

Perilaku *Knowledge Sharing* Antar Staf Pustakawan: Suatu Kajian melalui Pendekatan *Learning Audit Model* Pada Perpustakaan Universitas Pendidikan Ganesha

N P Pramita Utami¹

email: pramitautami@yahoo.com

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan perilaku *knowledge sharing* (KS) antar staf pustakawan. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus pada perpustakaan Undiksha, subjek dari penelitian ini adalah pustakawan, tenaga administrasi dan teknisi yang berjumlah 25 orang. Sedangkan, objek kajiannya adalah perilaku KS. Pendekatan *learning audit model* digunakan dalam menentukan nilai dari informasi dan sekaligus menentukan efektifitas dari proses KS yang dilakukan. Data dikumpulkan melalui angket, wawancara dan observasi. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa deskripsi perilaku KS antar staf pustakawan tergolong cukup positif dengan persentase 68,7%. Faktor pendorong perilaku KS antar staf pustakawan pada perpustakaan Undiksha adalah motivasi intrinsik sebesar 87,5% (sangat positif), penerimaan pengetahuan sebesar 78,8% (positif), sikap terhadap KS sebesar 78,2% (positif), *loss of knowledge power* sebesar 78,1% (positif), *knowledge self-efficacy* sebesar 77,6% (positif) dan pengiriman pengetahuan sebesar 72,4% (positif). Selain itu, ditemukan pula beberapa aspek lain yang dapat mendorong KS seperti: kepercayaan, kesetiakawanan, keterbukaan, kebersamaan, kekeluargaan dan komunikasi. Sebaliknya, faktor-faktor penghambat perilaku KS antar staf pustakawan pada perpustakaan Undiksha adalah motivasi eksternal sebesar 49,6% (negatif), respon balik/*feedback* sebesar 69,3% (cukup positif), iklim organisasi sebesar 68,5% (cukup positif), norma subjektif sebesar 64,2% (cukup positif), norma timbal balik sebesar 62,1% (cukup positif), motivasi introjektif sebesar 60,5% (cukup positif), teknologi informasi dan komunikasi sebesar 59,1 % (cukup positif).

Kata-kata kunci: *knowledge sharing*, *learning audit*, manajemen pengetahuan, perilaku individu dalam organisasi

Abstract

The aims of this study were to describe the behavior of knowledge sharing (KS) among librarian. This research was a case study in the library of Undiksha, so that the subjects of this study are librarians, administrative staff and technicians, totaling 25 persons. Meanwhile, the object of the study was the behavior of KS. Audit learning approach model was used in determining the value of the information and also to determine the effectiveness of the process undertaken KS. Data were collected through questionnaires, interviews and observation. The collected data were analyzed descriptively. The results showed that the description of the KS behavior among librarian was quite positive with a percentage of 68.7%. The driving factors of KS behavior among librarian at the library of Undiksha were the intrinsic motivation of 87.5% (very positive), the reception of knowledge by 78.8% (positive), attitude towards KS amounted to 78.2% (positive), loss of knowledge power amounted to 78.1% (positive), knowledge self-efficacy of 77.6% (positive) and delivery of knowledge 72.4% (positive). In addition, there were also some other aspects found that can encourage KS such as: trust, solidarity, openness, collaboration, family and communication. Conversely, factors inhibiting KS behavior among librarian at the library of Undiksha were external motivation of 49.6% (negative), feedback of 69.3% (quite positive), organizational climate 68.5% (quite positive), subjective norm by 64.2% (quite positive), the norm of reciprocity amounted to 62.1% (quite positive), introjective motivation by 60.5% (quite positive), and the information technology and communications at 59.1% (quite positive).

Key words: *knowledge sharing*, *knowledge management*, *learning audit*, *the behavior of individuals within the organization*

¹ Pustakawan Ahli Madya pada Perpustakaan Universitas Pendidikan Ganesha

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perpustakaan Undiksha merupakan sebuah unit pelayanan teknis yang mengorganisir sumber-sumber informasi yang ditujukan untuk memfasilitasi pembelajaran. Sumber-sumber informasi tersebut diolah dan dilayankan oleh staf profesional perpustakaan yang disebut pustakawan. Selain itu, terdapat juga tenaga teknis yang bertugas membantu unit perpustakaan yang bertugas untuk menunjang pengelolaan perpustakaan. Berdasarkan data kepegawaian, staf perpustakaan Undiksha berjumlah sebanyak 25 orang yang terdiri dari 23 orang pustakawan dan 2 orang tenaga administrasi. Staf pustakawan terbagi lagi menjadi pustakawan tingkat ahli dan pustakawan tingkat terampil. Sebagai tenaga profesional, pustakawan sudah memiliki kompetensi yang digunakan dalam mengerjakan tugas pokok dan fungsinya di bidang perpustakaan. Kualitas sumber daya manusia perpustakaan merupakan modal intelektual dalam mewujudkan kinerja yang maksimal.

Merujuk pada pentingnya peran SDM dalam peningkatan mutu layanan pada perpustakaan Undiksha, maka kepala perpustakaan Undiksha membentuk koordinator di bidang pengembangan SDM. Alasan utama dibentuknya koordinator tersebut mengacu pada keinginan kepala perpustakaan untuk merombak daya kerja staf pustakawan dan teknisi. Kepala perpustakaan yang baru menganggap bahwa modal utama dalam mewujudkan kinerja yang unggul berasal dari modal SDM nya. Hal ini terkait dengan penghargaan yang diberikan terhadap pengetahuan yang dimiliki oleh staf perpustakaan. Pandangan semacam ini sejalan dengan paradigma manajemen organisasi di zaman global yang tidak lagi menitikberatkan pada aspek finansial sebagai modal utama dalam berinovasi. Namun, pihak pimpinan sudah menyadari bahwa *human capital* yaitu modal intelektual yang dimiliki seorang staf merupakan keunggulan kompetitif dalam suatu organisasi

atau lembaga (Yusup, 2012). Hal ini didukung oleh Chennamaneni (2006); King & He (2011), yang menyatakan bahwa pengetahuan merupakan aset yang tidak terlihat, unik dan tidak dapat ditiru serta disubstitusikan. Namun demikian, pengetahuan itu sendiri tidak akan berfungsi optimal jika tidak didukung oleh kemampuan suatu organisasi/lembaga untuk menggunakan pengetahuan secara efektif sebagai aset baru.

