

INTENSI UNTUK BERBAGI PENGETAHUAN SAAT PEMBUATAN SOP PADA KARYAWAN DIVISI *FINANCE* DAN *SALES* PT X

Yosef Arya Wicaksana dan B.P. Dwi Riyanti
Magister Psikologi Profesi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
yosefaryawicaksana@gmail.com

Abstrak

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah salah satu tahap penting dalam pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) di perusahaan. Proses pembuatan *Standard Operating Procedure* (SOP) adalah salah satu contoh dari penerapan kegiatan berbagi pengetahuan. Adapun proses pembuatan SOP sebaiknya dilakukan secara partisipatif yaitu melibatkan karyawan pelaksana pekerjaan dan atasan untuk berbagi pengetahuan mengenai prosedur kerja dari pekerjaan karyawan tersebut. Untuk melihat proses berbagi pengetahuan saat pembuatan SOP sebagai perilaku yang ingin dibentuk pada karyawan divisi *Finance* dan *Sales* PT X, maka penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Theory of Planned Behavior* (TPB). Penelitian bertujuan untuk melihat gambaran intensi dan faktor-faktor pembentuk intensi (sikap, norma subjektif, dan *perceived behavioral control*) pada karyawan kedua divisi tersebut untuk menampilkan perilaku berbagi pengetahuan saat pembuatan SOP.

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif yaitu dengan melakukan wawancara kepada lima orang responden penelitian dari kedua divisi tersebut. Wawancara menggunakan panduan semi terstruktur yang diadaptasi dari pertanyaan elisitasi *beliefs* yang disusun oleh Ajzen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua responden penelitian yang menunjukkan intensi untuk menampilkan perilaku berbagi pengetahuan tersebut. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *perceived behavioral control* merupakan faktor yang dinilai paling berperan terhadap pembentukan intensi pada hampir semua responden. Hal-hal tersebut dikarenakan ketidakhadiran beberapa faktor khususnya sarana berbagi pengetahuan seperti kesempatan waktu, sistem/forum diskusi dan panduan formal mengenai kegiatan berbagi pengetahuan. Faktor-faktor tersebut yang kemudian menjadi target intervensi yang disusun peneliti untuk mengembangkan kebiasaan berbagi pengetahuan pada divisi terkait.

Kata kunci: *knowledge management*, berbagi pengetahuan, *standard operating procedure*, *theory of planned behavior*

Abstract

Knowledge sharing is one of the important stages in organization's knowledge management. Standard Operating Procedure (SOP) construction is one example of organization's knowledge sharing activity. SOP would be well constructed by participatively involve employees because they know best about each activity in their job. To picture knowledge sharing activity in SOP construction, this research used Theory of Planned Behavior as a theoretical framework. The aim of this research was to look at employee's knowledge sharing intention in SOP construction and factors which shaped their intention, such as attitude, subjective norms, and perceived behavioral control (PBC).

This research used qualitative approach. Interviews were conducted to five respondents from the two divisions of the organization. The interviews guideline was adapted from elicitation beliefs' questions constructed by Ajzen. The result showed that most respondents showed intention to share knowledge in SOP construction, while PBC was being evaluated as the most instrumental factor in shaping that intention. Limited intention is the result of the absence of some factors regarding knowledge sharing facility such as time availability, discussion forum and formal guideline about knowledge sharing activity. Target of the intervention which constructed by taking a closer look into that factors.

Keywords: knowledge management, knowledge sharing, standard operating procedure, theory of planned behavior

Salah satu cara yang dapat dilakukan agar suatu perusahaan menjadi lebih unggul dalam persaingan bisnis adalah dengan mengelola seluruh pengetahuan yang dimilikinya dengan baik agar memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis (Dunamis Consulting, 2013). Konsep di dunia bisnis yang sampai saat ini terus berkembang mengenai bagaimana pengetahuan dikelola sedemikian rupa sehingga dapat bermanfaat bagi perusahaan adalah *knowledge management* (pengelolaan pengetahuan).

Dari beberapa studi *knowledge management* yang telah dilakukan oleh Dunamis Consulting, ditemukan masih banyak perusahaan yang belum mampu mengelola dan memanfaatkan seluruh pengetahuan yang dimilikinya secara efektif dan efisien sehingga peran *knowledge management* terhadap performa perusahaan belum optimal. Salah satu indikator dari *knowledge management* yang belum optimal adalah masih sering ditemukan kondisi dimana kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) antar karyawan cenderung minim di perusahaan. Kondisi tersebut seringkali mendapatkan perhatian dari studi-studi *knowledge management* di perusahaan Indonesia.

Pada dasarnya, berbagi pengetahuan merupakan bagian yang tidak dapat dilepaskan dari *knowledge management* di perusahaan. Hal tersebut didukung oleh sejumlah kajian teoritis

terutama kajian oleh Dalkir (2005). Beliau menyebutkan bahwa berbagi pengetahuan merupakan suatu tahapan penting dalam siklus *knowledge management* di perusahaan, dimana kesuksesan pelaksanaan berbagi pengetahuan dapat membawa pada keberhasilan pelaksanaan *knowledge management* di perusahaan.

