human resources consulting firm. Investigation points to inefficiency on product delivery due to an unstandardized employee assessment reporting speed and quality. The goal of the intervention is to improve assessors’ ability to fulfil firm’s standard of speed and quality. Accelerating process from knowledge to performance and from performance to knowledge as proposed by knowledge engine framework is considered as the most appropriate program. It consists of building systems that support learning, preparing facilitative leadership and implementing sharing culture among assessors and other stakeholders of the subject to be improved.

Keywords:

Learning, knowledge engine, professionalism

EXECUTIVE SUMMARY

Tugas Akhir ini membahas usaha mengatasi permasalahan di Biro "X". Sebuah Biro Konsultansi Sumberdaya Manusia yang berdiri sejak periode 1970-an dan memiliki lima bidang/lini layanan: Asesmen Karyawan, Pelatihan, Konsultasi Organisasi, Konseling dan Konsultasi Edukasi. Di antara kelima bidang layanan, Asesmen Karyawan, menduduki peringkat pertama dalam menghasilkan pendapatan yang secara rata-rata sekitar *separuh* dari "total revenue" Biro sejak awal berdirinya.

Diagnosis awal berdasarkan tolok ukur *Strategy Map* (Kaplan dan Norton, 2004), memperlihatkan tidak ada kendala berarti bagi Biro "X" untuk mencapai sasaran strategik dalam bidang Finansial dan *Customer*. Akan tetapi ditemukan beberapa indikator yang menunjukkan adanya peluang perbaikan yang perlu dilakukan di Lini Layanan Asesmen Karyawan pada perspektif Internal/*Business Process* dan *Learning and Growth*. Waktu produksi dirasakan masih belum cukup efisien akibat masih cukup panjangnya proses para Asesor dalam menghasilkan keluaran/output Hasil Asesmen Karyawan. Hal ini berakibat pada memanjangnya proses pengendalian mutu. Kesemua ini diduga berpangkal pada ketiadaan proses pembelajaran di kalangan Asesor yang dapat menjamin agar seluruh rangkaian produksi berjalan secara efisien dan tidak terjadi sejumlah pengulangan proses. Dengan terjadinya efisiensi waktu dalam satu putaran produksi, tentu akan meningkatkan kapasitas produksi yang pada gilirannya akan menaikkan perolehan pada perspektif *Customer* dan akhirnya Finansial.

Permasalahan pokok yang perlu mendapat perhatian adalah optimalisasi kapasitas produksi pada Lini Layanan Asesmen Karyawan di Biro "X", khususnya yang berkaitan dengan Asesor dalam hal: bagaimana membangun proses pembelajaran yang dapat meningkatkan kinerja Tenaga Asesor dan bagaimana mengakselerasi proses pembelajaran Asesor (baik Asesor baru, untuk mengatasi masalah dari segi kuantitas Asesor, maupun Asesor yang sudah ada dalam rangka peningkatan profesionalisme), serta menumbuhkan kesediaan berbagi berbagai pengetahuan aplikatif dalam proses produksi pada Lini Layanan Asesmen Karyawan.

Konsep/inisiatif *Knowledge Management (KM)*, lebih khusus, *Knowledge engine*, berdasarkan Baird & Henderson (2001) adalah sebuah konsep tentang bagaimana organisasi mampu menciptakan perputaran atau siklus yang cepat dari pengetahuan ke kinerja dan dari kinerja ke pengetahuan. Pada dasarnya pengetahuan adalah mesin yang mendorong organisasi maju ke depan di masa yang akan datang. Mesin ini memiliki dua siklus. Selama siklus produksi, pengetahuan didorong ke dalam kinerja. Sementara selama siklus strategik, kinerja merupakan sumberdaya bagi pengetahuan.

Dari sejumlah alternatif solusi yang mungkin diterapkan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor pendukung dan faktor penghambat pada organisasi, disusun sebuah rekomendasi yang mengacu pada konsep *Knowledge Engine*. Alternatif yang direkomendasikan adalah intervensi pada jenjang individu, kelompok dan organisasi dengan nama intervensi Program Regenerasi Integratif (“Progresif”). Pada program ini selain tersusun program pembelajaran untuk meningkatkan profesionalitas Asesor yang ada, juga dapat menjadi model pembelajaran bagi Asesor-asesor baru (untuk kepentingan regenerasi, dalam rangka menambah kapasitas produksi melalui jalur peningkatan kuantitas Asesor). Implementasi yang akan dijalankan dengan kerangka kerja pengelolaan perubahan ini pada intinya didasarkan pada intervensi-intervensi berikut:

1. Program *KM system and Sharing Culture* (level Individu)
2. Program *fasilitive leadership* (level Kelompok/Grup)
3. Budaya belajar berdasarkan konsep *Knowledge Engine* (level Organisasi).

Anggaran untuk program intervensi ini adalah Rp. 56.200.000,-

DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
EXECUTIVE SUMMARY	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	4
1.3 Perumusan Masalah	9
1.4 Manfaat Praktis	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Pengantar	11
2.2 Teori-teori Penunjang	11
BAB 3 ANALISIS	25
3.1 Profesionalisme Tenaga Asesor Biro “X”	25
3.2 Optimalisasi Kinerja melalui <i>Knowledge Engine</i>	27
3.3 Kesimpulan	31
BAB 4 ALTERNATIF SOLUSI DAN REKOMENDASI	33
4.1 Alternatif Solusi	34
4.2 Rekomendasi	36
BAB 5 IMPLEMENTASI	39
DAFTAR PUSTAKA	42

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1.1 Prosentase Penghasilan Biro “X” yang diperoleh dari Lini/Bidang Layanan Asesmen Karyawan	3
Tabel 1.2 Profil <i>Strategy Map</i> Biro “X” tahun 2008	4
Tabel 3.1 Jumlah Tenaga Asesor berdasarkan jenjang Profesionalisme	26
Tabel 4.1 Alternatif Solusi dan Rekomendasi	36



DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 2.1 Penyclarasan Dinamika Kapabilitas Produksi dan Strategik	14
Gambar 2.2 Dinamika <i>Knowledge Engine</i>	15



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Rencana Implementasi/*Project Plan*

Lampiran 2 Struktur Organisasi Biro "X"

Lampiran 3 Internal/*Business Process* Lini Layanan Asesmen Karyawan



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bisnis Konsultan Sumberdaya Manusia (SDM) memiliki pasar yang sejauh ini cukup menyediakan peluang untuk terus berkembang. Bahkan di masa krisis finansial global seperti yang melanda perekonomian dunia sejak paruh akhir 2008 hingga saat ini, kebutuhan pasar akan jasa/layanan seleksi, rekrutmen, pelatihan, konsultasi dan lain-lain terkait dengan pengadaan dan pengembangan sumberdaya manusia, masih tetap tergolong tinggi. Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2009 (<http://www.indonesia.go.id>) menunjukkan terjadinya penambahan jumlah angkatan kerja sebesar 2,26 juta orang selama satu tahun antara periode Februari 2008 (111,48 juta orang) dan Februari 2009 (113,74 juta orang). Dari jumlah yang disebutkan terakhir, sebanyak 104,49 juta orang di antaranya tercerap oleh pasar tenaga kerja atau bertambah 2,44 juta orang – jumlah yang tidak sedikit – dibandingkan dengan posisi pada bulan yang sama tahun sebelumnya (Februari 2008).

Angka-angka ini mengindikasikan bahwa secara umum sebenarnya cukup besar kebutuhan dunia industri akan layanan pengadaan maupun pengembangan SDM yang tersedia untuk digarap dan di-*share* di antara sejumlah “pemain” di dalam bisnis ini. Di samping itu, selain daya cerap industri dan masyarakat umumnya sejak dulu yang memang tinggi terhadap layanan pengadaan SDM, kondisi ini juga diperkuat oleh pemahaman masyarakat awam, termasuk masyarakat industri di dalamnya, tentang layanan dalam bidang konsultasi SDM di dunia nyata umumnya masih “sebatas” pada layanan rekrutmen tenaga kerja (Starzee, 2008).

Besarnya peluang, menjadikan pasar bisnis konsultan SDM sebuah lahan yang potensial dan menarik untuk digarap lebih lanjut. Namun dengan tidak sedikitnya pemain berada pada bisnis yang sama, setiap peserta kompetisi di dalamnya dituntut untuk tetap waspada dan menjaga agar organisasi bisnisnya memiliki agilitas/kelincahan tinggi. Kemampuan untuk beradaptasi mengikuti tuntutan

lingkungan eksternal (pasar/customer-nya) sangat dibutuhkan untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi; dan semakin dibutuhkan lagi ketika organisasi menargetkan pertumbuhan terjadi pada bisnisnya dan memenangi persaingan.

Biro Konsultasi Sumberdaya Manusia "X" (selanjutnya Biro "X") berada di bisnis layanan pengadaan dan pengembangan SDM sejak periode 1970-an. Dari awal berdirinya hingga kini banyak perubahan dilakukan guna mengantisipasi tuntutan pasar – lingkungan eksternalnya. Pada masa awal pendiriannya, Biro yang berstatus organisasi di bawah naungan Fakultas Y sebuah perguruan tinggi di Jakarta ini dibentuk untuk memberi wadah dan kesempatan bagi para staf pengajar di fakultas yang bersangkutan untuk mengamalkan ilmu pada masyarakat, di luar kewajiban utama mereka untuk mengajar. Sebagai timbal balik, Biro dapat dijadikan "ladang" di samping sumber penghasilan mereka sebagai dosen. Pada perkembangan selanjutnya untuk menjawab kebutuhan pasar di era '80-an, Biro kemudian memperluas target pasarnya memasuki area konsultasi organisasi.

Untuk tujuan pengelolaan organisasi secara lebih terfokus dan melayani semakin banyaknya permintaan akan layanan konsultasi SDM dan organisasi pada awal 1990-an Biro "X" mulai mengangkat pekerja-pekerja tetap. Kemudian pada awal tahun 2000, agar lebih fokus dalam pangsa bisnisnya Biro mengukuhkan identitas menjadi salah satu unit bisnis dari organisasi induknya. Sebagai konsekuensi, Biro semakin membutuhkan tenaga kerja penuh waktu untuk mengelola organisasi dan bisnis dengan baik dan semakin profesional, di samping juga tenaga-tenaga profesional paruh waktu yang semakin banyak dibutuhkan untuk mengantisipasi berfluktuasinya permintaan pasar akan layanan, terutama, seleksi dan rekrutmen dari waktu ke waktu. Tenaga-tenaga profesional tersebut dipenuhi baik oleh lulusan fakultas induk maupun Fakultas-fakultas Y dari perguruan tinggi lain. Yang tetap dipertahankan sejak awal berdirinya hingga kini adalah Nilai yang dianut untuk terus "memberikan layanan konsultasi SDM yang senantiasa memerhatikan kaidah ilmu pengetahuan."

Produk yang dihasilkan oleh Biro "X" terbagi ke dalam 5 bidang/lini layanan (*line of service*), yaitu (Struktur Organisasi terlampir pada Lampiran 1):

1. **Asesmen Karyawan;** asesmen untuk keperluan seleksi, penempatan, promosi dan penelusuran potensi
2. **Pelatihan;** pelatihan-pelatihan *soft skills*, seperti komunikasi, kepemimpinan, *team building* atau pelatihan keterampilan profesional khusus, seperti teknik wawancara terfokus, analisis kebutuhan pelatihan
3. **Konsultasi Organisasi;** konsultasi di antaranya berupa survei opini karyawan, pengembangan sistem pengelolaan SDM, rekayasa budaya organisasi
4. **Konseling;** bantuan penanganan masalah-masalah pribadi dan/atau karyawan
5. **Konsultasi Edukasi;** penelusuran minat dan bakat (siswa dan mahasiswa) serta konsultasi untuk institusi pendidikan

Di antara kelima bidang layanan di atas, sejak pertama berdiri hingga saat ini, Asesmen Karyawan menduduki peringkat pertama sebagai layanan penghasil pendapatan (*revenue generator*) (Lihat Tabel 1.1).

Tabel 1.1 Prosentase Penghasilan Biro "X" yang diperoleh dari Lini/Bidang Layanan Asesmen Karyawan

Tahun	% dari Penghasilan Total Biro "X"
2003	62,57
2004	47,49
2005	47,64
2006	49,43
2007	60,65
2008	55,67

Fakta di atas mengukuhkan bahwa tingginya permintaan akan layanan seleksi dan rekrutmen, sebagaimana kenyataan yang diungkap di awal tulisan, di antara layanan-layanan konsultasi SDM lainnya, juga terjadi di Biro "X". Lebih jauh, mengacu pada besaran angka kebutuhan di area ini yang juga dipaparkan pada bagian awal tulisan, maka dapat dipastikan bahwa peluang bagi Lini Layanan Asesmen Karyawan di Biro "X" untuk dikembangkan lebih lanjut masih sangat terbuka.