Tugas dari koordinator pengembangan SDM yang dibentuk adalah untuk mengatur staf pustakawan dalam meningkatkan wawasan mereka di bidang perpustakaan. Beberapa agendanya adalah dengan mengirimkan pustakawan untuk mengikuti seminar, pendidikan dan pelatihan dan juga lomba-lomba kepustakawanan yang berperan untuk mengasah tingkat intelektual staf. Melalui upaya tersebut diharapkan staf memiliki kompetensi dan wawasan baru yang dapat diterapkan nantinya dalam pengembangan perpustakaan. Inti dari program yang diadakan oleh koordinator pengembangan SDM adalah kegiatan *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan. Selanjutnya, Yusup (2012) mengemukakan beberapa contoh kegiatan yang melibatkan *knowledge sharing* seperti FGD (*forum group discussion*), seminar ilmiah, rapat pleno, komunikasi informal dan lain-lain. Kegiatan-kegiatan tersebut mampu menggali, mengekstrak dan mentransfer pemikiran kreatif antar pimpinan dan staf. Proses transfer pengetahuan baru yang diperoleh merupakan proses pembelajaran organisasi. Menurut Aizpurua, L (2012), mengungkapkan bahwa suatu pembelajaran organisasi berasosiasi positif terhadap inovasi kinerja dan *Knowledge Sharing* (KS) atau berbagi pengetahuan.

Selain itu, pembentukan kelompok-kelompok kerja kecil juga dilakukan oleh koordinator pustakawan. Pembentukan kelompok atau tim ini sesuai dengan pandangan Turner, J (2012), yang mengungkapkan bahwa tim merupakan dimensi kritis dari *Knowledge Management* yang tidak dapat dipisahkan dari terciptanya *knowledge sharing*. Melalui kelompok

kerja tersebut, diharapkan dapat menyelesaikan tugas yang direncanakan dengan baik. Dalam proses penyelesaian tugas tersebut, setiap pustakawan diharapkan untuk berpartisipasi aktif dalam berbagi pengetahuan agar seluruh staf memahami tugas-tugas yang diberikan.

Berdasarkan hasil pengamatan, dalam proses KS ditemukan adanya variasi perilaku staf. Beberapa staf menunjukkan keterbukaan dalam berbagi pengetahuan, namun sebagian lainnya menunjukkan keengganan dalam berbagi pengetahuan yang dimilikinya. Adapula yang sengaja berperilaku masa bodoh, pura-pura tidak mengerti atau tidak paham tentang sesuatu. Pengetahuan, layaknya seperti gunung es, sulit untuk dilihat dari permukaan. Bagi sebagian orang, pengetahuan merupakan sesuatu yang sangat bernilai sehingga cenderung untuk ditimbun dalam dirinya (Behnke, 2010). Hal ini dilakukan demi keunikan/keahlian dan rasa superioritas yang disandang dalam suatu kelompok atau organisasi yang menjadi nilai tawar tinggi bagi seseorang.

Sejalan dengan pemikiran Behnke, Healey (2010) mengungkapkan bahwa budaya kerja dengan kepercayaan rendah akan menyebabkan staf takut berbagi pengetahuan karena mereka menganggap pengetahuan sebagai kekuatan. Namun, bagi sebagian lain, pengetahuan yang dimiliki bebas untuk dibagi kepada koleganya karena kepuasan yang dirasakan dalam dirinya setelah berbagi. Fenomena berbagi pengetahuan ini sangat menarik untuk dikaji lebih mendalam untuk mengetahui tendensi-tendensi dari masing-masing individu terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Kenapa suatu individu berintensi untuk melakukan berbagi pengetahuan dan sebaliknya dalam suatu kelompok/organisasi/lembaga menjadi topik utama dalam penelitian ini.

Merujuk pada pentingnya berbagi pengetahuan dalam organisasi maka pihak pimpinan perlu untuk mempertimbangkan suasana/iklim kerja yang mampu mendorong staff untuk termotivasi melakukan berbagi pengetahuan. Selain menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, pihak organisasi juga dapat merangsangnya melalui motivasi ekstrinsik berupa *feedback*/umpan balik. Menurut pernyataan Healey (2010), pemberian umpan balik sebaiknya tidak dilakukan pada akhir tahun ataupun kuartalan karena hal tersebut akan menghilangkan kekinian dan kejelasan. Umpan balik ini berperan dalam memberi pengakuan dan penghargaan terhadap kinerja staf. Dengan demikian, nilai dan rasa memiliki yang didapatkan oleh staf akan menumbuhkan rasa kepercayaan terhadap pimpinan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Healey (2010); Leistner (2010), ...”*a high level of trust creates a safer environment for knowledge sharing*”...tingkat kepercayaan yang tinggi akan menciptakan lingkungan yang aman untuk berbagi pengetahuan. Melalui tingkat kepercayaan yang tinggi, staf akan merasa aman dalam berbagi pengetahuan dan tidak khawatir terhadap konsekuensi negatif yang timbul. Disamping itu pula staf juga merasakan adanya nilai timbal balik yang akan mereka dapatkan di masa mendatang ataupun dalam waktu dekat dengan berbagi pengetahuan.

Budaya organisasi dengan tingkat kepercayaan tinggi akan berdampak positif terhadap kemajuan organisasi. Kinerja inovatif dengan otoritas kerja yang tinggi dari staf merupakan hasil dari berbagi pengetahuan. Staf akan bekerja secara kolaboratif dengan pengetahuan kolektifnya demi terwujudnya visi dan misi organisasi.

Berbagi pengetahuan sesungguhnya merupakan aktivitas kognitif yang terjadi antara staf. Berawal dari kata kognitif yang memunyai arti segala sesuatu yang berhubungan dengan pikiran atau proses mental yang dilakukan secara sadar (Cambridge Advance Learner’s Dictionary, 2010). Jadi yang dimaksud dengan aktivitas

kognitif ini adalah kegiatan yang melibatkan pikiran atau proses mental secara sadar dalam hal ini yang mendorong staf untuk berbagi pengetahuan. Selanjutnya, Winjhoven (1998) menyatakan bahwa pengetahuan adalah sebuah pemikiran yang menjelaskan, memprediksi, atau yang memuat teknologi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengetahuan merupakan hasil dari pemikiran manusia yang melibatkan proses mental secara sadar untuk menjelaskan dan memprediksi sesuatu. Winjhoven (1998), menyatakan juga berbagi pengetahuan adalah pengiriman pengetahuan umumnya melalui media informasi dan interpretasi terhadap pengetahuan yang baru diterima oleh penerima. Jadi terdapat dua aktivitas kognitif yang terjadi selama berbagi pengetahuan, yaitu pengiriman dan penerimaan pengetahuan.