Berdasarkan hasil studi Dunamis Consulting yang dikemukakan sebelumnya, peneliti melakukan studi mengenai kondisi kegiatan berbagi pengetahuan pada PT X. Pada studi awal yang dilakukan dengan mewawancarai ZB sebagai pemilik PT X dan beberapa karyawan level *supervisor* dan staf di divisi *Finance* dan *Sales* PT X, peneliti menemukan bahwa kondisi kegiatan berbagi pengetahuan yang cenderung minim juga terjadi pada karyawan di kedua divisi tersebut. Peneliti dan ZB sepakat bahwa kondisi minimnya kegiatan berbagi pengetahuan mengenai prosedur kerja antar karyawan di divisi *Finance* dan *Sales* merupakan kondisi yang perlu ditindaklanjuti untuk ke depannya.

Hal yang mendasari keputusan tersebut adalah apabila kondisi tersebut dibiarkan berlarut-larut akan membuat karyawan terus menerus mengalami kesulitan untuk memperoleh pengetahuan baru mengenai prosedur kerja yang benar dari pekerjaannya. Hal tersebut pada akhirnya dapat menimbulkan munculnya secara berulang masalah performa kerja seperti kesalahan kerja, miskomunikasi antar karyawan, dan munculnya keluhan

dari pelanggan. Di samping itu, Pasquariella (2003) mengemukakan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan bermanfaat untuk menambahkan pengetahuan dan kemampuan pada karyawan sehingga performa kerjanya meningkat. Bagi perusahaan, Du dan kawan-kawan (2007) mengemukakan bahwa berbagi pengetahuan akan mempengaruhi performa jangka panjang dan daya saing perusahaan.

Adapun salah satu penerapan dari kegiatan berbagi pengetahuan prosedur kerja di perusahaan adalah proses pembuatan dan pengembangan *Standard Operating Procedure (SOP)*. George H. McAfee (2014) mengemukakan bahwa proses tersebut melibatkan kegiatan berbagi pengetahuan mengenai prosedur kerja antar karyawan. Beliau pun menambahkan bahwa proses tersebut merupakan salah satu langkah untuk memastikan *knowledge management* yang memadai di perusahaan.

Pada umumnya seperti ditemui di sejumlah perusahaan bahwa SOP cenderung dibuat oleh atasan dan atau pihak eksternal (misal konsultan internal/eksternal) sebagai pihak yang diasumsikan memiliki pengetahuan yang lebih banyak dan memadai tentang visi misi perusahaan dan prosedur pekerjaan bawahannya. Bawahan atau karyawan pelaksana pekerjaan cenderung tidak dilibatkan dan hanya mengerjakan apa yang sudah tertulis dalam SOP yang telah dibuat. Namun, peneliti menemukan bahwa karyawan pelaksana pekerjaan sebaiknya dilibatkan untuk berbagi pengetahuan saat proses pembuatan SOP. Stup (dalam "*Standard Operating Procedures*", 2001) menekankan bahwa proses pembuatan SOP sebaiknya dilakukan dalam bentuk partisipatif, yaitu melibatkan pihak yang pekerjaannya terpengaruh oleh SOP tersebut yaitu karyawan (staf) pelaksana pekerjaan tersebut dan manajer (atasan) yang terkait, untuk berbagi pengetahuan yang mereka

miliki mengenai prosedur kerja dari pekerjaan karyawan tersebut. Peneliti juga menemukan bahwa melibatkan karyawan pelaksana pekerjaan untuk berbagi pengetahuan saat pembuatan SOP memiliki manfaat antara lain meningkatkan komitmen (Stup dalam "*Standard Operating Procedures*", 2001) dan membentuk *buy-in* atau *sense of ownership* karyawan pelaksana pekerjaan terhadap pekerjaan mereka dan terhadap SOP itu sendiri (Mott dalam "*The Benefits and Challenges of Creating SOP*", 2014).

Pada akhirnya, peneliti melihat bahwa kegiatan berbagi pengetahuan mengenai prosedur kerja saat pembuatan SOP adalah sebuah perilaku yang ingin dibentuk sebagai bentuk tindak lanjut atau intervensi yang akan dilakukan untuk meminimalisir masalah performa kerja di divisi *Finance* dan *Sales* PT X.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Theory of Planned Behavior (TPB)* untuk menjelaskan bagaimana perilaku berbagi pengetahuan saat pembuatan SOP pada karyawan divisi *Finance* dan *Sales* PT X dapat dibentuk. Dalam teori TPB dikemukakan bahwa variabel yang memegang peranan penting dalam membentuk perilaku adalah intensi, atau yang sering didefinisikan sebagai kecenderungan individu untuk mau menampilkan suatu perilaku. Berdasarkan penelitian-penelitian tentang TPB, intensi dianggap cukup kuat untuk membentuk dan atau memprediksi perilaku individu. Salah satu contoh penelitian, Ajzen (1991) menemukan bahwa intensi menyumbang 26% dari varians di dalam perilaku. Selain itu, berbagai penelitian yang dikemukakan dalam Ajzen (2005) mencatat bahwa koefisien korelasi antara intensi dan perilaku berada pada *range* 0,69 – 0,96 dan signifikan dengan $p < 0,05$. Ajzen (2006) juga menambahkan bahwa intervensi atau usaha untuk meningkatkan intensi merupakan salah satu bentuk dari intervensi perilaku. Menurutnya, intervensi terhadap intensi dapat diarahkan pada satu

atau lebih faktor pembentuk intensi yaitu sikap (*attitude*), norma subjektif (*subjective norms*), dan atau PBC (*perceived behavioral control*).