Dengan tujuan memastikan keterhubungan antara strategi organisasi dan implementasinya, sejak tahun 2003, Biro “X”, mulai menerapkan konsep *Strategy Map*, yang dilansir Kaplan dan Norton di tahun 1990 (Kaplan dan Norton, 2004). Sebuah konsep yang membantu organisasi untuk dapat memastikan seluruh elemennya hingga ke unsur yang terkecil (individu) untuk senantiasa terhubung pada strategi organisasi, sehingga tercapai apa yang ditargetkan bersama. Menggunakan empat perspektif pencapaian strategi organisasi yang disediakan oleh *Strategy Map*, diketahui bahwa hingga akhir tahun 2008 terdapat sejumlah hal pada masing-masing perspektif (Finansial, *Customer*, Internal/*Business Process* dan *Learning and Growth*) yang berpeluang untuk ditingkatkan agar target yang dicanangkan untuk tahun berikutnya dapat dicapai melalui implementasi strategi yang akurat. Menilik profil *Strategy Map* pada Lini-Lini Layanan Biro “X”, maka gambaran kebutuhan akan peningkatan yang terjadi adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2 Profil *Strategy Map* Lini-lini Layanan Biro “X” tahun 2008

PERSPEKTIF	STRATEGY MAP
FINANSIAL	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Meningkatkan pendapatan usaha ⊕ Mengoptimalkan laba kotor divisi/lini layanan ⊕ Mengoptimalkan ketepatan waktu penagihan
CUSTOMER	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Mempertahankan klien-klien lama ⊕ Mendapatkan dan mempertahankan klien-klien baru
INTERNAL/ BUSINESS PROCESS	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Meningkatkan kapasitas produksi ⊕ Meningkatkan kualitas proses layanan dan tindak lanjut ⊕ Meningkatkan nilai pada produk ⊕ Mengelola persepsi pasar tentang produksi
LEARNING & GROWTH	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Menambah kekuatan SDM ⊕ Meningkatkan kualitas SDM ⊕ Meningkatkan kualitas dukungan teknologi informasi

Sumber: Dokumen *Strategy Map* Biro “X”, 2007

1.2 Permasalahan

Informasi yang diperoleh dari wawancara awal dengan sejumlah jajaran Manajemen maupun tenaga senior Biro mengonfirmasi bahwa pendapatan usaha pada Lini Layanan Asesmen Karyawan – sebagai layanan penghasil pendapatan

(*revenue generator*) utama – selama 5 tahun terakhir rata-rata mencapai 100% target omzet yang direncanakan. Hal ini mengindikasikan bahwa relatif tidak ada masalah berarti bagi lini layanan tersebut dalam mendukung upaya organisasi mencapai target Finansial. Demikian juga dalam perspektif *Customer*. Dari data Lini Layanan Asesmen Karyawan tahun 2009 terlihat bahwa sepanjang tahun 2008 terdapat total sejumlah 138 pengguna layanan. Enam puluh satu (61) di antaranya merupakan pengguna layanan berulang. Data menunjukkan bahwa sekurangnya untuk periode tersebut, lebih dari 50% *customer* merupakan *customer* baru; sebuah indikator bahwa Biro juga relatif tidak mengalami kesulitan berarti untuk mempertahankan *customer* maupun menjaring *customer* baru.

Memanfaatkan hasil pengamatan dan pemantauan jajaran Manajemen terhadap; faktor eksternal organisasi, baik berupa informasi tentang pelaku bisnis sejenis maupun dengan mencerap aspirasi sejumlah pelanggan, faktor internal organisasi, proses-proses yang terjadi di dalam organisasi diperoleh sebuah kesimpulan sementara tentang faktor yang menentukan tercapainya target dari kedua perspektif di atas (Finansial dan *Customer*). Dugaan kuat mengarah pada kualitas layanan Asesmen Karyawan yang dihasilkan Biro “X” dianggap sebagai memenuhi standar yang diharapkan oleh para pengguna layanan. Dalam hal ini, ketepatan rekomendasi hasil asesmen karyawan yang diberikan oleh Biro sejauh ini dirasakan tepat sasaran dan mampu memenuhi kebutuhan pengguna layanan. Penilaian eksternal ini didukung oleh faktor internal yang dirasakan oleh organisasi berupa upaya yang memang cukup besar dilakukan oleh Biro untuk tetap senantiasa menjaga mutu layanan yang dikeluarkannya.

Ketiadaan masalah pada perspektif Finansial maupun *Customer* tidak berarti bahwa Lini Layanan Asesmen Karyawan sama sekali tidak memiliki area yang perlu peningkatan atau diperbaiki. Setelah kedua area di atas dinyatakan “bersih” dari masalah, berdasarkan konsep *Strategy Map*, maka pencarian adanya kesenjangan (*gap*) antara kondisi saat ini dan yang diharapkan berikutnya adalah pada perspektif Internal/*Business Process* dan *Learning and Growth*.

Menilik dari sisi internal/*business process* pada skala mikro (lini layanan), secara umum terdapat 8 tahapan dalam proses produksi pada Lini Layanan Asesmen Karyawan berikut pelaksana/penanggung jawab masing-masing, yaitu:

1. Persiapan asesmen (Pimpinan Proyek)
 - a. Penyusunan pedoman asesmen
 - b. Pembekalan asesor
2. Pengambilan data tertulis (Asesor)
3. Distribusi dokumen asesmen (Tenaga Administrasi)
4. Persiapan pengambilan data primer (Asesor)
5. Pengambilan data primer (Asesor)
 - a. Wawancara, dan/atau
 - b. Diskusi Kelompok
6. Penyusunan laporan (Asesor)
 - a. Diagnosis
 - b. Pembuatan uraian tertulis Asesmen
7. Pengendalian mutu (*quality control*) (Asesor)
8. Persiapan penyerahan laporan (Tenaga Administrasi)

Adapun *stakeholders* (pemangku kepentingan) pada skala internal organisasi biro atau unsur-unsur organisasi yang memiliki kepentingan terhadap keseluruhan proses yang terjadi pada Lini Layanan Asesmen Karyawan di Biro "X" adalah:

- ❖ Pimpinan Organisasi yang merupakan pengambil keputusan tertinggi dalam organisasi; tingkat Direktur dan Manager.
- ❖ Pimpinan Proyek; staf profesional tetap yang ditunjuk oleh Pimpinan Organisasi sebagai koordinator atau penanggung jawab setiap proyek layanan.
- ❖ Asesor; staf profesional (tetap) dan mitra profesional (paruh waktu), pemroses utama dalam Lini Layanan Asesmen Karyawan.
- ❖ Pelaksana Kendali Mutu; Asesor dengan kualifikasi/profesionalisme tertinggi.
- ❖ Tenaga Administrasi; karyawan tetap yang bertindak memberikan dukungan administratif dalam proses kerja lini layanan.

Penelusuran lebih lanjut mengungkapkan bahwa terdapat beberapa gejala/simtom atau indikator yang menunjukkan adanya peluang perbaikan yang perlu dilakukan

segera untuk semakin dapat memenangi persaingan dengan produk sejenis dari kompetitor. Indikator-indikator tersebut antara lain adalah: (1) waktu penyampaian produk (*delivery time*) yang dirasakan oleh organisasi masih relatif panjang, hal ini berkaitan dengan waktu penyelesaian sebuah produk/layanan Asesmen Karyawan yang diproses oleh Asesor, (2) proses kendali mutu (*quality control* atau *QC*) yang belum sepenuhnya efisien, hal ini berkaitan dengan kualitas produk yang dihasilkan oleh Asesor, (3) belum adanya sistem yang memungkinkan terjadinya pembelajaran (*transfer of knowledge*) secara optimal di kalangan *stakeholders*, khususnya para Asesor. Hal ini mengakibatkan banyaknya pengetahuan yang tidak tertransfer secara sistematis dan bukan tidak mungkin bahkan hilang, sehingga tidak dapat dijadikan acuan dalam menjalankan proses produksi yang kontinyu/berkesinambungan. Ketiga area potensi perbaikan ini berada pada perspektif Internal/*Business Process* (indikator 1 dan 2), dan *Learning and Growth* (indikator 3).

Pada dasarnya ketiga indikator tersebut saling bertautan membentuk hubungan sebab-akibat. Indikator ke tiga sebagaimana letaknya pada perspektif *Learning and Growth* yang menurut konsep *Strategy Map* merupakan perspektif dasar yang memiliki kemampuan untuk menggerakkan dan memertahankan proses perubahan yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi organisasi (Kaplan dan Norton, 2004), maka dapat dinyatakan bahwa indikator ini merupakan akar permasalahan dari hubungan sebab-akibat yang ada. Belum adanya sistem yang memungkinkan terjadinya pembelajaran (*transfer of knowledge*) secara optimal di kalangan *stakeholders*, terutama Asesor menjadi sebuah isu utama yang perlu mendapat perhatian untuk diintervensi agar simtom-simtom lain dapat kemudian turut teratasi.

Mengacu pada internal/*business process* mikro (lihat 8 tahapan proses produksi Lini Layanan Asesmen Karyawan hal. 6), Asesor menduduki peringkat tertinggi (5 dari 8) di antara sejumlah pemroses pada tahapan produksi di lini ini. Berdasarkan pengamatan Penanggung jawab Pengendalian Mutu, di antara pemrosesan yang dilakukan oleh Asesor, peluang untuk mempersingkat masa/durasi satu siklus produksi (Tahap 6) dinilai masih memungkinkan. Para

tenaga kerja di Lini ini (para Asesor) pada dasarnya dilihat masih dapat didorong untuk menyelesaikan produk Asesmen Karyawan dalam kurun waktu yang lebih singkat daripada yang mereka tampilkan selama ini. Penelusuran melalui internal/*business process* secara mikro membawa temuan bahwa titik yang perlu mendapatkan penanganan atau intervensi segera adalah juga kelompok Asesor. Jika pembenahan pada area ini berhasil dilakukan, maka simtom/indikator berupa belum terstandarisasinya penyampaian produk (*delivery time*) dan belum efisiennya proses QC, diharapkan dapat turut teratasi.

Sementara ditinjau dari kedudukan lini layanan ini terhadap Biro di antara lini-lini layanan lain, terdapat tekanan internal berupa tuntutan untuk terus menjadi penghasil pendapatan tertinggi. Oleh karena itu, lini layanan ini terdorong untuk mengerahkan segenap waktu dan daya upaya untuk terus berproduksi. Penelusuran sumber masalah kemudian mengarah pada setidaknya dua hal, yakni tingginya volume produksi yang melebihi kapasitas produksi para Asesor, dan munculnya permintaan produksi yang membutuhkan para Asesor untuk menghasilkan sejumlah produk yang mensyaratkan profesionalisme lebih tinggi dari profesionalisme mereka. Dari simtom ini problematika yang muncul adalah pada area keterampilan Asesor dalam tahapan pengambilan data primer (Wawancara dan/atau Diskusi Kelompok) serta tahapan Penyusunan Laporan Asesmen (Diagnosis dan Penulisan hasil asesmen).

Sebagai catatan, tenaga Asesor yang dimaksud pada Lini Layanan Asesmen Karyawan adalah sebanyak 25 tenaga/mitra profesional paruh waktu dan 4 staf profesional tetap/permanen di divisi yang melayani lini layanan tersebut. Saat permintaan *customer* meningkat, Lini Layanan ini mendapat dukungan untuk waktu-waktu tidak tertentu dari sebanyak 10 orang staf profesional yang berasal dari divisi-divisi yang menangani Lini Layanan non-Asesmen Karyawan. Tenaga-tenaga yang disebutkan terakhir berfungsi sebagai tenaga cadangan, karena pekerjaan utama mereka tidak pada Lini Layanan Asesmen Karyawan, melainkan lebih difokuskan pada lini layanan divisi mereka masing-masing.

Dikaitkan kembali pada pangsa pasar pengadaan SDM yang masih cukup luas, dengan mempersingkat siklus produksi guna meningkatkan efisiensi, sehingga

kapasitas produksi meningkat. Sebagai penghasil pendapatan (*revenue generator*) terbesar/utama, peningkatan efisiensi proses produksi di Lini Layanan Asesmen Karyawan dengan berbagai dinamika di baliknya sebagaimana diuraikan di atas, diharapkan akan membawa dampak positif yang signifikan terhadap aspek *Customer* dan Finansial khususnya, maupun pencapaian strategi Biro secara umum.