Berdasarkan paparan diatas, dapat dipahami bahwa terdapat beberapa aspek yang memengaruhi berbagi pengetahuan antara lain aspek motivasi, mekanisme organisasi dan media teknologi. Sebaliknya, juga dipahami ada hal yang menghambat terjadinya berbagi pengetahuan seperti budaya kepercayaan rendah. Penelitian ini merupakan suatu studi kasus terhadap perilaku berbagi pengetahuan yang terjadi pada unit perpustakaan Undiksha. Alur pengetahuan yang terwujud dalam melakukan inovasi kerja dapat dikaji melalui pengamatan terhadap perilaku berbagi pengetahuan antar staf pustakawan pada unit perpustakaan Undiksha.

Selain motivasi intrinsik yang harus dimiliki oleh setiap staf pustakawan, keterlibatan dari pihak pimpinan beserta jajarannya juga memegang peran penting dalam manajemen pengetahuan. Pimpinan perpustakaan semestinya mampu menciptakan suasana yang komunikatif dalam menggali gagasan-gagasan dari para staf untuk didengarkan dan menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Bertolak pada paparan diatas, peneliti tertarik untuk mengkaji kecenderungan perilaku berbagi pengetahuan antar staf pustakawan pada perpustakaan Undiksha, mengetahui faktor-faktor

pendorong dan sekaligus penghambat terjadinya berbagi pengetahuan antar staf pustakawan pada Perpustakaan Undiksha.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu sehingga disebut penelitian kasus. Deskripsi tentang perilaku berbagi pengetahuan antar staf pustakawan pada perpustakaan Undiksha adalah *out put* dari penelitian ini. Dengan demikian **objek kajian** adalah perilaku pustakawan dan **subjeknya** adalah pustakawan, tenaga administrasi dan teknis perpustakaan Undiksha. Data dikumpulkan melalui angket, wawancara dan pengamatan/observasi. Wawancara dan observasi dilakukan untuk mengurangi bias data, karena apa yang dikatakan seseorang belum tentu seperti apa yang dilakukan (Bungin:2007).

Lokasi Penelitian

Lokasi dari penelitian ini adalah pada Perpustakaan Undiksha.

Learning Audit Model

Learning audit adalah sebuah teknik yang digunakan dalam organisasi untuk menentukan nilai dari informasi bagi sebuah organisasi dan sekaligus menentukan efektivitas dari proses pentransferan informasi yang dilakukan (Clair: 2003). Berikut adalah bagan dari *Learning Audit Model*.

Tabel 1 Matriks Pengumpulan Data

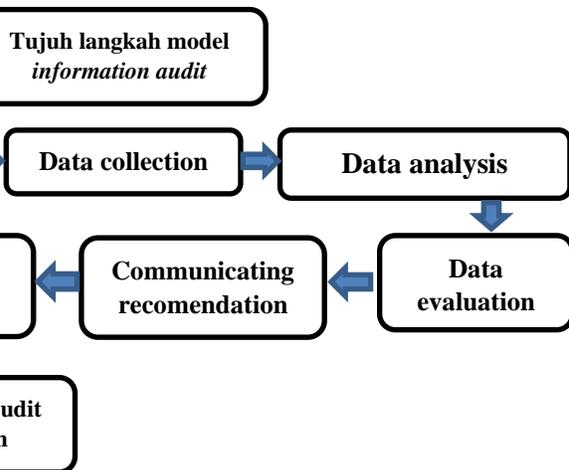
Instrumen	Sumber data	Jenis data	Waktu penerapan
Angket	Pustakawan, tenaga administrasi dan teknis	Data kuantitatif	Awal pengumpulan data
Pedoman wawancara	Pustakawan, tenaga administrasi dan teknis	Data kualitatif	Setelah penyebaran angket
Panduan observasi	Pustakawan, tenaga administrasi dan teknis	Data kualitatif	Setelah penyebaran angket

pustakawan, tenaga administrasi dan teknis terhadap perilaku berbagi pengetahuan di perpustakaan Undiksha. Angket dikembangkan melalui beberapa tahap yaitu: (1) penyusunan kisi-kisi angket, (2) penyusunan instrumen penilaian, (3) validasi isi dengan penilaian ahli dan juga penilaian pemakai, (4) revisi instrumen, dan (5) pengumpulan data sesungguhnya.

1) Kisi-Kisi Angket Perilaku KS

Tabel 2 Kisi-Kisi Skala Perilaku Berbagi Pengetahuan

NO	DIMENSI/ASPEK	DESKRIPTOR	JUMLAH
1	Penerimaan pengetahuan	Pemerolehan pengetahuan secara implisit maupun eksplisit dan kebermanfaatannya	2
2	Pengiriman pengetahuan	Penyebaran/pengiriman pengetahuan dan kebermanfaatannya	2
3	Motivasi intrinsik	Perasaan senang dalam berbagi pengetahuan	3
4	Motivasi introjektif	Keinginan untuk dihargai pihak lain (pimpinan dan kolega) karena memiliki kompeten	3
5	Motivasi eksternal	Keinginan untuk mendapatkan penghargaan dari orang lain	5
6	Respon Balik / <i>feedback</i>	Respon balik yang diberikan oleh pihak pimpinan atas suatu capaian.	6



Bagan 1 Model Information Audit

Teknik Pengumpulan Data

Ada tiga jenis metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode angket, wawancara dan observasi. Untuk lebih jelasnya, berikut adalah tabel matrik pengumpulan data yang memuat sumber data, instrumen/alat pengumpulan data, jenis data dan waktu penerapannya.