Secara khusus, pendekatan TPB digunakan untuk menjelaskan intensi dan perilaku berbagi pengetahuan seperti pada penelitian Baharim (2008), Gagne (2009) dan Sekarwiri (2011). Gagne (2009) berpendapat bahwa pendekatan TPB dinilai cocok untuk menjelaskan perilaku berbagi pengetahuan dikarenakan pada dasarnya perilaku tersebut adalah perilaku yang sengaja dibentuk atau direncanakan. Penelitian-penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif untuk melihat besaran dari intensi dan faktor-faktor pembentuknya, termasuk bagaimana hubungan antar masing-masing variabel tersebut dan hubungan relatif atau pengaruhnya terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

Sebagai kesimpulan, dengan merujuk kepada kajian teoritis dan penelitian-penelitian sebelumnya tentang perilaku berbagi pengetahuan yang menggunakan pendekatan TPB, maka penelitian dilakukan untuk melihat gambaran intensi dan faktor-faktor pembentuk intensi untuk berbagi pengetahuan mengenai prosedur kerja saat pembuatan SOP pada karyawan level *supervisor* dan staf pada divisi *Finance* dan *Sales*. Dari hasil penelitian ini selanjutnya peneliti menentukan intervensi apa yang tepat diberikan terkait intensi mereka.

METODE

Pada umumnya, penelitian yang menggunakan *Theory of Planned Behavior* (TPB) menggunakan pendekatan kuantitatif dalam pengambilan dan analisis datanya. Namun, untuk memperoleh kekayaan data dalam bentuk aktivitas berbagi pengetahuan dan kendala yang dialami, maka penggunaan pendekatan kualitatif dipandang lebih tepat. Aspek-

aspek yang akan digambarkan melalui pendekatan ini adalah intensi untuk berbagi pengetahuan, sikap terhadap perilaku berbagi pengetahuan, norma subjektif terhadap perilaku berbagi pengetahuan, dan *perceived behavioral control*, yang meliputi dinamika antara faktor-faktor yang memudahkan dan mempersulit tampilnya perilaku berbagi pengetahuan beserta persepsi individu akan kekuatan dari pengaruh faktor-faktor tersebut. Studi sebelumnya yang menggunakan pendekatan kualitatif menjadi acuan dalam penelitian ini (Renzi & Klobas, 2008; Zoellner, dkk., 2012).

Responden Penelitian

Yang menjadi responden penelitian adalah ZB (pemilik) dan seluruh karyawan PT X level *supervisor* dan staf pada divisi *Finance* dan *Sales* yang meliputi: (1) 1 orang *Finance Division Supervisor* dan 2 orang staf *Finance Division (Account Receivable dan Collection)*; (2) 1 orang *Sales Division Supervisor* dan 1 orang staf *Sales Division (Administration)*.

Metode dan Instrumen Pengumpulan Data Penelitian

Sama halnya dengan penelitian-penelitian terdahulu dengan teori TPB yang menggunakan pendekatan kualitatif (contoh: Renzi & Klobas, 2008; Zoellner, dkk., 2012), metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara. Demikian juga dengan instrumen pengumpulan data yang digunakan, peneliti menggunakan panduan wawancara (*interview guide*) semi terstruktur berisikan pertanyaan-pertanyaan yang diadaptasi oleh peneliti dari pertanyaan elisitasi *beliefs* yang disusun oleh Ajzen (2006). Peneliti juga menambahkan pertanyaan-pertanyaan lain untuk melengkapi dan memperkaya data penelitian. Pertanyaan itu antara lain meliputi pertanyaan mengenai faktor pembentuk intensi yang paling berperan terhadap pembentukan intensi untuk

berbagi pengetahuan saat pembuatan SOP dan bentuk kegiatan berbagi pengetahuan yang cocok saat pembuatan SOP. Panduan pertanyaan dibuat dua jenis yaitu untuk karyawan level *supervisor* dan karyawan level staf. Karyawan level *supervisor* selain ditanyakan mengenai intensi dan faktor pembentuk intensi untuk berbagi pengetahuan saat pembuatan SOP pekerjaannya, juga ditanyakan hal yang sama saat pembuatan SOP bawahannya.

Metode Analisis Data

Peneliti menggunakan metode analisis konten (*content analysis*) yang merujuk pada menganalisis pola utama pada teks atau data seperti transkrip wawancara, catatan pribadi, dan atau dokumen (Patton, 2002). Tahap pertama dari analisis konten tersebut adalah peneliti menyusun transkrip wawancara (verbatim) setelah melakukan wawancara. Tahap kedua, peneliti membubuhkan kode (*coding*) pada transkrip wawancara tersebut. Peneliti memberikan kode dengan menuliskan tema-tema yang muncul maupun kata-kata kunci yang sekiranya dapat menangkap esensi dari teks (transkrip wawancara) yang dibaca. Tema dan atau kata kunci yang diwakili oleh kode mencakup intensi dan komponen yang membentuk faktor pembentuk intensi (*beliefs* dan evaluasi *beliefs*). Selain tema tersebut, peneliti juga mengidentifikasi tema-tema tambahan yang ditemukan yaitu faktor yang paling berperan terhadap pembentukan intensi dan bentuk kegiatan berbagi pengetahuan yang cocok saat proses pembuatan SOP.

Setelah peneliti melakukan proses tersebut pada tiap-tiap transkrip verbatim, barulah peneliti dapat melakukan tahap yang terakhir yaitu tahap analisis. Analisis dan interpretasi hasil dilakukan berdasar kerangka teori TPB.