Berbagai kondisi di atas, terutama dalam hal siklus produksi yang belum sepenuhnya kompetitif, mengakibatkan terjadinya keterbatasan dalam kapasitas produksi yang secara potensial seharusnya dapat didorong lebih tinggi lagi. Dengan mempersingkat siklus produksi yang berdampak pada meningkatnya kapasitas produksi, dapat dipastikan pada perspektif *Customer* dapat dilakukan perbaikan pencapaian target dengan meningkatkan perolehan *customer* loyal. Peningkatan ini baik datang dari meningkatnya penambahan *customer* baru, maupun meningkatnya jumlah *customer* lama yang akan berhasil dipertahankan. Pada gilirannya semua upaya ini akan dapat mendorong pencapaian laba yang bahkan lebih tinggi dari “sekadar” pencapaian maksimal 100% target, serta sekaligus meningkatkan daya saing organisasi.

Hal lain yang dapat meningkatkan kinerja di Lini Layanan Asesmen Karyawan adalah adanya sistem dan prosedur baku (terstandarisasi) yang terukur serta digunakan secara konsisten. Hal yang sejauh ini belum dikembangkan secara optimal pada lini layanan tersebut. Termasuk dalam sistem dan prosedur layanan asesmen adalah Prosedur Baku Pelaksanaan Asesmen, Format Laporan Asesmen, Penjenjangan Asesor, Petunjuk Pelaksanaan Kendali Mutu (*Quality Control* atau *QC*), Peran dan Tanggung Jawab dari setiap *stakeholders*.

Dari uraian permasalahan di atas, terdapat permasalahan pokok yang perlu mendapat perhatian, yakni masalah pada optimalisasi kapasitas produksi pada Lini Layanan Asesmen Karyawan di Biro “X” melalui intervensi yang dilakukan terhadap “prosesor” utama dari produk yang dihasilkan, dalam hal ini para Asesor. Intervensi yang akan dirancang adalah Program Regenerasi Integratif (“Progresif”). Program ini bertujuan untuk mencetak Asesor-asesor (baik yang sudah ada saat ini, maupun baru, guna mengantisipasi kebutuhan Asesor dari sisi

kuantitas) yang berkualitas melalui penerapan konsep *Knowledge Management* (KM) yang melibatkan seluruh unsur *stakeholders* secara terintegrasi. Secara lebih khusus program ini terutama akan menggunakan model *Knowledge Engine* dari Baird dan Henderson (2001).

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan rincian permasalahan yang ada, maka rumusan masalah pada Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana bentuk proses pembelajaran yang dapat meningkatkan kinerja Tenaga Asesor di Biro "X".
2. Bagaimana mengakselerasi proses pembelajaran asesor (baik asesor baru maupun asesor yang sudah ada dalam rangka peningkatan profesionalisme), serta menumbuhkan kesediaan berbagi berbagai pengetahuan aplikatif dalam proses produksi pada Lini Layanan Asesmen Karyawan.

1.4 Manfaat Praktis

Upaya untuk meningkatkan kinerja (*performance*) dengan mengelola aset pengetahuan dengan pendekatan *knowledge management* diharapkan dapat membawa manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Biro Konsultan SDM "X", berupa rekomendasi mengenai apa yang dapat dilakukan untuk mencapai sebuah pola pembelajaran yang bersifat percepatan untuk mendukung proses produksi yang efektif dan efisien. Usulan berupa langkah-langkah untuk intervensi di level pekerja, level kelompok, serta level organisasi (menyangkut aspek perangkat dan sistem pendukung proses percepatan pembelajaran).
2. Bagi dunia akademik, memberi sumbangan mengenai ide intervensi *Knowledge Management* dalam penerapannya pada industri layanan, khususnya layanan konsultasi SDM.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengantar

Guna lebih memahami permasalahan sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya tentang rentang dan siklus produksi di Lini Layanan Asesmen Karyawan Biro "X" yang membutuhkan optimalisasi dalam bentuk peningkatan kapasitas produksi para Asesor, berikut akan dibahas sejumlah literatur pendukung. Pokok bahasan terkait Profesionalisme dan *Knowledge Engine*; serta *Change Management*.

Profesionalisme, merupakan area yang akan menjadi sasaran analisis dan penemuan perlakuan yang tepat untuk ditingkatkan. *Knowledge engine* digunakan untuk menganalisis kondisi organisasi mengingat konsep ini menawarkan model analisis sekaligus menjadi kerangka intervensi bagi perubahan segera dari pengetahuan menuju kinerja dan sebaliknya. Kecepatan transisi antara kedua hal ini secara timbal balik sangat dibutuhkan guna mengakselerasi sistem pembelajaran bagi para tenaga asesor, jika memenangi kompetisi menjadi tujuan organisasi. Sedangkan sebagai kerangka kerja implementasi dari intervensi yang paling dimungkinkan untuk organisasi membutuhkan dasar-dasar berpikir pengelolaan perubahan, dengan memanfaatkan konsep yang ditawarkan oleh Lewin.

2.2 Teori-teori Penunjang

2.2.1 Profesionalisme

Profesionalisme merupakan sebuah istilah yang sering digunakan dalam pembicaraan keseharian namun agak sulit dijabarkan. Tidak mudahnya ditemukan sebuah batasan yang ringkas sekaligus padat membuat istilah ini agak sulit dioperasionalkan dan dijalankan dengan tepat dalam kehidupan sehari-hari. Salah satu tokoh yang melakukan kajian terhadap "profesionalisme" mencoba menggambarkan apa yang terkandung dalam kata tersebut. Menurut David H. Maister (1997), dalam bukunya "*True professionalism*", profesionalisme

merupakan implikasi dari jawaban atas pertanyaan tentang perbedaan antara “*a good secretary*” dan “*a great secretary*”.

Dalam sebuah forum tanya jawab manajemen dikatakan, bahwa:

Professionalism is defined as the active demonstration of the traits of a professional. These traits include: knowledge and skills of the profession, commitment to self-improvement of skills and knowledge, service orientation, pride in the profession, covenantal relationship with client, creativity and innovation, conscience and trustworthiness, accountability for his or her work, ethically sound decision making and leadership. Professional development would then be the process in which a person develops these traits (Lingham, L., 2009; dalam <http://en.allexperts.com/q/Hiring-Employees-132/2009/2/Management.htm>).

Profesionalisme merupakan terminologi yang muncul sebagai atribut dari seseorang yang menjalankan profesinya – dengan “benar”. Oleh karena itu ketika seseorang dikatakan (atau ingin dikatakan sebagai) profesional, maka hendaknya ia menampilkan perilaku atau minimal kesan bagi orang lain atau pengamatnya bahwa ia memiliki penguasaan terhadap “*a vocation requiring knowledge of some department of learning or science*” (Lingham, L., 2009). Masih dari forum tanya jawab yang sama dikatakan bahwa “*A professional is one who follows ‘an occupation as a means of livelihood or gain,’ or one who is ‘engaged in one of the learned professions’*” (Lingham, L., 2009).

Dari beberapa pengertian yang tersedia ditemukan bahwa profesionalisme pada dasarnya merupakan sebuah sikap atau perilaku yang ditampilkan oleh seseorang dalam menjalankan profesinya saat memberikan layanan terhadap *customer*-nya melalui serangkaian karakteristik, semangat dan metode tertentu, maupun keyakinan diri dan cara-cara bertindak yang membedakannya dari seseorang yang dikatakan sebagai amatir. Tidak hanya itu, profesionalisme juga memiliki dimensi kognitif karena sikap dan perilaku yang dituntut untuk ditampilkan juga mencakup pengetahuan yang mendukung seseorang untuk menjalankan profesinya. Tugas akhir ini akan mengkhususkan pembahasan pada karakteristik

yang bersifat kognitif, yakni penguasaan pengetahuan mengenai profesi yang dijalani.

2.2.2 Konsep *Knowledge Engine*

Knowledge engine adalah sebuah konsep yang ditawarkan oleh Baird dan Henderson (2001) tentang bagaimana organisasi mampu menciptakan perputaran atau siklus yang cepat dari pengetahuan ke kinerja dan dari kinerja ke pengetahuan. Pada dasarnya pengetahuan adalah mesin yang mendorong organisasi maju ke depan di masa yang akan datang (Baird dan Henderson, 2001). Mesin ini memiliki dua siklus. Selama siklus produksi, pengetahuan didorong ke dalam kinerja. Sementara selama siklus strategis, kinerja merupakan sumberdaya bagi pengetahuan. Oleh karena itu pendekatan ini membangkitkan proses belajar (*generate learning*) dengan dua tenaga gerak yaitu:

A. Kapabilitas produksi

Yaitu kemampuan organisasi untuk menangkap pengetahuan secara langsung dari dan selama proses kinerja. Siklus produksi dalam *knowledge engine* adalah:

1. Mendapatkan pengetahuan (*Knowledge Acquire*) yang merupakan tahap menangkap dan mengkodifikasi pengetahuan.
2. Menstrukturkan pengetahuan (*Knowledge Structure*) sehingga menjadi pengetahuan yang tersintesis, terkonsolidasi dan terorganisir sehingga orang menginginkan dan mau datang mendapatkannya
3. Membagikan pengetahuan (*Knowledge Target*) sebagai cara untuk mendorong pengetahuan tersebar dan meningkatkan kinerja

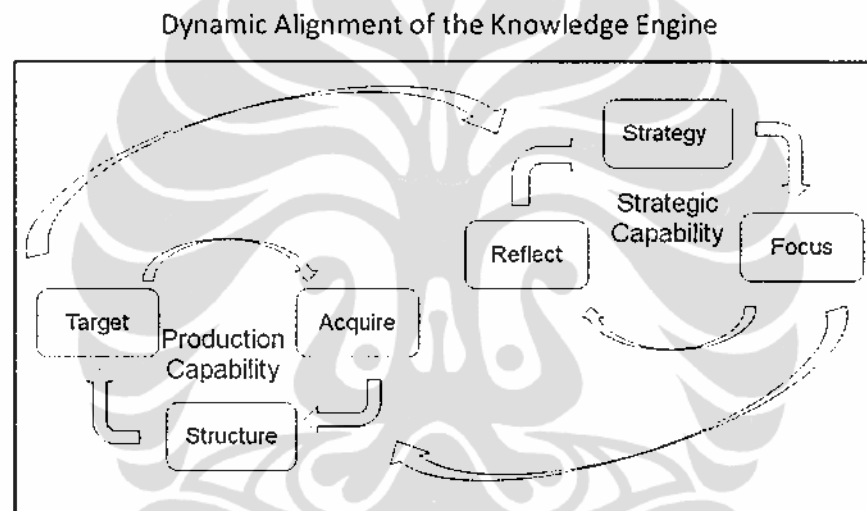
B. Kapabilitas Strategik

Kapabilitas strategik (*strategic capability*) adalah kemampuan organisasi untuk memastikan bahwa proses produksi pengetahuan diterapkan dengan cara yang tepat untuk mendukung tujuan strategik organisasi. Kapabilitas strategik terdiri dari dua proses, yaitu:

1. Memfokuskan pengetahuan yang sesuai dengan strategi organisasi dan kapabilitas inti yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja (*knowledge focus*).

2. Merefleksikan pengetahuan apakah telah sesuai dengan tujuan peningkatan kinerja dan strategi organisasi (*knowledge reflect*) (Baird dan Henderson, 2001).

Dari dua kapabilitas tersebut, terbentuk dua siklus yang mendorong dan menarik proses pembentukan pembelajaran dalam organisasi. Satu siklus berfokus pada tindakan, dan siklus lainnya berfokus pada arah strategik di unit atau organisasi – dan keduanya bekerja sama untuk mendorong dan menarik sehingga akan meningkatkan kinerja (Baird dan Henderson, 2001).



Gambar 2.1 Penyelarasan dinamika kapabilitas produksi dan strategik

Kapabilitas Produksi (*Production Capability*) akan menyediakan pengalaman sehari-hari dan jangka pendek serta pengalaman belajar yang menjadi bahan Fokus (*Focus*) dan refleksi dari kegiatan strategik. Kapabilitas strategik ini akhirnya akan mengarahkan dan menentukan kegiatan produksi pengetahuan dalam mendapatkan, menstrukturkan dan menargetkan pengetahuan.

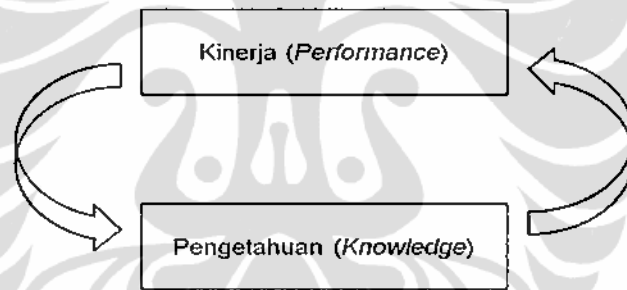
2.2.3 Mengelola pengetahuan untuk meningkatkan kinerja dengan pendekatan *knowledge engine*

Pencapaian keberhasilan dalam bisnis mensyaratkan organisasi untuk menerapkan strategi yang tepat secara efisien. Di lain pihak, strategi tersebut harus menjadi pengalaman (Quinn, 1992; dalam Baird dan Henderson, 2001). Pengalaman akan

berguna hanya jika implementasinya mendorong pada dua perubahan, yaitu perubahan terhadap kinerja dan perubahan untuk belajar.