(i) Angket

Alat ukur penelitian ini berbentuk angket/kuesiomer. Angket digunakan untuk mencari respon subjek kajian dalam hal ini

7	Norma timbal balik	Norma timbal balik yang diyakini dalam berbagi pengetahuan	3
8	<i>Knowledge self-efficacy</i>	Kepercayaan diri terhadap kemampuan/penguasaan pengetahuan	2
9	Sikap terhadap Berbagi Pengetahuan	Penilaian terhadap berbagi pengetahuan, senang atau tidak senang	7
10	Iklim organisasi	Model kepemimpinan yang diterapkan dalam perpustakaan	10
11	<i>Information and Communication Technology</i>	Sarana dan prasarana terhadap TIK serta sikap terhadap TI	6
12	Norma subjektif	Norma/aturan umum yang berlaku mengenai <i>knowledge sharing</i>	4
13	<i>Loss of knowledge power</i>	Pemahaman staf terhadap hilangnya kekuatan dari pengetahuan apabila di <i>sharing</i> kepada kolega lainnya.	5
JUMLAH			58

Berikut adalah tabel kisi-kisi skala perilaku berbagi pengetahuan antarstaf pustakawan yang terdiri dari dimensi/aspek, deskriptor dan butir pernyataan angket yang berjumlah 58.

2) Penskoran Angket

Angket tersebut memakai tingkat pengukuran ordinal dengan kategori jawaban terdiri atas 5 tingkat. Untuk analisis secara kuantitatif alternatif jawaban diberi skor dari nilai 1-5 dengan rentangan sangat tidak setuju-sangat setuju.

(ii) Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara digunakan dalam melakukan wawancara yang berisikan daftar pertanyaan yang bersifat terbuka dan ingin memperoleh data yang mendalam (Suyanto:2007). Pedoman wawancara disusun berdasarkan keempat komponen perilaku sesuai dengan kisi-kisi. Wawancara dilakukan sebagai

tindak lanjut dari temuan yang didapat melalui angket yang dianggap perlu untuk dicermati secara luas dan rinci.

(iii) Observasi

Observasi/pengamatan dilakukan dengan memantau respon-respon yang diberikan pada saat kegiatan berbagi pengetahuan. Respon tersebut akan ditunjukkan dalam bentuk perilaku maupun tanggapan oral.

Teknik Analisis Data

Ada dua jenis data yang didapat dari penelitian ini yaitu data kuantitatif dan kualitatif. Data yang dikumpulkan melalui pedoman wawancara dan panduan observasi merupakan data kualitatif. Data ini kemudian dianalisis dan dijelaskan secara deskriptif. Sedangkan data yang diperoleh melalui angket merupakan data kuantitatif. Data yang diperoleh dianalisis melalui statistik deskriptif sederhana yaitu dengan mengkonversikan data dengan penskoran 1-5. Kemudian dicari persentase untuk masing-masing komponen yang membentuk perilaku.

(i) Konversi Data Kuantitatif Angket

Tabel 3 Konversi Data Kuantitatif Angket

Pernyataan Positif		Pernyataan Negatif	
Sangat Setuju	= 5	Sangat Tidak	= 1
Setuju	= 4	Setuju	= 2
Netral	= 3	Tidak Setuju	= 3
Tidak Setuju	= 2	Netral	= 4
Sangat Tidak	= 1	Setuju	= 5
Setuju		Sangat Setuju	

Disesuaikan dengan Sifat Pernyataannya.

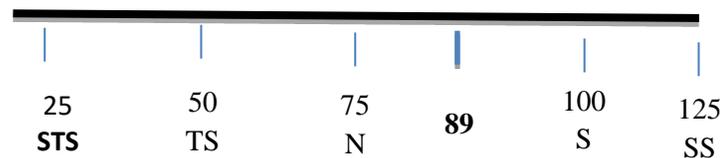
(ii) Rekapitulasi Data Angket
 Misalnya, dari 25 responden yang merespon ditemukan distribusi sebagai berikut.

Menjawab 5	=	5
Menjawab 4	=	10
Menjawab 3	=	5
Menjawab 2	=	4
Menjawab 1	=	1

Maka akan dihitung:

Jika diposisikan dalam respon angket, skor data tersebut terletak diantara Netral dan Setuju.

● Jumlah skor untuk 5 responden menjawab 5	=	25
● Jumlah skor untuk 10 responden menjawab 4	=	40
● Jumlah skor untuk 5 responden menjawab 3	=	15
● Jumlah skor untuk 4 responden menjawab 2	=	8
● Jumlah skor untuk 1 responden menjawab 1	=	1
Jumlah skor	=	89
Jumlah ideal untuk item tersebut adalah (skor tertinggi)	5 x 25 =	125
Jumlah skor terendah	1 x 25 =	25



Jika skor tersebut kemudian dikonversikan ke dalam bentuk persentase, ditemukanlah nilai berikut:

$89/125 \times 100\% = 71,2\%$. Persentase tersebut bisa dikategorikan sebagai positif, dengan kriteria interpretasi skor berikut:

85% – 100%	Sangat positif
70% – 84%	Positif
55% – 69%	Cukup positif
45% – 54%	Negatif
0% – 44%	Sangat negative

Hasil

Data Angket

Angket memuat 13 buah konstruk dan dikembangkan menjadi 58 butir pernyataan dan 3 buah pertanyaan terbuka (lihat tabel 3.2). Angket tersebut menggunakan skala *likert* dengan rentangan pernyataan dari sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S) sampai sangat setuju (ST). Berikut adalah tabel rekapitulasi data angket dari 25 responden.

Tabel 4 Rekapitulasi Data Angket

Konstruk	SUBJEK																									Jumlah	%
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25		
∑ A	8	9	8	10	6	8	7	8	9	9	9	8	9	8	6	8	8	6	8	9	8	6	7	8	7	197	78,8
∑ B	6	9	8	9	6	7	8	6	8	8	8	8	8	4	4	8	8	8	8	6	7	7	7	9	6	181	72,4
∑ C	12	15	13	15	15	12	11	15	15	15	9	15	13	10	12	12	14	15	15	12	9	12	13	14	15	328	87,5
∑ D	10	13	7	13	9	12	7	14	7	10	11	7	10	7	12	8	6	9	9	10	6	6	7	9	8	227	60,5
∑ E	13	17	12	22	15	16	11	12	10	15	15	7	17	13	20	10	8	10	10	10	15	5	8	9	10	310	49,6
∑ F	18	25	21	26	21	23	18	19	23	30	23	23	23	23	12	22	21	12	14	23	22	15	19	23	21	520	69,3
∑ G	10	11	8	13	6	10	9	10	8	9	13	7	10	11	12	10	11	9	6	10	10	6	8	8	8	233	62,1
∑ H	7	8	7	8	8	8	7	8	7	10	8	10	8	8	8	6	8	8	10	6	8	6	8	6	8	194	77,6
∑ I	31	30	23	31	31	24	25	27	24	32	29	33	29	24	24	24	24	29	32	25	21	29	22	30	31	684	78,2
∑ J	35	38	35	39	36	34	37	35	35	39	37	38	36	33	28	32	34	28	25	38	32	26	34	36	36	856	68,5
∑ K	19	16	13	26	19	16	21	24	20	19	15	16	22	16	14	20	21	18	13	17	17	13	18	15	15	443	59,1
∑ L	9	15	9	18	11	13	11	12	16	13	17	6	16	9	16	12	14	8	14	16	12	14	12	16	12	321	64,2
∑ M	23	18	21	21	21	21	19	16	20	24	18	25	19	20	10	19	19	20	20	16	23	17	16	21	21	488	78,1
∑ Total	201	224	185	251	204	204	191	206	202	233	212	203	220	186	178	191	196	180	184	198	190	162	179	204	198	4982	68,7