Validitas (Kredibilitas) Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis validitas (kredibilitas) yang digunakan adalah

validitas komunikasi yaitu mengkonfirmasi kembali data dan hasil analisisnya kepada responden penelitian (Poerwandari, 2009). Peneliti mengkonfirmasi kembali data (verbatim wawancara) dan hasil analisis data kepada masing-masing responden penelitian (karyawan level staf dan *supervisor* divisi *Finance* dan *Sales*).

Prosedur Penelitian

Sesuai kerangka *action research* yang digunakan dalam penelitian ini, menurut Smither dan kawan-kawan (1996) prosedur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Tahap *scouting*, yaitu tahap mengumpulkan informasi umum mengenai PT X; (2) Tahap *entry*, yaitu tahap mulai membangun kolaborasi dan melakukan eksplorasi terhadap masalah yang ada di PT X, khususnya di divisi *Finance* dan *Sales*; (3) Tahap *data collection*, yaitu tahap mulai membangun variabel yang dapat menjelaskan masalah yang ada, yaitu variabel intensi berbagi pengetahuan saat pembuatan SOP dan faktor-faktor pembentuknya, dan melakukan proses pengambilan data yang diperlukan untuk menggambarkan variabel tersebut; (4) Tahap *data feedback*, yaitu tahap memberikan umpan balik dan meminta konfirmasi (validasi) mengenai variabel dan masalah yang diteliti kepada responden penelitian mewakili PT X; (5) Tahap *diagnosis*, yaitu tahap melakukan diagnosis mengenai masalah antara lain belum ditunjukkannya intensi dan kurang optimalnya peran faktor pembentuk intensi; (6) Tahap *action planning*, yaitu tahap merencanakan intervensi atau tindakan spesifik untuk mengatasi masalah perusahaan seperti telah disebutkan pada poin sebelumnya; (7) Tahap *action implementation*, yaitu tahap pelaksanaan dari rencana intervensi (Tahap ini belum dilakukan karena ketersediaan waktu); (8) Tahap *evaluation*, yaitu tahap melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan intervensi bagi dari sisi proses, hasil, maupun

rencana ke depan (tahap ini belum dilakukan karena intervensi belum dilakukan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah gambaran dari responden penelitian ini.

Tabel 1: Tabel Gambaran Umum Responden Penelitian

	RESP.1	RESP. 2	RESP.3	RESP.4	RESP.5
NAMA (INISIAL)	MP	PR	MA	IR	PB
USIA (dalam tahun)	18	42	22	35	37
JENIS KELAMIN	Perempuan	Laki-laki	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki
SUKU BANGSA	Sunda	Aceh- Padang	Jawa	Jawa	Sulawesi
PENDIDIKAN TERAKHIR (BERIJAZAH)	SMK Ilmu Administrasi	SMA	SMA	S1 Manajemen Keuangan	SMU
DIVISI	<i>Finance</i>	<i>Finance</i>	<i>Sales</i>	<i>Finance</i>	<i>Sales</i>
NAMA JABATAN	Staf <i>Account Receivable (AR)</i>	Staf <i>Collector</i>	Staf <i>Administration</i>	<i>Supervisor</i>	<i>Supervisor</i>
LAMA KERJA DI PT X	7 bulan	8 bulan	11 bulan	2 tahun	2 tahun

Keterangan tabel: RESP. adalah responden penelitian

Sikap Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Mengenai Prosedur Kerja Kepada Karyawan Lain Saat Pembuatan SOP

Seluruh responden penelitian berpendapat bahwa perilaku berbagi pengetahuan tersebut memberikan beberapa keuntungan dalam pekerjaan (*behavioral beliefs*), baik dalam pekerjaan mereka sendiri maupun pekerjaan karyawan lain seperti atasan dan rekan kerja.

“ya untuk menambah wawasan kan paling utama kan paling itu aja kan (...) pengetahuan yang kita punya kita bagiin lagi pada orang yang kita bagiin”

-PR - FIN - Staff - Comment (R10)-

“(...)Sebenarnya supaya bisa terima masukan sih. Saya kerjanya selama ini gimana, terus kurangnya gimana..”

-IR - FIN - SPV - Comment (R3)-

Mereka menilai bahwa keuntungan-keuntungan tersebut pada akhirnya akan memberikan hasil yang positif (*outcomes evaluation*) antara lain peningkatan performa kerja, perbaikan proses kerja, dan pencapaian target sesuai yang diharapkan.

“A: jadi ee sebenarnya tujuan akhirnya lebih ke untuk meningkatkan performa juga ya pak.... B : hh.. iya bener”

-PR - FIN - Staff - Comment (R2)-

“(...) Itung-itung supaya gimana sih efisien, supaya gimana sih nanti hasil lebih bagus kan gitu.”

-PR - FIN - Staff - Comment (R12)-

“(...) bahwa berbagi pengetahuan itu adalah dalam lingkup kerja ini ya segala hal yang ujung-ujungnya kembali ke target intinya”

-PB - SAL - SPV - Comment (R19)-

Dilihat dari *behavioral beliefs* dan *outcome evaluation* tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh responden penelitian, baik level staf maupun level *supervisor*, cenderung bersikap atau memberikan evaluasi positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan mengenai prosedur kerja kepada karyawan lain saat pembuatan SOP.

Norma Subjektif Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Mengenai Prosedur Kerja Kepada Karyawan Lain Saat Pembuatan SOP

Seluruh responden penelitian berpendapat bahwa karyawan lain, terutama dari atasan dan rekan kerja dari divisi yang sama, akan mendukung mereka untuk menampilkan perilaku berbagi pengetahuan tersebut (*normative beliefs*).