Setiap aktivitas, baik interaksi dengan konsumen, penyelesaian suatu pekerjaan, maupun setiap kesempatan harus berdampak terhadap kinerja, perolehan dan penciptaan pengetahuan (*knowledge*). Dengan demikian pengetahuan menjadi aset yang dapat diambil untuk mendorong dan meningkatkan kinerja (Baird dan Henderson, 2001).

Pengelolaan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja (*performance*) dapat dilakukan dengan konsep *knowledge engine*. Konsep *knowledge engine* adalah penciptaan putaran (*cycle*) cepat dari pengetahuan terhadap kinerja (*performance*) dan dari kinerja terhadap pengetahuan (*knowledge*) seperti pada gambar 2.2.



Gambar 2.2 Dinamika *knowledge engine*

2.2.4 Knowledge Management Frame

2.2.4.1 Knowledge Focus

Tahapan fokus berarti menyiapkan pengetahuan yang tepat untuk mendukung keputusan dan tindakan, mengubah kemampuan dan motivasi untuk menggunakan dan berbagi pengetahuan (Baird dan Johnson, 2001). Dalam proses bisnis, yang dibutuhkan adalah kecepatan untuk mengakses pengetahuan yang dibutuhkan saat ini (*just-in-time*) bukan pengetahuan yang akan dibutuhkan bila terjadi suatu keadaan (*just-in-case*). Dengan memfokuskan pengetahuan, kita akan menghemat waktu dan biaya.

Pada tahap *knowledge focus* strategi digunakan untuk mengidentifikasi arah investasi langsung aset pengetahuan di masa depan agar tetap konsisten terhadap strategi organisasi. Arah investasi ini juga menetapkan motivasi dasar untuk menggunakan dan berbagi aset tersebut.

Praktisi KM sebaiknya mengategorisasikan pengetahuan yang hendak difokuskan ke dalam pengetahuan mengenai “apa (*what*)” dan pengetahuan tentang “bagaimana (*how*)” melakukannya. Pengetahuan mengenai “apa” merupakan langkah yang relatif kecil dalam menentukan fokus sementara keunggulan kompetitif ada ketika kita berhasil mendapatkan pengetahuan tentang bagaimana sesuatu bekerja berdasarkan pengalaman kita (Baird dan Henderson, 2001).

Informasi mengenai pengetahuan “bagaimana” ini mempunyai dua komponen, yaitu: hubungan dan konteks. Komponen hubungan terjadi ketika kita melihat pengetahuan yang ada saat terjadi suatu hubungan bisnis. Sedangkan konteks terjadi di mana atau dalam situasi apa suatu proses bisnis terjadi.

Empat langkah kunci yang dapat membantu perusahaan memfokuskan pengetahuan dengan efektif menurut Baird dan Henderson (2001) adalah:

- Langkah 1 : Fokus pada kapabilitas inti (*core capability*)
- Langkah 2 : Mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan (*knowledge gap*)
- Langkah 3 : Menentukan kunci pendorong utama terhadap kinerja (*key performance drivers*)
- Langkah 4 : Menetapkan kepemilikan yang jelas (*clear ownership*)

Menurut Baird dan Henderson (2001), memfokuskan pengetahuan dengan cara menentukan kapabilitas inti perusahaan, akan menyempitkan fokus pengetahuan pada beberapa area di mana pembelajaran akan memberikan dampak nyata terhadap kinerja dan pencapaian strategi perusahaan.

N. Venkatraman (dalam Baird dan Henderson, 2001) menyebutkan kapabilitas terdiri dari tiga, yaitu: *core, necessary dan support*. Kapabilitas inti (*Core Capability*) inilah yang membedakan sebuah perusahaan dengan perusahaan

lainnya. Kedua yang lainnya yaitu *necessary* bersifat unik sementara *support* bersifat wajib untuk bisa bertahan dalam bisnis tersebut.

Setelah kapabilitas inti diketahui, dapat ditemukan kesenjangan pengetahuan yang ada. Untuk dapat meningkatkan kinerja, pada langkah ini, diidentifikasi perbedaan antara pengetahuan yang telah dimiliki dengan pengetahuan yang sebaiknya dimiliki. Kesenjangan pengetahuan dapat terjadi karena: tidak adanya proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), inovasi yang dilakukan pada satu bagian tidak terkomunikasikan dengan baik, atau terjadi perubahan dalam lingkungan dan kompetisi sehingga perusahaan perlu mengubah proses dan struktur mereka.

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang difokuskan pada faktor kunci penentu kesuksesan (*critical success factor*) dan pengetahuan yang menentukan pendorong kinerja (*performance driver*) akan memberikan dampak terhadap kinerja.

Davenport dan Prusak (2000) menyatakan bahwa perkembangan kontinyu dari pengelolaan pengetahuan akan berhasil jika pengetahuan dapat dispesifikasikan dan difokuskan sesuai dengan proses kerja dan peningkatan proses kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang berfokus pada pengetahuan memerlukan pengetahuan yang tepat dan tersedia kapan saja dan dapat diterapkan di mana saja bukannya pengetahuan yang hanya sekadar untuk dimiliki.

Halangan pembelajaran yang tidak berdampak pada peningkatan kinerja bukan masalah motivasi, namun karena pengetahuan yang tidak memerhatikan praktik keberhasilan (*successful practice*) (Garvin, 2000). Oleh karena itu, sangat penting untuk memfokuskan pengetahuan terhadap keberhasilan dan peningkatan kinerja yang bersifat praktis dan mudah diterapkan.

2.2.4.2 *Knowledge Acquire*

Tahap akuisisi pengetahuan (*knowledge acquire*) dari siklus produksi melibatkan proses dan teknik yang digunakan untuk memperoleh (*capture*) dan mengodifikasi pengetahuan sehingga bisa menjadi suatu aset (Baird dan Henderson, 2001).

Salah satu cara yang dilakukan untuk menangkap pengetahuan adalah melakukan proses belajar saat pekerjaan sedang dilakukan sehingga setiap pekerjaan tidak hanya memberikan kesempatan berkinerja namun juga kesempatan untuk belajar. Proses pekerjaan yang dilakukan sebaiknya dievaluasi dengan alat dan perlengkapan yang tepat sehingga individu dapat belajar dari keberhasilan ataupun kegagalan yang terjadi.

Pendekatan yang harus dilakukan dalam *knowledge acquire* bukan bersifat *scope creep* yang cenderung menambah sebanyak mungkin pengetahuan tetapi pendekatan *scope down*, yang memerhatikan fokus dan basis pengetahuan yang dibangun dengan pendekatan “saat ini” (*just-in-time*) bukan pendekatan “bila terjadi sesuatu” (*just-in-case*).

Untuk itu kemudian dibutuhkan pihak yang bisa mengevaluasi pengalaman. Hal ini dapat dilakukan oleh sang pelaku atau dengan cara mengundang orang lain untuk bersama-sama menganalisis. Yang bisa digali adalah tujuan, apa yang terjadi, apa yang bisa dipelajari, apa yang kita lakukan sekarang dan kepada siapa kita menyampaikannya. Selain itu bisa dilakukan dengan meminta tolong orang lain yang tidak terlibat dalam proses atau meminta orang lain untuk melakukan observasi, atau bisa juga dengan meminta pandangan dari rekan sekerja dan ahli terkait.

Oleh karena itu, pengetahuan sebaiknya dikumpulkan ketika suatu pengalaman terjadi dan bukan hanya sekadar diingat setelah berlalu sekian lama. Cara lain yang lebih proaktif adalah melakukan simulasi sebelum melakukan kinerja. Yang harus diperhatikan adalah bahwa pertama kita tidak mendapatkan semua dari simulasi yang kita buat. Ke dua, semakin dekat simulasi dengan kenyataan sehari-hari semakin besar hasil belajar relevan dalam tindakan.

Dua dimensi dalam metode akuisisi *knowledge* adalah dimensi orang yang menangkap pengetahuan dan dimensi kapan pengetahuan ditangkap. Orang yang memotret pengetahuan bisa merupakan orang yang terlibat langsung ataupun tidak. Sedangkan dimensi waktunya bisa sebelum atau selama proses terjadi.

Banyak ahli menyatakan bahwa pembelajaran merupakan proses yang saling berkaitan sepanjang waktu, yang berkaitan dengan mendapatkan pengetahuan (*acquire*), pemahaman mendalam dan peningkatan kinerja (Garvin, 2000). Garvin (2000) juga menyatakan bahwa untuk menciptakan proses pembelajaran langkah pertama yang harus dilakukan adalah mendapatkan (*acquire*) informasi yang dikaitkan dengan fakta, observasi dan data.

2.2.4.3 *Knowledge Structure*

Pengetahuan baru memiliki nilai jika pengetahuan tersebut bisa dimanfaatkan. Oleh karena itu dibutuhkan penstrukturan terhadap pengetahuan yang didapat. Tahap ini berarti mensintesis (*synthesize*), mengonsolidasi (*consolidate*), dan mengorganisasikan (*organize*) pengetahuan sehingga orang yang menginginkan pengetahuan tersebut, akan datang dan mengambilnya (Baird dan Henderson, 2001).

Tahap ke dua pada kapabilitas produksi adalah penstrukturan (*structure*), yang bukan dalam arti sekadar penyimpanan (*store*). Proses ini menekankan pada pilihan yang lebih luas, lebih dari sekadar pilihan teknologi, untuk membuat aset pengetahuan tersedia bagi calon penggunanya.

Menstrukturkan pengetahuan berarti memvalidasi atau menguji kebenaran, mengonsolidasi atau menggabungkan, dan mengorganisasikan pengetahuan sehingga menjadi menarik, berguna, dan mudah didapatkan (Baird dan Henderson, 2001). Hal yang perlu diperhatikan dalam menstrukturkan pengetahuan, yaitu: mengapa orang ingin datang; bagaimana mereka mendapatkan akses; serta bagaimana menstrukturkan pengetahuan, sehingga pengguna mau datang dan mengambil pengetahuan tersebut. Pangkalan data (*database*) yang sempurna dan banyaknya informasi tidak akan relevan bila tidak ada orang yang mau menggunakannya.

Penyimpanan pengetahuan harus terstruktur sehingga dapat mendukung dan mencapai tujuan *knowledge management*. Setiap *knowledge manager* harus selalu siap untuk menata ulang struktur data pengetahuan perusahaan, agar tujuan pengelolaan pengetahuan tercapai (Davenport dan Prusak, 2000).

2.2.4.4 *Knowledge Target*

Pada tahap *knowledge target* pengguna pengetahuan (*knowledge consumers*) diidentifikasi dan aset pengetahuan dikemas agar berguna bagi mereka (Baird dan Henderson). Pada proses *targetting* pengguna pengetahuan tidak dibiarkan datang dengan sendirinya dan mengakses pengetahuan yang ada, melainkan secara proaktif didorong dan diberi pengetahuan yang tepat, dalam format yang tepat untuk orang yang tepat.

Tujuan utama fase ini adalah membangun pendekatan *customer-driven* untuk berbagi pengetahuan. Teknik yang dapat dilakukan adalah dengan *Microsegmenting*. Dengan teknik ini pengetahuan distrukturkan sesuai dengan kebutuhan satu segmen saja. Untuk melakukannya perusahaan perlu mengembangkan dua kapabilitas, yaitu: menentukan dan secara terus menerus memantau karakteristik dan preferensi pengguna, serta melakukan pengemasan sehingga bisa memenuhi semua kebutuhan pelanggan. Pada tahap ini penggunaan strategi “mendorong” (*Push strategy*) lebih ditekankan daripada “menarik” (*Pull Strategy*) (Baird dan Henderson, 2001).

Garvin (2000) menyatakan bahwa dengan tersedianya teknologi dalam bisnis, organisasi dapat memanfaatkan konsumen sebagai sumber informasi. Sebaliknya, perusahaan harus mampu melakukan *knowledge target* dengan memberikan informasi yang bermanfaat dan akurat bagi konsumennya. Sveiby (1997) menambahkan bahwa perusahaan yang berbasis pengetahuan yang mengenal dan memahami penggunanya akan semakin selektif dalam memasarkan hasil pengetahuan yang didapatkan. Mereka berkonsentrasi pada keterampilan dan proyek yang dapat mereka lakukan dengan baik dan dapat memberikan yang terbaik untuk konsumen dan perusahaan itu sendiri sehingga dapat disimpulkan

bahwa dengan mengetahui target pengetahuan, dampaknya adalah menjaga kinerja atau meningkatkan kinerja yang diberikan perusahaan pada konsumennya.