Keterangan.:

A-M: konstruk angket

S : responden

Berdasarkan tabel 4.1, terlihat bahwa rentang hasil persentase konstruk responden adalah dari 49,6 % sampai dengan 87,5 %. Sedangkan, rata-rata untuk persentase secara keseluruhannya adalah 68,7 %.

Merujuk pada tabel 4.1, dapat juga dilihat bahwa persentase konstruk tertinggi yang mempengaruhi KS adalah konstruk C (motivasi internal) sebesar 87,5 % atau sangat positif. Posisi ke dua adalah konstruk A (penerimaan pengetahuan) sebesar 78,8 % yang dapat digolongkan sebagai positif. Selanjutnya, posisi ketiga adalah konstruk I (sikap terhadap KS) sebesar 78,2 % yang terkategori positif. Konstruk M (*loss of knowledge power*) berada pada posisi ke empat dengan jumlah persentase 78,1% dengan kategori positif. Sedangkan, urutan ke lima adalah konstruk H (*knowledge self-efficacy*) sebesar 77,6

% yang berada pada kategori positif. Konstruk B (pengiriman pengetahuan) memperoleh persentase sebesar 72,4 % yang terkategori positif.

Berikutnya, konstruk yang termasuk kategori cukup positif adalah konstruk F (respon balik) sebesar 69,3 %; konstruk J (iklim organisasi) 68,5 %; konstruk L (norma subjektif) sebesar 64,2%; konstruk G (norma timbal balik) sebesar 62,1 %; konstruk D (motivasi introjektif) sebesar 60,5 %; dan terakhir konstruk K (IT) sebesar 59,1 %. Sebaliknya, konstruk E (motivasi eksternal) sebesar 49,6 % merupakan satu-satunya konstruk yang termasuk kategori negatif.

Faktor-Faktor Pendorong *Knowledge Sharing* antar Staf Pustakawan pada Perpustakaan Undiksha

Berdasarkan data angket tabel 4, ditemukan beberapa faktor yang mendorong perilaku KS antar staf pustakawan pada perpustakaan Undiksha. Faktor-faktor tersebut dapat digambarkan pada tabel berikut.

Tabel 5 Faktor Pendorong KS

NO	KATEGORI	FAKTOR
1	Sangat positif	Motivasi intrinsik
2	Positif	Penerimaan pengetahuan
3	Positif	Sikap thd KS
4	Positif	<i>Loss of knowledge power</i>
5	Positif	<i>Knowledge self-efficacy</i>
6	Positif	Pengiriman pengetahuan

Berdasarkan tabel 5, ditampilkan bahwa faktor tertinggi yang mempengaruhi KS adalah faktor motivasi intrinsik. Faktor motivasi intrinsik ini merupakan faktor yang termasuk dalam kategori sangat positif dengan persentase sebesar 87,5 %. Faktor motivasi intrinsik tersebut mengulas tentang perasaan senang staf untuk melakukan kegiatan berbagi untuk saling menolong. Disamping itu, staf merasa puas karena sudah dapat membantu teman lainnya, dan merasa bahwa kegiatan KS merupakan bagian penting dari pekerjaan sebagai pustakawan.

Faktor ke dua adalah penerimaan pengetahuan sebesar 78,8 % yang dapat termasuk dalam kategori positif. Staf menyatakan sering memperoleh pengetahuan, baik yang berbentuk eksplisit seperti dokumen/teks/naskah maupun implisit seperti ide, pengalaman dari kolega di perpustakaan Undiksha. Pemerolehan pengetahuan tersebut sering digunakan oleh staf dalam menunjang karier sebagai pustakawan.

Selanjutnya, faktor ketiga adalah sikap terhadap KS sebesar 78,2 % yang terkategori

positif. Sikap positif dari staf dalam berbagi pengetahuan ditunjukkan dari rasa senang untuk menolong teman yang sedang membutuhkan bantuan. Ikhtiar baik yang terdapat dalam diri staf mendorong staf untuk selalu berbuat kebaikan.

Faktor *loss of knowledge power* berada pada posisi ke empat dengan jumlah persentase 78,1 % dengan kategori positif. Berdasarkan hasil angket, sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka tidak merasa keberatan dalam berbagi pengetahuan. Hal ini sesuai dengan sikap positif staf dalam KS, sehingga staf merasa tidak kehilangan kekuatannya dalam organisasi jika melakukan KS. Namun, khusus untuk indikator pengkhianatan atau hilangnya kepercayaan sesama staf akan sangat mempengaruhi pemblokiran mengalirnya pengetahuan.

Sedangkan, urutan ke lima adalah faktor *knowledge self-efficacy* sebesar 77,6 % yang berada pada kategori positif. Untuk sebagian besar staf perpustakaan menyatakan bahwa mereka memiliki pengetahuan atau kompetensi yang layak untuk dibagikan kepada sesama staf. Hal ini disebabkan karena mereka percaya bahwa pengetahuan yang mereka miliki akan berguna untuk staf lainnya.

Faktor pengiriman pengetahuan memperoleh persentase sebesar 72,4 % yang terkategori positif. Berdasarkan hasil angket, responden menyatakan bahwa mereka cukup sering mengirim/mentransfer pengetahuan kepada staf lainnya. Pengetahuan yang mereka transfer tersebut sering dimanfaatkan oleh staf lainnya.