“Jabatan, atasan terima masukan”

– atasan divisinya -

-PR - FIN - Staff - Comment (R14)-

“kalau mau mendukung berbagi pengetahuan yang saya rasakan ada di divisi saya karena berbagi pengetahuan gitu” – rekan satu divisi-

IR - FIN - SPV - Comment (R18)-

Mereka berpendapat bahwa dukungan diberikan dengan harapan mereka dan karyawan lain dapat memperoleh pengetahuan mengenai

prosedur kerja yang memadai sehingga dapat digunakan dalam membantu mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik dan pada akhirnya juga membantu mereka dalam mencapai target perusahaan. Berhubungan dengan pendapat mereka dan adanya harapan yang diberikan karyawan lain, mereka menunjukkan kecenderungan untuk memenuhi dukungan/harapan tersebut (*motivation to comply*). Mereka *comply* karena setuju dengan dukungan/harapan yang diberikan dimana perilaku berbagi pengetahuan tersebut berperan secara positif dalam pekerjaan seluruh karyawan.

“karena saya merasa ya, kalau berbagi itu jadi lebih baik lagi. Kerjanya, komunikasinya”

-PR - FIN - Staff - Comment (R28)-

“Makanya saya berikan apa yang saya punya ke rekan-rekan kerja, tujuan utamanya adalah bagaimana agar mencapai target yang perusahaan inginkan...”

-PB - SAL - SPV - Comment (R34)-

Dilihat dari *normative beliefs* dan *motivation to comply* untuk menampilkan perilaku berbagi pengetahuan mengenai prosedur kerja kepada karyawan lain saat pembuatan SOP, dapat disimpulkan bahwa seluruh responden baik level staf maupun *supervisor*, cenderung menunjukkan norma subjektif yang positif dalam bentuk persepsi terhadap adanya tekanan sosial yang mendukung mereka untuk menampilkan perilaku tersebut.

PBC Dalam Menampilkan Perilaku Berbagi Pengetahuan Mengenai Prosedur Kerja Kepada Karyawan Lain Saat Pembuatan SOP

Responden MP, MA, dan IR cenderung mempersepsikan adanya kemudahan dalam menampilkan perilaku

berbagi pengetahuan mengenai prosedur kerja saat pembuatan SOP. Sementara itu, dua responden lainnya, yaitu PB dan PR cenderung mempersepsikan adanya kesulitan dalam menampilkan perilaku berbagi pengetahuan tersebut.

Secara garis besar, PBC yang positif dibentuk oleh kehadiran faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat membantu mereka untuk menampilkan perilaku berbagi pengetahuan mengenai prosedur kerja saat pembuatan SOP, sementara itu PBC yang negatif dibentuk oleh ketidakhadiran faktor-faktor tersebut yang mana menghambat mereka untuk menampilkan perilaku berbagi pengetahuan tersebut.

Contoh faktor yang hadir dan dapat membantu mereka untuk menampilkan perilaku berbagi pengetahuan tersebut meliputi pengalaman kerja dan pengetahuan itu sendiri, kesadaran akan adanya hambatan pekerjaan, “nilai” yang dianut dari berbagi pengetahuan, dan bantuan pengetahuan dari karyawan lain.

“ya kan saya udah punya pengalaman berapa lama di perusahaan. (...) jadi dari pengalaman itu saya berbagi apa saja yang sudah saya lakukan dan tahu...”

-IR - FIN - SPV - Comment (R42)-

iya, kayak gitu. ya saya punya pengetahuan, itu yang saya bagikan. Ketika saya punya itu yang saya bagikan untuk membantu pekerjaan semuanya..”

-IR - FIN - SPV - Comment (R50)-

“iya jadi kalau tahu ada hambatan kan harusnya secara ga langsung mau berbagi pengetahuan, cari solusi“

-IR - FIN - SPV - Comment (R34)-

“ya sama saja pak. Intinya karena saya merasa berbagi pengetahuan itu adalah suatu ibadah dan saya

punya pengetahuan itu kenapa gak dibagikan”

-PB - SAL - SPV - Comment (R47)-

“B: iya kan saya diajarin ini itu, terus jadi tahu, terus berbagi deh.

(...) B: iya pak, kayak gitu. Terus berbagi kan”

-MP - FIN - Staff - Comment (R32)-

Sementara itu, faktor yang belum hadir dan dapat menghambat mereka adalah ketersediaan waktu yang cukup untuk berbagi pengetahuan, sistem/forum *meeting* untuk berbagi pengetahuan, dan *tools* untuk berbagi pengetahuan yaitu panduan formal dan wajib untuk melakukan kegiatan berbagi pengetahuan tersebut.

“ya kalau waktunya terbatas, jadi terburu-buru, sedangkan belum tentu orangnya cepat paham, jadi pengetahuannya pun belum tentu sampai ke orangnya”

-IR - FIN - SPV - Comment (R55)-

“(...) mungkin ada ide-ide yang mungkin gak kita punya tapi ada yang lain yang punya lebih baik itu kan bisa disatuin meeting kan pasti banyak gunanya...”

-PR - FIN - Staff - Comment (R40)-

“Yang saya setuju dengan itu karena... Ada.. Ada muaranya nih Pak, maksudnya dalam artian gini.. (...) dibuat waktu nya atau dibuat SOP nya seperti itu sehingga orang gak dengan terpaksa untuk berbagi dibuat SOP nya dibuat lebih smooth agar mereka tuh secara sukarela lah... bagi ilmunya gitu loh.”