2.2.4.5 *Knowledge Reflect*

Knowledge Reflection sebagaimana yang dimaksudkan oleh Baird dan Henderson (2001), terdiri dari 2 jenis:

- A. Proses pengecekan/validasi (*validating*) apa yang dilihat pada satu unit dengan membandingkan dengan apa yang terjadi pada unit lain (*benchmarking*)
- B. Mengintegrasikan apa yang dilihat pada beberapa unit untuk membangun cara pandang yang lebih baik (*improvement*)

Pada tahap ini pemimpin, tanpa memandang tingkatan dalam organisasi, harus melihat berbagai peristiwa dengan mengkonsolidasi, mengintegrasikan, dan membangun perspektif yang lebih tinggi yang memungkinkan mereka untuk mempertanyakan ulang arahan yang sudah ada, cara berpikir, dan bisnis model yang ada.

Reflect dilakukan paling baik saat kita berada di atas pelaksanaan dan melihat semua proses kerja dan bagaimana mereka berkaitan satu dengan yang lain (Baird dan Henderson, 2001). Dengan melakukan *reflect*, kita mendapatkan gambaran yang luas terhadap rantai suplai dan memperluas pandangan untuk melihat bagaimana kecocokan setiap bagian di luar dan di dalam organisasi.

Setelah tahapan *reflect* dilakukan, pengetahuan yang ada diintegrasikan. Pengetahuan yang tidak terelaborasi atau terkait akan disingkirkan karena diperlukan prioritas dalam mengelola pengetahuan yang ada. Pemimpin perlu untuk berada di dalam sekaligus menjaga jarak dengan berada di luar proses. Tujuannya adalah mencari cara yang efektif dengan menemukan hal-hal yang belum terjadi secara optimal.

Pendekatan dalam memilih pendekatan reflektif adalah dengan memetakan pilihan dalam dua dimensi, yaitu: perspektif dan derajat perubahan. Perspektif terbagi menjadi perspektif 'di dalam' dan perspektif 'di luar'. Derajat perubahan terbagi menjadi pengenalan pola dan transformasi.

Menurut Garvin (2002), pembelajaran harus diikuti dengan tindakan. Namun tindakan yang diharapkan tidak akan berhasil dengan baik, bila tidak dikaitkan dan dihubungkan dengan refleksi tindakan sebelumnya. Garvin (2000) juga menyatakan bahwa organisasi pembelajar (*learning organization*) harus merefleksi atau melakukan evaluasi dari pengalaman, tindakan dan hasil pembelajarannya agar tidak melakukan kesalahan yang sama serta menghasilkan pembelajaran di masa depan.

2.2.5 Faktor *enabler* penerapan *knowledge engine*

2.2.5.1 Jenjang kelompok

2.2.5.5.1 Kepemimpinan

Pada tingkat grup, gaya kepemimpinan yang tepat adalah kepemimpinan yang berorientasi strategik dan fasilitatif (*facilitative leadership*).

Kepemimpinan fasilitatif merupakan inti dari organisasi yang berfokus pada pengetahuan (*knowledge-centric organization*) (Evans, 2003). Tanpa dukungan pemimpin maka kreativitas tidak akan muncul dan individu tidak akan mau dan siap untuk berbagi pengetahuan. John Bank (dalam Evans, 2003) menyebutkan karakteristik pemimpin fasilitatif yaitu:

- A. Mempunyai visi dan nilai-nilai yang mendukung keberagaman
- B. Berkomitmen pada keadilan
- C. Mempunyai pengetahuan yang luas dan pemahaman tentang keberagaman dan isu keberagaman budaya
- D. Terbuka terhadap masukan yang beragam dan umpan balik terhadap kekurangannya
- E. Memonitor dan memberdayakan karyawan yang beragam
- F. Berperan sebagai katalis bagi perubahan individu dan organisasi

Menurut pendekatan kepemimpinan situasional (Hersey dan Blanchard dalam Johnson dan Johnson, 1993) gaya kepemimpinan dengan menjual “ide” memiliki orientasi tugas dan hubungan kerja yang tinggi.

2.2.5.2 Jenjang individu

a. Individual learning dengan belajar aktif (*active learning*)

Proses pembelajaran individu akan lebih efektif bila dilakukan dengan aktif daripada pasif (Johnson dan Johnson, 2000). Saat orang belajar, pengetahuannya akan lebih lengkap bila dia mampu untuk menggabungkan dan mengintegrasikan dengan pengetahuan lain, pengalaman dan hasil pembelajaran sebelumnya. Banyak pengetahuan belum dapat benar-benar dipelajari sebelum dipraktikkan.

b. Motivasi dan kemauan untuk belajar, menggunakan dan berbagi pengetahuan

Goal setting theory merupakan teori motivasi yang menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit akan mengarah pada kinerja yang lebih baik dengan pemberian *feedback* (Robbins, 2003). Tujuannya adalah untuk memberitahukan seseorang apa yang harus dilakukan dan seberapa besar usaha yang diperlukan.

Teori *goal setting* juga membahas hubungan antara tujuan dengan kinerja. Kinerja akan tinggi bila seseorang mempunyai kemampuan dan tingkat penerimaan yang baik terhadap tujuan yang ditetapkan, dan tujuan yang lebih tinggi akan dapat dicapai. Seseorang akan dapat mengerjakan tugasnya dengan baik bila mendapatkan umpan balik (*feedback*). Dalam hal berpartisipasi, seseorang akan lebih termotivasi bila diikutsertakan dalam menentukan tujuan, karena tingkat penerimaannya lebih tinggi (Robbins, 2003)

Teori *goal setting* erat kaitannya dengan *self-efficacy*, yaitu kepercayaan orang bahwa dia mampu melakukan tugas dengan baik. Semakin tinggi *self-efficacy* seseorang, semakin tinggi kepercayaan dirinya untuk berhasil melaksanakan tugasnya (Robbins, 2003).

Motivasi juga merupakan persyaratan yang sangat penting dalam melakukan aktifitas berbagi pengetahuan. Seperti ditekankan oleh Davenport (dalam Menkhoff, dkk, 2005), bahwa pengetahuan sangat melekat (*embedded*) pada diri seseorang dan sulit dikeluarkan karena terikat kuat dengan ego dan keahlian seseorang. Dua faktor yang memengaruhi aktifitas berbagi pengetahuan yaitu:

- A. Faktor internal, yaitu persepsi terhadap kekuasaan yang melekat dan hasil yang didapat dari berbagi pengetahuan.
- B. Faktor eksternal, yaitu hubungan (*relationship*) dengan penerima pengetahuan dan penghargaan yang didapat dari berbagi pengetahuan (Menkhoff, 2005).

2.2.6 *Change management* – Lewin Change Theory

Model pengelolaan perubahan dari Kurt Lewin (Cummings dan Worley, 1977) dilakukan melalui tiga tahap yakni tahap *unfreezing*, *moving* dan *refreezing*.

2.2.6.1 Tahap *Unfreezing*

Tahap ini mengupayakan individu atau kelompok agar termotivasi untuk berubah. Untuk itu diperlukan kekuatan baru untuk berubah atau bergerak dari faktor-faktor atau kondisi yang telah ada. Salah satu teknik yang digunakan pada tahap ini adalah disonansi kognitif (Johnson dan Johnson, 2000).

2.2.6.2 Tahap *Moving*

Pada tahap ini dilakukan upaya mengubah hal-hal yang perlu diubah. *Moving* merupakan kondisi yang tidak memuaskan dan keinginan untuk membuat suatu perubahan terjadi. Pada tahap ini yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi secara tepat kondisi yang diharapkan, meyakinkan pekerja bahwa keadaan yang lama tidak bermanfaat dan bersama-sama mencari model dan informasi baru.

2.2.6.3 Tahap *Refreezing*

Tahap ini merupakan tahapan membuat perubahan agar bertahan secara permanen. *Refreezing* adalah tahap akhir menjadikan perilaku baru sebagai sebuah kebiasaan (Wirth, 2004). Tahap ini merupakan tahap menstabilisasi individu atau organisasi pada tahap tertentu. Tahap ini bisa dicapai melalui upaya penguatan perilaku atau pola baru yang terjadi serta mekanisme pendukung (*supporting mechanism*) yang menguatkan kondisi baru organisasi, seperti budaya, norma, kebijakan, dan struktur organisasi (Cummings dan Worley, 1997).

BAB 3

ANALISIS

Bab berikut akan memuat ulasan mengenai diagnosis atas permasalahan yang dihadapi oleh Biro “X”, berikut upaya pencarian solusi-solusi yang memungkinkan untuk dielaborasi berdasarkan analisis yang ada. Data-data yang digunakan dalam penulisan ini dikumpulkan dari beberapa sumber seperti wawancara dengan sejumlah karyawan, karyawan senior, dokumen perusahaan, *database* karyawan, dan observasi proses kinerja di Lini Layanan Asesmen Karyawan.

3.1 Profesionalisme Tenaga Asesor Biro “X”

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, tenaga utama Asesor Lini Layanan Asesmen Karyawan Biro “X” terdiri dari 25 orang mitra profesional dan 4 orang staf profesional. Jumlah ini masih ditambah dengan tenaga waktu tidak tertentu yang berasal dari luar Lini Layanan Asesmen Karyawan sebanyak 10 orang. Keseluruhan dari 39 tenaga Asesor ini mengikuti sistem penjenjangan profesionalisme Asesor di Biro “X” yang menggunakan 4 tingkatan, dimulai dari jenjang minimal 1 hingga tertinggi 4. (Untuk kebutuhan pengukuran dari sistem penjenjangan tingkat profesionalisme seorang tenaga Asesor, terminologi yang akan digunakan selanjutnya adalah tingkat *keprofesionalan* atau “*profesionalitas*” Asesor). Sistem penjenjangan ini memilah mereka ke dalam perbedaan kelompok tugas, wewenang, kewajiban yang harus ditunaikan dan juga hak yang dapat mereka peroleh dari Biro. Semakin tinggi jenjang profesionalitas seseorang membawa konsekuensi pada kompleksitas yang juga semakin tinggi. Seseorang dari jenjang yang lebih rendah, belum dapat diberi wewenang untuk menjalankan tugas/tanggung jawab yang menjadi wewenang seseorang yang lain dengan jenjang yang lebih tinggi. Sebaliknya, seseorang dengan kewenangan yang lebih tinggi lebih leluasa untuk dapat menjalankan tugas-tugas di jenjang sebelumnya.

Masing-masing tingkat/jenjang profesionalitas membawa konsekuensi kepada tugas dan tanggung jawab individu sebagai Asesor. Rinciannya adalah sebagai berikut:

1. Asisten/Profesional Junior
Bertindak sebagai tenaga pelaksana, mengemban tugas sebagai tester dan Asesor bagi karyawan non-manajerial (dengan pekerjaan sederhana).
2. Profesional 1
Bertindak sebagai rekan mandiri, mengemban tugas sebagai Asesor bagi karyawan non-manajerial (dengan pekerjaan yang kompleks) dan asesor karyawan manajer lini.
3. Profesional 2
Bertindak sebagai rekan mandiri, mengemban tugas sebagai Asesor bagi karyawan dengan level manajer madya ke atas.
4. Profesional 3
Handal sebagai narasumber terkait konten layanan, *trouble shooter*, pemberi opini ke dua terkait proses layanan, dalam rangka menjaga mutu layanan.

Dari data diperoleh pemetaan jenjang profesionalitas para Asesor di Biro "X" belum merata (lihat Tabel 3.1). Keterbatasan ketersediaan Asesor dengan jenjang profesionalitas menengah ke atas (3 dan 4) membawa dampak yang membatasi kapasitas Biro untuk dapat melayani permintaan asesmen karyawan dari jenjang yang sesuai taraf tersebut. Sementara diketahui bahwa layanan asesmen karyawan dengan jenjang yang hanya dapat ditangani oleh mereka di jenjang 3 atau 4, berkonsekuensi logis pada tingginya nilai jual satuan produk yang dihasilkan.

Tabel 3.1 Jumlah Tenaga Asesor berdasar jenjang Profesionalitas

Jenjang Profesionalitas	Jumlah	%
4	8	20,5
3	4	10,3
2	13	33,3
1	14	35,9
Total	39	100

Proses bisnis pada Lini Layanan Asesmen Karyawan menyertakan proses pengendalian mutu layanan (*quality control* atau disingkat QC) di akhir proses produksi sebelum produk diserahkan kepada pengguna layanan. Hal ini masih membuka peluang bahwa ketika permintaan produk bernilai jual tinggi melebihi kapasitas produksi, Biro masih dapat menampung permintaan tersebut. Para Asesor dari jenjang yang lebih rendah (sebanyak-banyaknya satu jenjang ke bawah) masih dapat disertakan dalam proses produksi, demi memenuhi permintaan pasar/*customer*, namun sebagai konsekuensi hal tersebut akan memperlambat proses penyelesaian akhir produksi. Akibatnya terjadi penumpukan produk di proses akhir, mengingat tenaga QC adalah juga tenaga Asesor di level 4 yang tentunya ketika permintaan pasar sedang tinggi pada produk layanan yang sesuai, mereka juga menjalankan fungsi mereka sebagai Asesor, tidak hanya menjalankan fungsi QC.