Namun demikian, berdasarkan hasil pertanyaan terbuka yang dijawab oleh responden menyiratkan adanya perbedaan pendapat terhadap beberapa pernyataan dalam angket. Hal ini terlihat dalam beberapa jawaban terhadap faktor yang mempengaruhi KS antar staf pustakawan seperti pada faktor *knowledge self-efficacy* atau kepercayaan terhadap kemampuan atau kompetensi diri staf. Sebagian besar responden menjawab bahwa kemampuan/kompetensi yang dimiliki oleh staf pustakawan tergolong rendah. Hal ini berimplikasi terhadap kurangnya tingkat

percaya diri staf terhadap apa yang sudah dipahami. Sehingga, staf jarang melakukan transfer pengetahuan yang bersifat implisit yang membutuhkan pemahaman khusus dari seseorang. Staf umumnya berbagi pengetahuan yang bersifat eksplisit yaitu berupa file dan dokumen dengan penjelasan seadanya.

Disamping itu bias data juga terlihat dalam *konstruk loss of knowledge power*. Dalam jawaban pertanyaan terbuka, sebagian besar staf menyatakan bahwa persaingan antar staf muncul dan hal ini disebabkan oleh adanya tendensi staf untuk tidak melakukan KS. Mereka berpendapat bahwa pengetahuan yang mereka miliki adalah keunikan diri staf dan oleh sebab itu merupakan nilai tambah staf.

Faktor-Faktor Penghambat Knowledge Sharing antar Staf Pustakawan pada Perpustakaan Undiksha

Berdasarkan data angket (tabel 4), diperoleh beberapa faktor yang mempengaruhi terhambatnya aliran pengetahuan antar staf pustakawan pada perpustakaan Undiksha, antara lain dapat tergambarkan pada tabel 6 berikut.

Tabel 6 Faktor Penghambat KS

NO	KATEGORI	KONSTRUK
1	Cukup positif	Respon balik
2	Cukup positif	Iklim organisasi
3	Cukup positif	Norma subjektif
4	Cukup positif	Norma timbal balik
5	Cukup positif	Motivasi introjektif
6	Cukup positif	IT (<i>Information Technology</i>)
7	Negatif	Motivasi eksternal

Berdasarkan data angket (tabel 4), konstruk respon balik memperoleh skor 69,3 % yang terkategori cukup positif. Responden berpendapat bahwa pimpinan perpustakaan Undiksha tergolong dalam kategori cukup dalam memberikan *feedback* atau umpan balik terhadap kinerja staf. Evaluasi atau audit rutin termasuk jarang dilakukan, misalnya dalam bentuk pelaporan rutin seluruh staf terhadap kinerja yang telah dilakukan. Responden berpendapat bahwa umpan balik yang diberikan pimpinan kepada staf akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Dan sebaliknya, staf yang kurang diberikan umpan balik akan melemahkan semangat kerja mereka. Dalam hal ini, umpan balik yang cukup dari pimpinan akan meningkatkan tingkat kepercayaan staf kepada pimpinan dan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja staf.

Faktor berikutnya adalah iklim organisasi sebesar 68,5 % berpengaruh cukup positif terhadap perilaku KS. Sesungguhnya pimpinan perpustakaan memacu staf untuk terus berkarya di bidangnya masing-masing. Namun, merujuk pada faktor *knowledge self-efficacy* yang cukup rendah pada staf mengakibatkan staf kurang memiliki kreatifitas untuk menyumbangkan ide-ide untuk kemajuan perpustakaan. Apalagi faktor tersebut ditunggangi oleh faktor umpan balik dari pimpinan tergolong cukup, akan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepercayaan staf untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, ada juga munculnya rasa kurang sesuainya penempatan staf pada bidang kerja di perpustakaan, menyebabkan timbulnya rasa kurang puas terhadap organisasi. Sehingga, iklim kerja yang kurang mendukung berimplikasi terhadap munculnya persaingan, hubungan yang kurang harmonis antar staf pustakawan.

Faktor ketiga yang mempengaruhi perilaku KS adalah norma subjektif dengan skor perolehan 64,2 %. Para responden berpendapat bahwa mereka berfikir kalau pimpinan tidak terlalu mengharap mereka untuk berbagi pengetahuan dengan sesama staf. Dan, pola pemikiran atau persepsi seperti itu juga dikira

dianut oleh sesama staf. Sebagian besar staf menyatakan bahwa mereka tidak mesti harus mengikuti kebijakan dan arahan dari pimpinan, karena mereka memiliki pemikiran tersendiri dalam bekerja.

Faktor norma timbal balik memperoleh skor sebesar 62,1%. Responden berpendapat bahwa staf tidak merasa berkewajiban untuk melakukan KS kepada staf lainnya, karena mereka berfikir tidak akan membutuhkan dan berharap akan bantuan dari yang lainnya. Dan, begitu juga jika mereka sudah mendapat bantuan dari staf lainnya, mereka tidak berfikir perlu untuk melakukan KS.

Faktor motivasi introjektif memperoleh skor 60,5%, merupakan faktor yang menghambat terjadinya KS antar staf pustakawan. Responden berpendapat bahwa mereka tidak merasa bangga karena sudah melakukan KS terhadap sesama staf. Mereka juga berpendapat bahwa kegiatan berbagi tidak untuk mendapatkan simpati dan penghargaan dari pimpinan maupun staf lainnya.

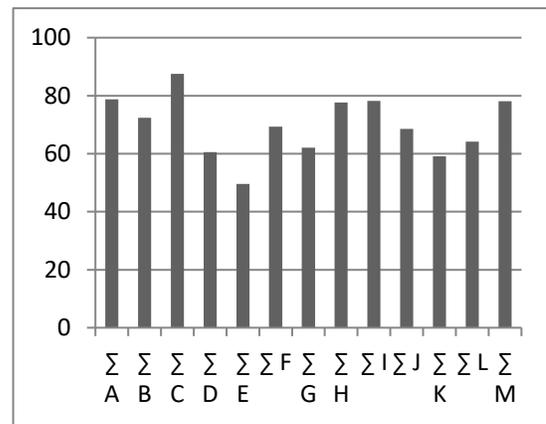
Faktor terakhir yang mempengaruhi KS adalah faktor teknologi informasi yang memperoleh skor sebesar 59,1%. Responden berpendapat bahwa sarana dan prasarana yang disediakan oleh lembaga/perpustakaan belum mampu memfasilitasi KS. Hal ini terbukti dari rendahnya fasilitas pendukung yang membantu proses kerja staf yang sesungguhnya bertugas untuk mengelola informasi. Lemahnya jaringan internet, sarana komputer dan prasarana TIK lainnya yang minim berdampak pada terhambatnya proses KS. Disamping itu, perpustakaan Undiksha belum memiliki sebuah wadah untuk menampung berbagai pengetahuan baik dalam bentuk eksplisit maupun implisit yang dapat diperoleh staf kapan saja diperlukan.