-PB - SAL - SPV - Comment (R42)-

Intensi Untuk Berbagi Pengetahuan Mengenai Prosedur Kerja Kepada Karyawan Lain Saat Pembuatan SOP dan Faktor yang Paling Berperan

Terhadap Pembentukan Intensi Tersebut

Responden MP, MA, IR, PB cenderung menunjukkan intensi untuk berbagi pengetahuan mengenai prosedur kerja saat pembuatan SOP, namun ada satu responden (PR) yang cenderung belum menunjukkannya. Dengan kata lain, masih ada responden yang cenderung belum menunjukkan kemauan untuk melakukan kegiatan tersebut.

“Ya saya mau, karena saya merasa memang perlu dan selama ini juga saya mulai melakukannya.”

-MA - SAL - Staff - Comment(R33)-

“A : Mau tapi memang belum belum yakin ee..dan tadi belum ada sistemnya tadi itu ya pak.. “ B : Heeh..iya saya mau, tapi tergantung pak”

-PR - FIN - Staff - Comment (R43)-

Secara teoritis, terdapat satu faktor yang paling berperan terhadap pembentukan intensi. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa secara garis besar sikap dan PBC adalah faktor yang dinilai paling berperan terhadap pembentukan intensi untuk berbagi pengetahuan mengenai prosedur kerja kepada karyawan lain saat pembuatan SOP. Secara spesifik, satu responden (IR) berpendapat bahwa sikap atau penilaian positif terhadap hasil dari perilaku berbagi pengetahuan tersebut adalah faktor yang paling berperan dalam pembentukan intensinya tersebut.

“he ehmm. Jadi karena tahu kalau berbagi pengetahuan itu, manfaatnya apa-apa aja. (...) Istilahnya kalau ga ada manfaatnya ya ngapain saya lakuin.”

-IR - FIN - SPV - Comment (R67)-

Sedangkan empat responden lainnya (MP, PR, MA, PB) berpendapat

bahwa faktor yang paling berperan dalam membentuk intensinya tersebut adalah PBC atau persepsi akan kemudahan/kesulitan dalam menampilkan perilaku berbagi pengetahuan mengenai prosedur kerja kepada karyawan lain saat pembuatan SOP, dengan kehadiran/ketidakhadiran faktor yang membantu/menghambat perilaku berbagi pengetahuan tersebut ditampilkan.

“jadi kalau aku ada pengetahuan yah aku bagi kalau misalnya ga ada yah buat apa aku bagi”

-MP - FIN - Staff - Comment (R38)-

“ee..sebenarnya kalau saya ya paling ngaruh itu kalau ada sistem dan meeting itu ya yang saya bilang. sama sama orang yang dituangkan itu ada di dalam forum itu yang saya bilang”

-PR - FIN - Staff - Comment (R45)-

Adapun ditemukan bahwa peran faktor PBC relatif berbeda pada pembentukan intensi masing-masing responden untuk menampilkan perilaku berbagi pengetahuan mengenai prosedur kerja kepada karyawan lain. Perbedaan itu dipengaruhi oleh kehadiran/ketidakhadiran faktor-faktor internal dan eksternal yang pada dasarnya dipersepsikan dapat membantu/menghambat mereka untuk menampilkan perilaku berbagi pengetahuan tersebut. Kehadiran faktor-faktor yang membantu responden untuk menampilkan perilaku berbagi pengetahuan tersebut akan membentuk PBC yang positif, yang pada akhirnya akan berperan dalam membentuk kecenderungan intensi ditunjukkan (seperti pada responden MP, IR, MA). Sedangkan ketidakhadiran faktor-faktor tersebut yang mana menghambat responden untuk menampilkan perilaku berbagi pengetahuan tersebut akan membentuk PBC yang negatif, yang pada akhirnya akan berperan dalam membentuk

kecenderungan intensi belum ditunjukkan atau mengalami penurunan (seperti pada responden PR dan PB).

Bentuk Kegiatan Berbagi Pengetahuan Mengenai Prosedur Kerja yang Cocok Saat Pembuatan SOP

Responden (IR) berpandangan bahwa bentuk wawancara/kuesioner individual dirasa lebih cocok untuk pembuatan SOP karena alasan efisiensi waktu dan menghindari perdebatan (*groupthink*) antar divisi.

“gak tahu. Rasanya sih sama individual juga. Saya diwawancara aja suruh nulis kerjaan saya apa, nanti dibandingin gitu sama yang lain. Dicek gitu deh pak. Lebih efisien waktu dan menghindari debat”

-IR - FIN - SPV - Comment (R72)-

Sementara itu, empat responden lainnya sama-sama berpendapat bahwa diskusi kelompok adalah bentuk kegiatan yang cocok untuk berbagi pengetahuan mengenai prosedur kerja saat pembuatan SOP. Dengan bentuk ini, masing-masing karyawan dapat saling mengutarakan pendapat, memberikan saran/masukan dan kritik, serta membagikan pengetahuan yang dimilikinya dalam satu kesempatan bersama. Diskusi ini diharapkan dapat menghasilkan pengetahuan yang memadai mengenai prosedur kerja pekerjaan karyawan, pada sehingga dapat membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan pada akhirnya membantu mencapai target perusahaan.

“Sebenarnya sih bisa antara teman sama teman atau misalnya ada pengetahuan masing-masing terbuka dan ngobrol asal dikumpulkan dalam satu ya tetap meeting itu larinya pasti ada pimpinan...”