Berdasar kondisi di atas, maka sudah saatnya Biro "X" mencari solusi untuk mempercepat peningkatan jenjang profesionalitas para Asesornya. Dengan meratanya penyebaran profesionalitas Asesor dan selanjutnya sampai pada target peningkatan lebih dari separuh jumlah Asesor ke jenjang minimal 3, diharapkan daya saing Biro akan semakin tinggi. Perbaikan yang terjadi jika solusi berhasil dijalankan tidak saja peningkatan kapasitas produksi pada sisi kuantitas, melainkan tentu juga pada sisi kualitas. Peningkatan jenjang profesionalitas Asesor dilaksanakan dengan cara menyusun program pembelajaran.

3.2 Optimalisasi Kinerja melalui *Knowledge Engine*

Diyakini Baird dan Henderson (2001) bahwa aset pengetahuan organisasi dapat ditingkatkan dengan menggunakan pendekatan *knowledge engine*. Mesin pengetahuan ini mempunyai dua kapabilitas, yaitu: kapabilitas produksi dan kapabilitas strategik. Pendekatan ini menciptakan putaran/siklus cepat dari pengetahuan yang mendorong kinerja dan dari kinerja menjadi pengetahuan. Berikut akan dilakukan analisis terhadap kondisi organisasi menggunakan kerangka kerja *knowledge engine*.

3.2.1 Kapabilitas Strategik

Sejumlah fakta menunjukkan upaya Biro “X” untuk memfokuskan pengetahuan saat ini berada pada kondisi-kondisi berikut.

3.2.1.1 *Knowledge Focus*

- ❖ Belum terfokus pada kapabilitas intinya (*Core Capability*). *Core Capability* adalah kapasitas yang membedakan kemampuan Asesor di Biro “X” dengan kompetitor lainnya. Sebagaimana disebutkan, *Value* (Nilai) yang dianut oleh Biro adalah “memberikan layanan konsultasi SDM yang senantiasa memerhatikan kaidah ilmu.” Nilai ini adalah daya pembeda Biro dari institusi sejenis, namun belum teroperasionalkan dengan baik. Belum ada dokumen resmi organisasi yang memuat jabaran kongkret *Core Capability* yang dipunyai, sehingga belum dapat diakses dan dipelajari oleh semua pihak yang membutuhkan dalam rangka pembelajaran dan pemerataan persepsi.
- ❖ Terjadi kesenjangan pengetahuan, sebagaimana diuraikan pada butir 3.1 yang memperlihatkan bahwa tingkat profesionalitas para Asesor belum merata. Hal ini mengurangi kecepatan siklus produksi yang pada akhirnya berimbas pada terbatasnya kapasitas produksi
- ❖ Belum ada kunci pendorong utama (*Key performance drivers*) bagi peningkatan kualitas maupun kuantitas Asesor. Hal ini berakibat pada belum adanya perbaikan durasi penyampaian produk (yang dalam hal ini berupa laporan hasil Asesmen Karyawan) sejak masa-masa sebelumnya.
- ❖ Kondisi di atas tidak bisa dilepaskan dari belum adanya proses belajar yang cukup efektif bagi para Asesor. Proses belajar hanya terjadi di awal perekrutan Asesor, dan selanjutnya berjalan secara sporadis pada proses QC, ketika terjadi pemberian umpan balik (*feedback*) atas produk (laporan hasil Asesmen Karyawan) yang dihasilkan oleh seorang Asesor. Proses ini pun belum tersistemkan secara periodik, akibat ketiadaan waktu untuk mengejar pencapaian kapasitas produksi maksimal. Hal ini menjadikan proses belajar dapat dikategorikan terhenti.

3.2.1.2 *Knowledge Reflect*

- ❖ Belum sepenuhnya terjadi proses validasi dan pengintegrasian semua proses Asesmen Karyawan pada level manajer proyek (*high-order view*). Proses *high-order view* yang pada Biro dikenal sebagai proses penyusunan Laporan Proyek, hanya dilakukan ketika ada tuntutan dari pengguna layanan, yang juga jarang terjadi.
- ❖ *Aggregating learning*, yakni aktivitas memotret proses-proses belajar yang menentukan proses belajar selanjutnya (*high-level learning*), belum tampak terjadi di Biro “X”. Hal ini kembali disebabkan oleh alasan sedikitnya ketersediaan waktu untuk memenuhi tuntutan produksi.
- ❖ Atas alasan yang masih sama, belum tersedia waktu untuk masing-masing Asesor maupun manajer proyek untuk terlibat di dalam dan di luar proses. Oleh karena itu belum dapat teridentifikasi proses apa yang terjadi pada Asesor dan manajer proyek, apa yang belum berlangsung, dan apa yang perlu dilakukan untuk memengaruhi dan memperbaiki tindakan yang memang harus dilakukan.
- ❖ Pada Biro sudah terlihat adanya upaya untuk melihat pola, pengulangan dan hubungan antarperilaku yang terjadi pada para Asesor dan manajer proyek yang berkinerja memenuhi target dan di bawah target. Hanya saja proses ini belum terdokumentasikan dengan sistem tertentu yang dapat digunakan sebagai sumber belajar.

Sebagai akibat dari terbatasnya upaya-upaya *knowledge reflect* ini adalah belum adanya landasan bagi proses pembelajaran dengan membandingkan proses produksi yang berhasil dan yang gagal. Sejauh ini proses-proses di atas terjadi hanya sebatas kegiatan informal, dan bukan sesuatu yang tercatat sehingga dapat dimanfaatkan ulang dan diatasi secara sistematis.

3.2.2 **Kapabilitas Produksi**

Fakta-fakta berikut akan memperlihatkan sejauh mana upaya Biro untuk meningkatkan kapabilitas produksi.

3.2.2.1 *Knowledge Acquire*

Proses ini merupakan upaya untuk merekord, meriviu dan mengevaluasi proses kerja, dengan tujuan memanfaatkan proses tersebut sebagai sumber pembelajaran, baik yang terjadi sebelum, selama dan sesudah kinerja berlangsung. Pada Biro "X" pembelajaran terjadi sebatas pada periode sebelum dan selama kinerja berlangsung, untuk kepentingan jangka pendek, yakni penyelesaian proses produksi yang sedang berjalan. Di awal pengerjaan sebuah projek dilakukan pertemuan pembekalan guna menyamakan proses pengambilan data maupun pengerjaan proses Asesmen Karyawan di antara sejumlah Asesor yang terlibat. Sedangkan pada masa selama pekerjaan berlangsung juga terjadi pertukaran pengetahuan dalam rangka menjaga agar penyelesaian pekerjaan tetap berada pada jalur. Akan tetapi belum terlihat adanya proses evaluasi pekerjaan secara terstruktur. Hal ini dikhawatirkan akan mengakibatkan hilangnya pengetahuan, termasuk detil-detil penting yang terjadi, yang sudah diperoleh sebelum dan saat pelaksanaan pekerjaan. Pengumpulan pengetahuan juga sudah dilakukan oleh pelaku proses kinerja, hanya saja belum menjadi sebuah pembelajaran terarah dan terstruktur.

3.2.2.2 *Knowledge Structure*

Validasi, konsolidasi dan pengorganisasian pengetahuan yang didapat dengan memperhitungkan format yang tepat agar para Asesor dan manajer projek tertarik untuk mendapatkan pengetahuan yang tersedia perlu dilakukan. Yang terjadi saat ini di Biro "X" khususnya lini layanan Asesmen Karyawan, beberapa pengetahuan masih tersimpan pada orang-orang tertentu, dalam hal ini Asesor tertentu dan biasanya tergolong senior, serta belum ada sistem untuk menstrukturkan pengetahuan yang ada. Selain itu pengetahuan yang ada masih bersifat *Just-in-Case* belum bersifat *Just-in-Time*.

3.2.2.3 *Knowledge Target*

Waktu dan perhatian khusus untuk melakukan proses identifikasi *knowledge target* dibutuhkan guna dapat dirancang model proses distribusi pengetahuan secara terarah pada target yang ditetapkan. Dengan menetapkan target pengetahuan sekaligus dilakukan proses mengemas dan mengirimkan

pengetahuan dengan cara yang tepat kepada orang yang tepat. Hal ini belum banyak dilakukan secara terstruktur dan terarah pada target di Biro "X". Akibatnya belum ada proses pembelajaran yang sepenuhnya terarah pada sasaran individu yang akan ditingkatkan kemampuannya.

3.3 Kesimpulan

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penyebaran profesionalitas Asesor Biro "X" belum merata dan masih banyak berada pada taraf pemula. Hal ini dirasakan kurang dapat mengakomodasikan kebutuhan Biro untuk dapat dengan fleksibel melayani semua permintaan Asesmen Karyawan yang masuk, termasuk ketika layanan yang diharapkan adalah layanan yang menuntut penanganan oleh Asesor dengan jenjang profesionalitas yang relatif tinggi. Kurangnya peluang untuk meningkatkan pendapatan terjadi selain karena keterbatasan lini layanan untuk mengoptimalkan kapasitas produksi yang secara potensial dimiliki oleh Biro pada umumnya, juga karena adanya hambatan bagi Biro untuk dengan leluasa memasuki pasar pengadaan tenaga kerja di tingkat yang lebih tinggi (Asesmen Karyawan untuk level Manajerial), yang memungkinkan masuknya pendapatan secara lebih tinggi pula.

Sementara itu dari sisi *Knowledge Engine* ditemukan juga sejumlah tahap yang belum dikelola sebagaimana seharusnya. Baik dari sisi kapabilitas Strategik maupun Produksi, pengetahuan tampak belum terkelola dengan semestinya. Keterbatasan terjadi di hampir semua tahapan, mulai dari sistem *recording* pengetahuan hingga pemanfaatannya untuk merancang strategi pelaksanaan, maupun proses menimba pengalaman, mengemas dan menyebarkannya secara tepat sasaran. Kesemua ini terjadi lebih disebabkan oleh tuntutan produksi yang sedemikian tinggi, yang merupakan upaya lini layanan dimaksud untuk merespons berbagai tekanan baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. Tekanan dari dalam berupa tuntutan untuk tetap menjadi penghasil pendapatan (*revenue generator*) utama, sementara tekanan dari luar adalah tingginya permintaan pasar. Hal ini menyebabkan Lini Layanan Asesmen Karyawan secara strategik lebih mengutamakan sisi produksi dibandingkan dengan sisi pengembangan. Jika

sekalipun terdapat upaya-upaya untuk menangkap pengetahuan, hal ini masih berada pada tataran individu atau kelompok kecil dan bersifat informal.

Apabila kendala-kendala yang ada ini cenderung diabaikan dan membiarkan pembelajaran terjadi hanya pada level individu atau kelompok secara informal, pengetahuan yang sedemikian kaya yang dapat dimanfaatkan bagi pembelajaran organisasi di tingkat unit maupun secara keseluruhan tidak dapat dipertahankan secara berkelanjutan di dalam organisasi. Sebagai akibat dari panjangnya proses produksi karena banyak terjadi pengulangan proses-proses yang sebenarnya tidak perlu terjadi, pertumbuhan organisasi tidak mencapai titik optimum sebagaimana seharusnya.



BAB 4

ALTERNATIF SOLUSI DAN REKOMENDASI

Pada bagian ini akan diuraikan pengembangan alternatif solusi yang mengacu pada hasil analisis yang telah dilakukan terhadap kondisi organisasi yang diamati. Hasil analisis dimaksud menunjukkan terdapat ketidakseimbangan titik berat arah organisasi yang pada akhirnya lebih banyak mengerahkan waktu dan tenaga kepada proses produksi dibandingkan pengembangan. Hal ini membawa akibat pada tidak adanya kesempatan untuk mendorong pembelajaran di kalangan tenaga Asesor dalam rangka membuat penyebaran profesionalitas yang merata, untuk jangka pendek, dan meningkatkan seluruh Asesor ke tingkat profesionalitas yang relatif tinggi. Dengan menjamin ketersediaan Asesor dengan level profesionalitas yang tinggi, diharapkan Biro akan jauh lebih leluasa untuk “bermain” di area mana pun di dalam pangsa pasar yang tersedia.