Faktor motivasi eksternal merupakan faktor penghambat perilaku KS antar staf perpustakaan Undiksha. Skor yang diperoleh menurut data angket adalah sebesar 49,6 % yang terkategori negatif. Responden berpendapat bahwa mereka tidak berkeinginan untuk mendapatkan penghargaan baik dari pimpinan

maupun dari staf lainnya, jika mereka melakukan berbagi pengetahuan. Mereka juga berpendapat bahwa berbagi pengetahuan tidak untuk mendapatkan promosi dalam hal tertentu. Selain itu, mereka juga berpendapat bahwa KS tidak bertujuan untuk memperoleh reputasi dalam organisasi.

Pembahasan
Perilaku KS antar Staf Pustakawan pada Perpustakaan Universitas Pendidikan Ganesha

Berdasarkan hasil data angket, dapat ditarik suatu simpulan bahwa faktor utama yang mempengaruhi KS adalah motivasi internal. Sebaliknya, faktor yang menghambat terjadinya KS adalah motivasi eksternal. Untuk lebih jelasnya, persentase masing-masing konstruk akan ditampilkan secara lebih sistematis melalui grafik berikut.



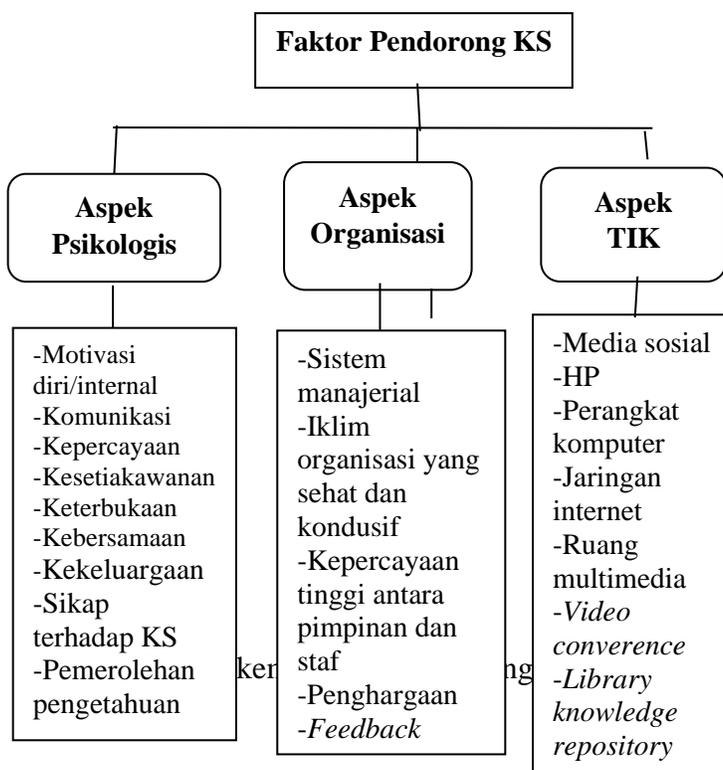
Bagan 2 Grafik Persentase Konstruk KS

Berdasarkan grafik 2, tergambar bahwa konstruk C (motivasi intrinsik) merupakan faktor yang mendominasi terjadinya KS antarstaf di perpustakaan Undiksha. Besaran skor yang diperoleh untuk konstruk motivasi intrinsik adalah sebesar 87,5%. Persentase tersebut dapat diinterpretasikan bahwa faktor motivasi intrinsik merupakan faktor yang sangat positif dalam perilaku KS antar staf perpustakaan. Sebaliknya, faktor yang menghambat terjadinya KS antar staf

di perpustakaan Undiksha adalah konstruk E (motivasi eksternal). Besaran skor untuk konstruk motivasi eksternal adalah 49,6%, yang terkategori sebagai faktor negatif yang mempengaruhi KS antar staf pustakawan pada perpustakaan Undiksha. Dan, untuk skor rerata diperoleh besaran 68,7%. Jika angka tersebut dikonversikan dalam tabel data konversi, maka angka tersebut mengindikasikan bahwa perilaku KS antar staf pustakawan pada perpustakaan Undiksha tergolong cukup positif. Interpretasi tersebut dapat lebih lanjut dimaknai bahwa perilaku KS di perpustakaan Undiksha berada dalam kategori sedang. Pemerolehan level cukup positif ini tentunya dipicu oleh beberapa faktor pendorong dan sekaligus penghambatnya.

Faktor Pendorong KS antar Staf Pustakawan pada Perpustakaan Undiksha

Berdasarkan pada pernyataan responden, terkuak bahwa ada tiga hal kritis yang mempengaruhi KS. Tiga aspek tersebut muncul dari aspek psikologis, organisasi dan teknologi informasi. Berikut adalah bagan yang memformulasikan ke tiga aspek tersebut.



antar staf pustakawan pada perpustakaan Undiksha

Berdasarkan data yang digali melalui angket, wawancara serta observasi, maka ditawarkan beberapa bentuk solusi yang disinyalir dapat mendorong perilaku KS antar staf pustakawan pada perpustakaan Undiksha sebagai berikut.