-PR - FIN - Staff - Comment (R48)-

“Padahal kalo saya pribadi, ya lebih enak kita diskusi gitu loh (...) saya lebih prefer discuss bareng-bareng. Karena belum tentu juga orang lain, mempunyai pola pikir yang sama seperti saya.”

-PB - SAL - SPV - Comment (R65)-

Diskusi ini tidak hanya melibatkan karyawan satu divisi, melainkan karyawan lintas divisi. Diskusi lintas divisi dirasa butuh dilakukan, terutama saat pembuatan SOP, dikarenakan hampir semua responden berpendapat bahwa pekerjaan-pekerjaan di divisi *Sales* dan *Finance* pada dasarnya saling terkait satu sama lain sehingga membutuhkan koordinasi atau kerjasama antar divisi. Artinya, dengan melibatkan karyawan lintas divisi dalam pembuatan SOP suatu pekerjaan/jabatan, maka seluruh pihak yang terkait dengan pekerjaan tersebut dapat membagikan dan menerima pengetahuan yang dimilikinya mengenai prosedur kerja pekerjaan tersebut.

“Lebih enak jadi satu gitu. jadi.. jadi.. (...)karena kan memang kan kalo bikin SOP lebih enak yang terkait terlibat...”

-MA -SAL - Staff - Comment (R37)-

“Setuju... Karena, ya tadi saya bilang pasti kan ujung-ujungnya kalo kolektor, ujung-ujungnya terkaitnya ke kita lagi. (...) Jadi satu irama semuanya, jadi gak ada yang... gak ada.. apa ya saya bilang ya.. (...) gitu lintas divisi Pak.”

-PB - SAL - SPV - Comment (R29)-

Pembahasan

Berdasarkan analisis data yang sudah dilakukan, peneliti menemukan tiga kondisi yang perlu dicermati secara lebih lanjut. Yang pertama, ditemukan bahwa responden PR cenderung belum menunjukkan intensi untuk berbagi pengetahuan mengenai prosedur kerja

kepada karyawan lain saat pembuatan SOP. Ditemukan juga bahwa dia berpendapat mengenai adanya beberapa faktor yang dirasa dapat menghambat atau mempersulit dirinya untuk menampilkan perilaku berbagi pengetahuan tersebut. Faktor-faktor tersebut, terutama belum adanya sistem atau forum berbagi pengetahuan, membuat dirinya cenderung mempersepsikan adanya kesulitan dalam menampilkan perilaku berbagi pengetahuan tersebut (PBC negatif). Pada akhirnya, faktor-faktor tersebut juga dinilai berperan terhadap kondisi dimana PR cenderung belum menunjukkan intensi untuk menampilkan perilaku berbagi pengetahuan tersebut. Yang kedua, ditemukan bahwa responden PB berpendapat mengenai kondisi dimana perusahaan belum menyediakan panduan yang formal dan wajib mengenai kegiatan berbagi pengetahuan. Kondisi tersebut pada akhirnya membuat dirinya cenderung mempersepsikan adanya hambatan atau kesulitan dalam menampilkan perilaku berbagi pengetahuan tersebut (PBC negatif). Dia pun berpendapat bahwa ke depannya hal-hal tersebut dibutuhkan untuk meningkatkan intensinya untuk berbagi pengetahuan saat pembuatan SOP. Yang ketiga, ditemukan bahwa responden IR berpendapat bahwa tidak adanya kesempatan waktu yang cukup untuk berbagi pengetahuan saat pembuatan SOP dapat menjadi hambatan atau kesulitan dalam menampilkan perilaku berbagi pengetahuan tersebut. Walaupun saat ini hal tersebut tidak berperan terhadap pembentukan persepsinya terhadap kemudahan/kesulitan dalam menampilkan perilaku tersebut (PBC) dan pembentukan intensinya, dia berpendapat bahwa ke depannya hal tersebut perlu disediakan secara memadai.

Berdasarkan paparan di atas, ditemukan bahwa faktor yang belum disediakan perusahaan dan perlu diperhatikan ke depannya adalah sarana berbagi pengetahuan., meliputi

kesempatan waktu, sistem/forum, dan *tools* (panduan formal) untuk melakukan kegiatan berbagi pengetahuan saat pembuatan SOP. Temuan-temuan di atas serupa dengan temuan dari Gagne (2009) yang mengemukakan bahwa hilang atau minimnya kesempatan untuk berbagi akan menghambat kegiatan berbagi pengetahuan dan selanjutnya mempengaruhi intensi karyawan. Hal serupa juga dikemukakan oleh Riege (2005) bahwa kurangnya waktu untuk berbagi pengetahuan atau untuk berhubungan dan berinteraksi antara sumber pengetahuan dengan penerima pengetahuan, akan menghambat berbagi pengetahuan antar karyawan dan berdampak negatif kepada intensi.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada responden yang cenderung belum menunjukkan intensi untuk menampilkan perilaku berbagi pengetahuan dan bahwa peran faktor *perceived behavioral control* (PBC) terhadap pembentukan intensi responden penelitian cenderung kurang optimal. Dari hasil penelitian tersebut, maka peneliti merancang intervensi yang ditujukan untuk meningkatkan intensi melalui peningkatan pada faktor pembentuk intensinya, yang meliputi kesempatan waktu, sistem/forum, dan *tools* (panduan formal) untuk melakukan kegiatan berbagi pengetahuan saat pembuatan SOP.