Untuk dapat mengatasi kendala di atas, upaya mengelola pengetahuan di kalangan tenaga Asesor Biro “X” dipandang sebagai sebuah solusi yang memungkinkan untuk dilakukan. Hal ini mengingat bahwa pengetahuan merupakan tema sentral yang akan dipertahankan dan memiliki *value* maupun daya pembeda bagi Biro. Berdasar pertimbangan tersebut, maka dilakukan analisis terhadap permasalahan yang ada dengan menggunakan kerangka *knowledge management*, sekaligus nantinya akan digunakan pula untuk menyusun langkah-langkah untuk mengatasinya.

Berdasarkan analisis data yang diperoleh, maka berikut akan dipaparkan sejumlah alternatif solusi yang mungkin diterapkan. Di akhir bagian ini, pembahasan akan ditutup dengan pemilihan satu di antara beberapa alternatif tersebut, dengan mempertimbangkan berbagai faktor pendukung dan faktor penghambat pada organisasi.

4.1 Alternatif Solusi

4.1.1 Alternatif Solusi Lingkup Organisasi

Berdasarkan analisis pada Bab 3, terlihat perlu adanya sistem pembelajaran untuk meningkatkan profesionalitas organisasi dan kinerja organisasi. Oleh karena itu alternatif solusi yang diusulkan pada tingkat organisasi adalah sebagaimana diuraikan berikut.

1. *Focusing Knowledge Initiative*

Focusing Knowledge Initiative (Baird dan Henderson, 2001) adalah pendekatan untuk menentukan pengetahuan yang memberi dampak pada peningkatan kinerja perusahaan yang disesuaikan dengan strategi perusahaan. Pendekatan ini bersifat internal dengan menggunakan aset pengetahuan yang sudah ada di perusahaan dengan optimal.

Alternatif *focusing knowledge initiative* ini dilakukan melalui empat tahap:

1. Memfokuskan pada kapabilitas utama (inti) perusahaan
2. Mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan (*knowledge gap*)
3. Menentukan kunci pendorong pada kinerja (*key performance drivers*)
4. Menentukan pihak penanggung jawab program

2. Membuat sistem pembelajaran organisasi dengan pengembangan *Knowledge Engine*

Pendekatan ini menekankan bagaimana organisasi dapat belajar dan menerapkan apa yang dipelajari secara lebih cepat, serta bagaimana menciptakan aset pengetahuan dan dapat memanfaatkannya untuk menghasilkan kinerja yang diinginkan melalui perputaran antara kapabilitas strategik dan kapabilitas produksi.

Dalam Kapabilitas Strategik, organisasi memastikan bahwa pengetahuan sejalan dengan strategi perusahaan guna mendorong pencapaian kinerja. Sementara dalam Kapabilitas Produksi organisasi diharapkan dapat menangkap pengetahuan dari pengalaman, dan kemudian mengelola pengetahuan agar mudah diakses serta didorong untuk mencapai target pembelajar yang tepat dalam waktu dan format yang tepat.

Inti dari sistem pembelajaran berdasarkan *knowledge engine* adalah pada pengelolaan pengetahuan yang dimiliki perusahaan dan disesuaikan dengan strategi perusahaan, dan apabila pengelolaan pengetahuan tersebut terpenuhi maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Baird dan Henderson, 2001).

4.1.2 Alternatif Solusi Lingkup Kelompok (Grup)

Kinerja sebuah kelompok selain bergantung dari individu-individu yang menjadi anggotanya, juga ditentukan oleh faktor pemimpin di dalamnya. Pemimpin hendaknya menjadi motor dan fasilitator dalam proses pengembangan pekerja. Dalam kasus Lini Layanan Asesmen Karyawan Biro "X", mengacu pada proses kerja yang terjadi, maka yang dapat dijadikan figur pemimpin dapat dipisahkan ke dalam 2 jenis. Yang pertama adalah pemimpin proyek, yang secara informal akan menjalankan kepemimpinan di dalam suatu rangkaian pekerjaan tertentu untuk jangka waktu tertentu. Sedangkan yang ke dua adalah para Asesor dengan jenjang profesionalitas yang tinggi untuk menjalankan peran sebagai mentor bagi kelompok-kelompok belajar bentukan yang terdiri dari para Asesor dengan tingkat profesionalitas di bawahnya untuk menjalankan program pembelajaran berkelanjutan.

Alternatif intervensi untuk mendukung proses pembelajaran, adalah:

1. Membentuk *Facilitative Leadership*

Kepemimpinan fasilitatif ini menitikberatkan pada *collaboration* dan *empowerment*, yang diharapkan dapat mendorong pemimpin kelompok, baik kelompok berbasis proyek, maupun kelompok *mentoring* untuk dapat memberdayakan dirinya dan anggota kelompoknya serta bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan khususnya untuk memberdayakan anggotanya memfokuskan diri pada pembelajaran pengetahuan. Kepemimpinan fasilitatif merupakan inti dari organisasi yang berfokus pada pengetahuan (Evans, 2003).

2. Pembentukan *Problem-Solving Team*

Dalam *Problem-solving team*, anggota berbagi ide dan menawarkan saran-saran tentang bagaimana proses-proses kerja dan metode dapat diperbaiki (Robins,

2009). Kegiatan ini ditujukan untuk mengurangi kesan otoritas dari kepemimpinan kelompok-kelompok kerja yang terbentuk, karena pada dasarnya kesan hirarki pada proses pelaksanaan kinerja di Lini Layanan Asesmen pada umumnya, maupun kelompok *mentoring* para Asesor merupakan sesuatu yang perlu dihindari untuk lebih memberikan kondisi yang tidak terlalu kompetitif.

4.1.3 Alternatif Lingkup Individu

Berdasarkan kondisi kurang meratanya jenjang profesionalitas para Asesor yang ada pada saat ini, maka program pengembangan dan proses pembelajaran untuk meningkatkan jenjang-jenjang para Asesor merupakan hal yang sangat penting dilakukan oleh Biro. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam peningkatan keterampilan dan kemampuan adalah:

1. Penyusunan modul pembelajaran Asesor

Program pembelajaran ini disusun berjenjang sesuai dengan level profesionalitas Asesor, bertujuan untuk meningkatkan keterampilan sebagai Asesor di masing-masing level. Program pembelajaran mengenalkan dasar-dasar pemikiran dalam melakukan sejumlah kegiatan identifikasi, diagnosis analisis, penyimpulan dan pemberian rekomendasi dari hasil Asesmen Karyawan. Dalam modul tercakup pula sistem pengukuran hasil pembelajaran.

2. Membangun *KM System* dan *Sharing Culture*

Pengetahuan-pengetahuan yang ada di organisasi harus dikelola dengan membuat sistem pengelolaan pengetahuan (*KM System*), agar pengetahuan tetap ada dan dimiliki oleh organisasi. Selain itu organisasi juga harus membuat program pertemuan di antara para asesor agar terjadi aktivitas *sharing knowledge*. Dengan adanya pengelolaan pengetahuan yang tepat dan sistematis, serta budaya *sharing*, diharapkan profesionalitas para Asesor dapat terus ditingkatkan sesuai dengan standar dan kebutuhan organisasi sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal.

4.2 Rekomendasi

Mengacu pada kondisi yang melingkupi organisasi Biro "X", yang sebagian besar waktu banyak tercerap pada kepentingan produksi dan hanya kurang dari seperempat waktu bagi pengembangan, maka dibutuhkan sejumlah upaya

intervensi berbasis KM yang didahului dengan mengubah pola pikir (*mindset*) tersebut, baik di tingkat organisasi, kelompok maupun individu.

Dari sejumlah alternatif solusi yang diajukan, berikut adalah rangkuman dari keenam gagasan yang ada.

Tabel 4.1 Alternatif Solusi dan Rekomendasi

Level Intervensi	Alternatif Solusi	Faktor-faktor Penunjang	Faktor-faktor Penghambat	Keputusan/ Rekomendasi
ORGANISASI	<i>Focusing Knowledge Initiative</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tersedia banyak pengetahuan dan pengalaman dari para Asesor Senior dan memiliki level profesionalitas tinggi Dibutuhkan waktu lebih pendek 	<ul style="list-style-type: none"> Dibutuhkan upaya pendukung tambahan untuk melengkapi program agar lebih tepat sasaran 	Dipertimbangkan untuk program jangka pendek
	<i>Knowledge Engine</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tersedia banyak pengetahuan dan pengalaman dari para Asesor Senior dan memiliki level profesionalitas tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> Dibutuhkan usaha lebih besar, karena merupakan intervensi menyeluruh 	Dipertimbangkan untuk program jangka panjang
KELOMPOK	<i>Facilitative Leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menumbuhkan kemauan belajar dari dalam diri pembelajar Menumbuhkan iklim kolaboratif 	<ul style="list-style-type: none"> Membutuhkan pembentukan kemampuan khusus dari <i>leader</i> yang akan diberi penugasan 	Dapat dipertimbangkan
	<i>Problem-solving Team</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan suasana pembelajaran yang tidak menekan 	<ul style="list-style-type: none"> Terfokus hanya pada problem sesaat 	Kurang disarankan
INDIVIDU	Modul pembelajaran Asesor	<ul style="list-style-type: none"> Ada modul pembelajaran khusus yang sistematis dan spesifik 	<ul style="list-style-type: none"> Membutuhkan sistem dan program tambahan khusus untuk membentuk budaya 	Dapat disarankan untuk program jangka pendek
	<i>KM system and Sharing Culture</i>	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat sistem pembelajaran yang integratif dan relatif menetap 	<ul style="list-style-type: none"> Membutuhkan waktu panjang untuk membangun budaya 	Dapat disarankan untuk program jangka panjang

Mempertimbangkan berbagai faktor pada matriks di atas, maka penulis mengusulkan untuk membangun sebuah program intervensi yang menyeluruh dan integratif. Program ini merupakan gabungan dari salah satu alternatif solusi yang terpilih dari masing-masing level intervensi (Organisasi, Kelompok dan Individu). Program intervensi ini kemudian akan disebut sebagai Intervensi “Progresif” (“Program Regenerasi Integratif”). Termasuk dalam program intervensi ini adalah:

1. Level Organisasi: *Knowledge engineering*
2. Level Kelompok: *Facilitative Leadership*
3. Level Individu: *KM system and Sharing Culture*



BAB 5 IMPLEMENTASI

Pada bab ini akan diuraikan kerangka kerja implementasi dari intervensi yang paling memungkinkan untuk dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi organisasi yang ada.

5.1 Mengelola Perubahan

Berdasarkan tabel rekomendasi pada bab sebelumnya, maka rencana tindakan yang akan dilakukan adalah intervensi pada jenjang individu, kelompok dan organisasi. Ketiga rangkaian implementasi ini diharapkan akan menjamin terjaganya proses pembelajaran melalui intervensi Program Regenerasi Integratif (“Progresif”). Pada program ini selain tersusun program pembelajaran untuk meningkatkan profesionalitas Asesor yang ada, juga dapat menjadi model pembelajaran bagi Asesor-asesor baru. Sedangkan proses implementasi akan dijalankan dengan kerangka kerja pengelolaan perubahan berdasarkan model perubahan dari Kurt Lewin (Cummins dan Worley, 1997), melalui tahapan *unfreezing – moving – refreezing* dengan rincian berikut.

5.1.1 Rincian Intervensi

I. Tahap *Unfreezing*

1. Menyosialisasikan rencana penyusunan program intervensi “Progresif” kepada pimpinan Biro dan kalangan *stakeholders* lainnya untuk menggoyahkan keyakinan mereka bahwa kondisi saat ini sudah waktunya untuk diubah. Dalam materi sosialisasi ditunjukkan konsekuensi-konsekuensi negatif yang akan terjadi apabila semua pihak membiarkan kondisi yang ada terus berlarut terjadi. Bentuk-bentuk efisiensi yang secara potensial akan membawa keuntungan maupun bentuk-bentuk kerugian-kerugian materil maupun non-material yang mungkin dialami oleh masing-masing pihak diharapkan dapat memotivasi semua pihak untuk mau berubah.

Sebagai contoh, kepada Pimpinan Organisasi ditunjukkan kalkulasi keuntungan finansial yang mungkin dicapai dengan menerapkan intervensi “Progresif”, yang mengharuskan organisasi mengurangi proporsi produksi dan menambah proporsi pengembangan bagi para *stakeholders* terutama Asesor.