- a. Perpustakaan Undiksha perlu mengadakan aktivitas pertemuan atau forum diskusi rutin untuk KS dan sekaligus mengevaluasi KS melalui pendekatan *Learning Audit Model*. Kegiatan tersebut dapat memunculkan ide-ide kreatif untuk menjawab berbagai tantangan global yang bersifat kompleks. Melalui *Learning Audit Model*, maka akan diperoleh suatu pembelajaran organisasi beserta rekomendasi-rekomendasi yang menjadi pedoman kerja berikutnya.
- b. Merubah model manajemen perpustakaan dari *top down* ke *middle up-down*. Model manajemen *top-down* memiliki kemampuan dalam menggerakkan ketertiban, namun lemah dalam realisasi. Di lain pihak, model manajemen *middle-up-down* merupakan manajemen proses yang diwarnai interaksi antar tingkatan dalam organisasi, baik tingkat puncak, menengah maupun bawah (Widyahartono, 2014). Khususnya untuk manajemen menengah, dimungkinkan untuk tumbuh dan memiliki kompetensi dalam penciptaan pengetahuan baik dalam bentuk pengetahuan implisit maupun pengetahuan eksplisit. Melalui model *middle-up-down* akan tercipta struktur dan penciptaan pengetahuan baru, serta peningkatan kompetensi SDM.
- c. Membentuk koordinasi bidang yang menangani KS yang bertugas untuk mengakomodasi, megevaluasi dan mengaudit KS dalam organisasi. Hal ini

- akan memaksimalkan pembelajaran organisasi.
- d. Membuat kebijakan untuk membentuk budaya KS sebagai upaya pembelajaran organisasi.
 - e. Membuat *channel* komunikasi dengan memanfaatkan TIK. Hal ini dapat terwujud dengan membuat layanan forum diskusi online, pemanfaatan media sosial, HP, dan lain-lain.
 - f. Membuat portal *knowledge learning repository*. Portal tersebut berfungsi untuk menghimpun berbagai pengetahuan terutama dalam bentuk eksplisit seperti laporan, file, dokumen, video dan lain-lain yang dapat diakses serta digunakan oleh staf yang memerlukan informasi tersebut.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa deskripsi perilaku KS antar staf pustakawan tergolong cukup positif dengan persentase 68,7%. Faktor pendorong perilaku KS antar staf pustakawan pada perpustakaan Undiksha adalah motivasi intrinsik sebesar 87,5% (sangat positif), penerimaan pengetahuan sebesar 78,8% (positif), sikap terhadap KS sebesar 78,2% (positif), *loss of knowledge power* sebesar 78,1% (positif), *knowledge self-efficacy* sebesar 77,6% (positif) dan pengiriman pengetahuan sebesar 72,4% (positif). Selain itu, ditemukan pula beberapa aspek lain yang dapat mendorong KS seperti: kepercayaan, kesetiakawanan keterbukaan, kebersamaan, kekeluargaan dan komunikasi. Sebaliknya, faktor-faktor penghambat perilaku KS antar staf pustakawan pada perpustakaan Undiksha adalah motivasi eksternal sebesar 49,6% (negatif), respon balik/*feedback* sebesar 69,3% (cukup positif), iklim organisasi sebesar 68,5% (cukup positif), norma subjektif sebesar 64,2% (cukup positif), norma timbal balik sebesar 62,1% (cukup positif), motivasi introjektif sebesar 60,5% (cukup positif), teknologi informasi dan komunikasi sebesar 59,1% (cukup positif).

Berdasarkan hasil yang diperoleh, maka untuk meningkatkan perilaku KS diperlukan adanya koordinasi bidang yang berfungsi untuk memfasilitasi, mengelola, dan mengaudit KS dengan model *learning audit*, sehingga diperoleh pengetahuan kolaboratif untuk keunggulan kompetitif institusi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aizpurua, L. 2012. Learning for Sharing: an Empirical Analysis of Organizational Learning and Knowledge Sharing. *International Entrepreneurship Management Journal*. Vol.7:509-518.
- Azwar, Saifuddin. 2003. *Sikap Manusia: teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Behnke, Tricia M. 2010. *Knowledge Sharing at Work: an Examination of Organizational Antecedent*. Published Dissertation. Proquest.
- Bungin, Burhan. 2008. *Analisis Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary Third Edition. 2010. Microsoft Corporation.
- Chennamaneni, Anitha. 2006. *Determinants of Knowledge Sharing Behaviours: Developing and Testing an Integrated Theoretical Model*. Published Dissertation. Proquest.
- Cho, Hichang. 2010. Testing an Integrative Theoretical Model of Knowledge Sharing Behaviour in the Context of Wikipedia. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. Vol 61(6). Wiley Inter Science.
- Clair, Guy St.. 2003. *Beyond Degrees: Professional Learning for knowledge Services*. Munchen: Saur.
- Foss, Nicolai J; Minbaeva, Dana; Pedersen, Torben; Reinholt, Mia. 2009. Encouraging Knowledge Sharing Among Employees: How Job Design

- Matters. *Human Resource management*. Vol.48(6).
- Gagne, Marylene. 2009. A Model of Knowledge Sharing Motivation. *Human Resource Management*. Vol.48(4). Wiley Periodicals Company.
- Ghobadi, Shahla dan D'Ambra, John. 2012. Knowledge Sharing in Cross-Functional Teams: a Coopetitive Model. *Journal of Knowledge Management*. Vol 16(2).
- Hara, Noriko. 2009. *Communities of Practice: Fostering Peer-to-Peer Learning and Informal Knowledge Sharing in the Work Place*. German: Springer.
- Heley, Joe. 2010. *Radical Trust: Strategi Membangun Kepercayaan Menuju Kesuksesan Tanpa Batas*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Hidayanto, et.al. (2013). Knowledge Sharing Perception: Multiple Case Studies in Indonesian IT Consulting Companies. *Journal of Computers 8 (10)*. Extended Abstract Universitas Indonesia.
- King, William R dan He, Jun. 2010. *Encyclopedia of Knowledge Management*. New York: Information Science Reference.
- Marsick &Watkins. (1997).
- Leistner, Frank. 2010. *Mastering Organizational Knowledge Flow: How to Make Knowledge Sharing Work*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Microsoft Encarta Inc. (2009).
- Suyanto, Bagong dan Sutinah. 2007. *Metode Penelitian Sosial: berbagai alternative pendekatan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Turner, Jhon R. 2012. Teams as a Sub-Process for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*. Vol.16 (6).
- Widyahartono, Bob. 2014. Perusahaan Jepang: Unggul karena alur Middle-Up-Down. *Intisari*. Ed. Khusus, No. 624.
- Yusup, Pawit M. 2012. *Perspektif Manajemen Pengetahuan, Informasi, Komunikasi, Pendidikan dan Perpustakaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Winjhoven, Fons. 1998. Knowledge Logistic in Bussinese Context: Analyzing and Diagnosing Knowledge Sharing by Logistics Concepts. *Knowledge and Process management*. Vol.5 (3).