Adapun saran dari penelitian ini meliputi, saran metodologis, yaitu:

1. Dalam melakukan analisis, sebaiknya memperhatikan juga data demografis karyawan seperti level jabatan, pendidikan terakhir, dan lama kerja di perusahaan, yang diperkirakan memiliki hubungan atau bahkan pengaruh terhadap intensi dan faktor pembentuk intensi untuk berbagi pengetahuan. Analisis dengan menggambarkan kaitan antara data

demografis dengan data hasil pengambilan data diperkirakan akan memperkaya hasil penelitian atau secara spesifik memperkaya gambaran masing-masing variabel penelitian. Oleh karena itu, sumber literatur dan penelitian-penelitian mengenai hubungan dan atau pengaruh data demografis tersebut terhadap intensi dan faktor pembentuk intensi perlu ditelaah secara mendalam.

2. Peneliti mengajukan penggunaan *mixed method* (kuantitatif-kualitatif) untuk mendapatkan gambaran intensi dan faktor-faktor pembentuk intensi secara komprehensif. Apabila ditambahkan dengan metode kuantitatif menggunakan alat ukur (kuesioner), akan didapatkan pula tingkat atau besaran intensi dan faktor-faktor pembentuk intensi (termasuk signifikansi pengaruh masing-masing faktor). Gambaran kualitatif nantinya akan melengkapi dan mendalami hasil kuantitatifnya. Namun, penggunaan metode kuantitatif juga perlu memperhatikan ketersediaan responden dan kondisi-kondisi lainnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sarana-sarana berbagi pengetahuan seperti kesempatan waktu yang memadai, sistem/forum pertemuan yang bersifat formal dan panduan yang formal dan wajib mengenai pembuatan SOP dan kegiatan berbagi pengetahuan perlu disediakan untuk meningkatkan intensi berbagi pengetahuan saat pembuatan SOP. Hal-hal tersebutlah yang menjadi dasar dari intervensi yang disusun peneliti. Peneliti menyarankan agar intervensi diberikan dengan secara langsung melibatkan karyawan yang menjadi responden penelitian dalam proses pembuatan SOP pekerjaannya dan pekerjaan karyawan lain, dengan memperhatikan pengembangan hal-hal tersebut.

Secara lebih luas, hasil penelitian ini juga perlu diperhatikan apabila

perusahaan ingin mengembangkan kegiatan berbagi pengetahuan sebagai salah satu budaya di perusahaan. Artinya, menjadi penting apabila perusahaan menyediakan sarana berbagi pengetahuan secara optimal untuk mendukung kegiatan tersebut dilaksanakan secara konsisten di segala lini dan aktivitas perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 179-221. Diunduh pada tanggal 20 Februari 2015 dari *database google.scholar*.
- Ajzen, I. (2005). *Attitude, personality and behavior*. New York : Open University.
- Ajzen, I. (2006). *Behavioral interventions based on the theory of planned behavior*. Diunduh pada tanggal 20 Februari 2015 dari *database google.scholar*.
- Baharim, S. B. (2008) *The influence of knowledge sharing on motivation to transfer training: a Malaysian public sector context. Doctoral theses*, Victoria University.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier, Inc.
- Du, R., Ai, S., & Ren, Y. (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an China. *Expert systems with Applications*, 32(1), 38-46.
- Dunamis Consulting (2013). *Successful implementation of knowledge management in Indonesia*. Jakarta: Dunamis Publishing.
- Gagne, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48 (4), 571-589. Diunduh pada tanggal 21 Mei 2015 dari *database Wiley*.
- McAfee, G. H. (2014, 14 Februari). *Ensuring knowledge management*

- through SOP development. Makalah dipresentasikan pada *Quarterly Seminars* di *Fisher College of Business* di *Ohio State, USA*. Abstrak diunduh pada 20 November 2014 dari <http://fisher.osu.edu/centers/coe/events/past-events/quarterly-seminars>.
- Mott, A. (2014, 21 Juli). The benefits and challenges of creating Standard Operating Procedures (SOPs). Diunduh dari <http://www.bedrockdata.com/blog/the-benefits-and-challenges-of-creating-standard-operating-procedures-sops>.
- Pasquariella, S. (2003). *Knowledge management and knowledge sharing: An interactive session*. UNFPA. APLIC Annual Meeting, Minneapolis, April. Diakses pada tanggal 21 Mei 2015 dari <http://www.developmentgateway.org/pop>, <http://www.unfpa.org>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. (3th Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Poerwandari, E. K. (2009). *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia* (Edisi ke 3). Depok: LPSP3.
- Renzi, S. & Klobas, J. E. (2008). *Using the theory of planned behavior with qualitative research*. Dondena Working Papers for Research on Social Dynamics. Universita Bocconi, Milan.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journals of Knowledge Management*, 9(1), 18-35.
- Sekarwiri, E. (2011). *Pengaruh peningkatan sikap, norma subjektif, dan perceived behavioral control terhadap intensi berbagi pengetahuan melalui pelatihan bina pemandu di PT. XYZ*. Tesis tidak dipublikasikan. Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok
- Smither, R. D., Houston, J. M., & McIntire, S. D. (1996). *Organization development: Strategies for changing environments*. New York: Harper Collins.
- Stup, R. (2001). *Standard operating procedures: A writing guide*. Diunduh dari <http://dairyalliance.psu.edu/pdf/ud011.pdf>.
- Zoellner, J., Krzeski, E., Harden, S., Cook, E., Allen, K. & Eastabrooks, P. A. (2012). Qualitative application of the theory of planned behavior to understand beverage behaviors among adults. *Journal Acad Nutr Diet*, 112 (11), 1774-1784.
- ZB (2014). Wawancara Pribadi.