2. Mengidentifikasi hal-hal pokok yang menjadi pembeda kapabilitas lini layanan.
3. Mengidentifikasi kesenjangan profesionalitas Asesor yang ada saat ini.
4. Menyusun ulang sistem penjenjangan/pemeringkatan profesionalitas secara lebih rinci, terukur dan menggunakan sistem penilaian yang transparan, serta menyosialisasikannya.
5. Memberi penugasan bagi para pekerja yang pernah berperan sebagai pimpinan proyek Asesmen Karyawan untuk menuangkan pengalaman dalam menangani berbagai proyek Asesmen Karyawan untuk berbagai jenis bisnis.
6. Memberi penugasan kepada para Asesor Senior (Asesor dengan kualifikasi profesionalisme yang tinggi) untuk menuangkan pengalaman dalam menangani berbagai proyek Asesmen Karyawan untuk berbagai jenis bisnis.
7. Membuat modul pembelajaran dengan melibatkan para Asesor dengan tingkat profesionalitas tinggi. Pada fase ini para Asesor dimaksud, diminta untuk menuliskan pengalaman mereka dalam menangani berbagai pekerjaan Asesmen Karyawan dengan berbagai variasinya.
8. Menyusun program pelatihan kepemimpinan yang bersifat fasilitatif bagi Asesor tingkat profesionalitas tinggi dan pimpinan-pimpinan proyek.

II. Tahap *Moving*

1. Memfasilitasi para *stakeholders* untuk merasakan kondisi baru yang direncanakan. Sebagai contoh, untuk kurun waktu tertentu disediakan sejumlah Asesor tambahan dengan kualifikasi profesionalitas menengah ke atas, sehingga Pimpinan Organisasi dapat merasakan dengan berjalannya intervensi “Progresif” ketika telah terjadi percepatan peningkatan tingkat profesionalitas Asesor, pendapatan yang masuk meningkat dengan lebih cepat.
2. Melaksanakan modul/sistem pembelajaran sebagai sarana pembelajaran untuk pengembangan profesionalitas para Asesor junior/muda.

3. Melaksanakan program-program pelatihan kepemimpinan yang bersifat fasilitatif bagi Asesor tingkat profesionalitas tinggi dan pimpinan-pimpinan proyek, melalui.
4. Mempersiapkan teknologi pendukung sebagai fasilitas pengemasan data yang terstruktur (*knowledge structure*) untuk mengoptimalkan sarana penyimpanan data pada server dan intranet.
5. Mengirimkan pengetahuan yang diperlukan kepada target (*knowledge target*) dengan dukungan teknologi (melalui akses data server, intranet, *milist* dan presentasi).
6. Melaksanakan program pembelajaran yang fokus (*knowledge focus*) sehingga tidak ada kesenjangan pengetahuan (Melalui seminar, *mentoring*, *coaching* dan *workshop*).

III. Tahap *Refreezing*

1. Tersedianya sistem untuk penyimpanan pengetahuan sebagai pendukung di dalam proses pengelolaan pengetahuan (Data Server dan intranet), untuk dapat diakses oleh target-target pengetahuan yang tepat.
2. Terciptanya budaya berbagi pengetahuan di dalam proses pembelajaran, melalui diskusi, *meeting*, *coaching* dan *mentoring*.
3. Terlaksananya program interaksi untuk penguatan profesionalitas melalui transfer pengetahuan yang berkelanjutan didukung sistem *reward* dan penghargaan bagi mereka yang melaksanakan kegiatan *sharing*. *Reward* dan penghargaan yang diberikan dapat berupa kemudahan untuk naik jenjang ataupun insentif ketika seorang Asesor mampu memroduksi hasil Asesmen Karyawan melebihi target pribadi (*individual*) yang ditetapkan bersama dengan Biro.
4. Implementasi budaya *sharing* ke dalam proses produksi dengan cara menjadikan kegiatan *sharing* sebagai prasyarat bagi para Asesor yang bermaksud meningkatkan jenjang melalui jalur meningkatkan produktivitas individualnya.

(Rencana pelaksanaan implementasi intervensi “Progresif” dapat dilihat pada Lampiran 1.)

DAFTAR PUSTAKA

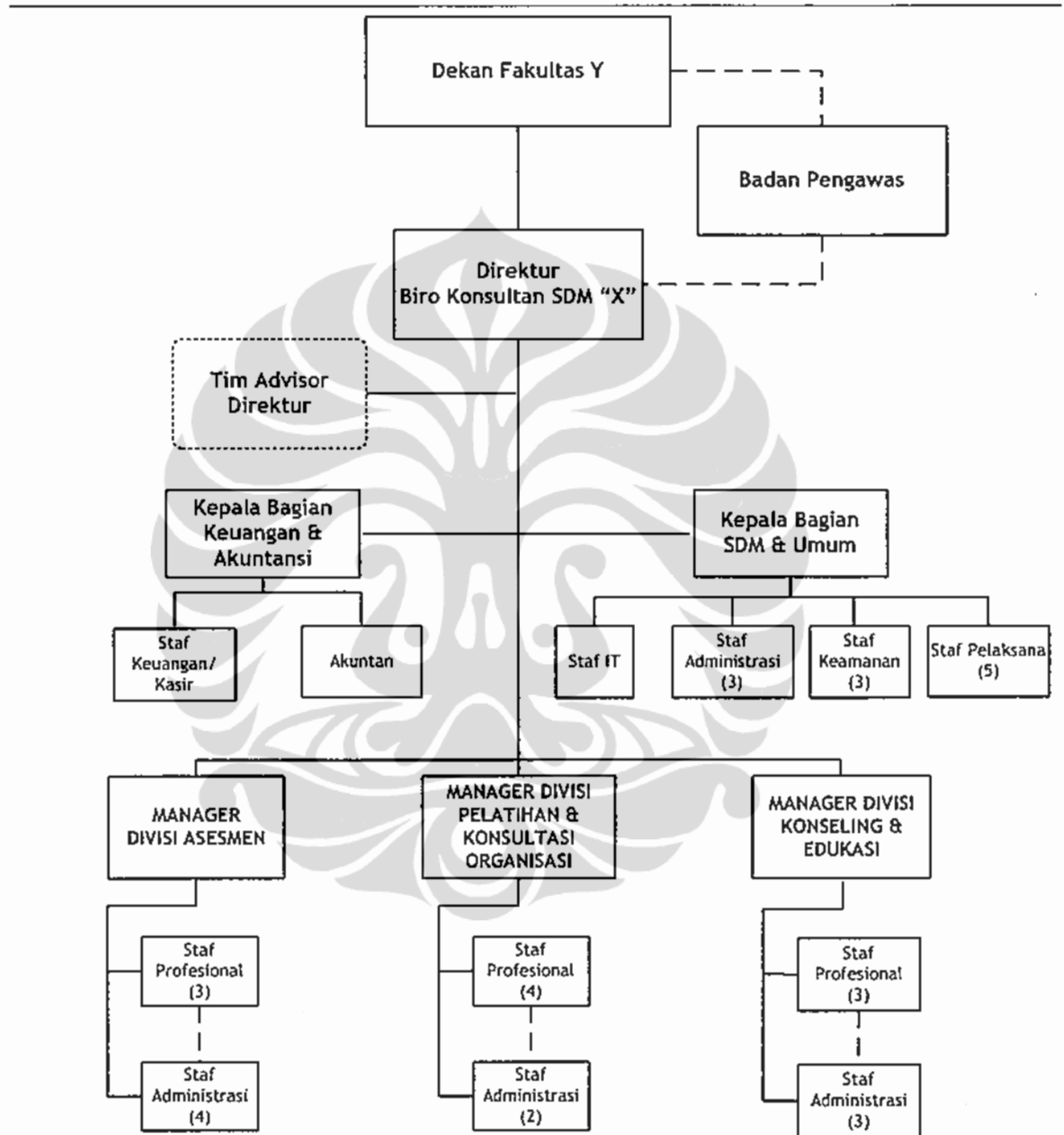
- “Angkatan kerja Indonesia 113,74 juta orang.” Sumber: Antara. *Portal nasional Republik Indonesia*. 26 Mei 2009. (http://www.indonesia.go.id/id/index.php?option=com_content&task=view&id=10066&Itemid=693)
- Baird, L., and Henderson, J.C. (2001). *The Knowledge engine*. San Fransisco: Berret-Koehler Publisher, Inc.
- Cummings, T.G., and Worley, C.G. (1997). *Organization development and change*. 8th edition. Ohio: South-Western College Publishing.
- Davenport, T.H., and Prusak, L. (1997). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Cambrige, MA: Harvard Business School Press.
- Evan, C. (2003). *Managing for knowledge: HR's strategic role*. Oxford: Butterworth-Heiemann.
- Garvin, D.A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Johnson, W.J. and Johnson, F.P. (2000). *Joining together: Group theory and group skills*. 7th edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (2001). *The Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Lingham, L. (2009, February 18). Hiring employees – Management. *AllExpert*. February 18, 2009. (<http://en.allexperts.com/q/Hiring-Employees-2132/2009/2/Management.htm>)

- Maister, D.H. (1997). *True professionalism: The courage to care about your people, your clients, and your career*. New York: The Free Press.
- Menkhoff, T., et al. (2005). Journal. Teorizing, measuring, and predicting knowledge sharing behavior in organizations – A social capital approach. *Proceedings of the 38th Hawaii Conference on System Science*.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2007). *Organizational behavior*. Edisi 13. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Starzee, B. (2008, Februari). Commentary: how to...choose an HR consultant. *Long Island Business News*, February 29, 2008. (<http://proquest.umi.com/pqdweb>)
- Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Wirth, R.A. (2004). *Lewin/Schein's Change Theory*. (<http://www.entarga.com/orgchange/lewinschein.pdf>)

esif"

No	Sasaran	Bulan 5				Bulan 6				Bulan 7				Khalayak	Narasumber	Biaya
		IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III			
TAHAP UNFREEZING																
1	Tercapainya kesepakatan <i>stakeholders</i> tentang perubahan													Seluruh <i>stakeholders</i>	Tim "Progresif"	Rp 200,000
2	Teridentifikasinya cc													Pimpinan Organisasi	Pimpinan Organisasi dan Tim	Rp 500,000
3	Teridentifikasinya ke profesionalitas Asesor													Pimpinan Organisasi, Pimpinan Proyek, Asesor jenjang tertinggi	Pimpinan Organisasi, Pimpinan Proyek, Asesor jenjang tertinggi dan Tim	Rp 300,000
4	Tersusun-ulangnya jenjang dan tersosialisasikan-nya baru													Asesor	Asesor dan Tim	Rp 500,000
5	Terbentuknya tim fasilitasi Pimpinan Proyek													Pimpinan Proyek, Asesor	Pimpinan Proyek, Asesor dan Tim	Rp 50,000
6	Terbentuknya tim fasilitasi Asesor Senior													Asesor	Asesor dan Tim	Rp 50,000
7	Tersusunnya modul pembelajaran													Asesor	Asesor dan Tim	Rp 5,000,000
8	Tersusunnya program kepemimpinan fasilitasi Pimpinan Proyek													Asesor, Pimpinan Proyek	Asesor, Pimpinan Proyek dan Tim	Rp 5,000,000
TAHAP MOVING																
1	Tersusunnya bentuk-bentuk masing-masing <i>stakeholders</i>													Seluruh <i>stakeholders</i>	Seluruh <i>stakeholders</i> dan Tim	Rp 7,500,000
2	<i>Exposure</i> awal bagi para terhadap modul yang terdapat													Asesor	Asesor dan Tim	Rp 5,000,000
3	<i>Exposure</i> awal bagi para Pimpinan Proyek terhadap													Asesor	Asesor dan Tim	Rp 5,000,000
4	Tersedianya teknologi pengemasan data dan informasi													Tenaga Teknologi Informasi	Tenaga Teknologi Informasi dan Tim	Rp 15,000,000
5	Terdapat pemetaan <i>knowledge</i> yang telah dimiliki													Asesor, Pimpinan Proyek, Tenaga Administrasi	Asesor, Pimpinan Proyek, Tenaga Administrasi dan Tim	Rp 500,000
6	Terpetakkannya kesenjangan secara lebih kongkret													Asesor	Asesor dan Tim	Rp 5,000,000
TAHAP REFREEZING																
1	Tersedianya sistem pembelajaran yang optimal yang dimaksud													Seluruh <i>stakeholders</i>	Seluruh <i>stakeholders</i> dan Tim	Rp 750,000
2	Tersedianya peta bentang <i>sharing</i> yang sesuai dan para <i>stakeholders</i>													Asesor	Asesor dan Tim	Rp 500,000
3	Teridentifikasinya <i>stakeholders</i> paling efektif bagi Asesor													Asesor, Pimpinan Proyek, Pimpinan Organisasi	Asesor, Pimpinan Proyek, Pimpinan Organisasi dan Tim	Rp 5,000,000
4	Implementasi budaya proses produksi													Asesor, Pimpinan Proyek, Pimpinan Organisasi	Asesor, Pimpinan Proyek, Pimpinan Organisasi dan Tim	Rp 100,000
5	Tersedianya Informasi Program													Seluruh <i>stakeholders</i>	Seluruh <i>stakeholders</i> dan Tim	Rp 250,000
															Total biaya	Rp 56,200,000

STRUKTUR ORGANISASI Biro "X"



Internal/Business Process

Lini Layanan Asesmen Karyawan

