

BAB 4

TEMUAN PENELITIAN

4.1 GAMBARAN UMUM

4.1.1 Profil Organisasi DDI

DDI (Daya Dimensi Indonesia) merupakan representatif dari DDI World (Development Dimensions International). Sejak tahun 1970, DDI World mengklaim telah berperan dalam pengembangan SDM tidak kurang dari 16 juta para eksekutif dan pemimpin perusahaan dari berbagai industri dan belahan dunia. Tiga layanan utama DDI World adalah: 1) *Hiring & Promoting The Best – giving the critical processes and data needed to select talented, motivated people who will drive the success of your business*; 2) *Developing Extraordinary Leaders – partnering with client to develop exceptional leadership talent crucial to building a workforce that drives sustainable business results*; dan 3) *Unleashing Executive Talent – crafting and implementing business-relevant, sustainable strategies to optimize senior leadership talent, ensuring that client have a strong supply of leaders ready exactly when client need it.*³¹⁵

Peran DDI sebagai representatif hanya dimaksudkan karena menjual produk-produk yang dikeluarkan oleh DDI World. Dalam beberapa hal, DDI dapat melakukan penyesuaian produk DDI World dengan permintaan khusus klien. Penyesuaian bisa dilakukan sifatnya pada alih bahasa atau beberapa tahap penyajian. Untuk nama produk jasa keluaran DDI World tidak dilakukan perubahan.

Kepemilikan saham DDI World dalam organisasi DDI tidak ada sama sekali. Selain itu, walaupun sebagai representatif DDI dapat membuat dan menjual produk-produk jasanya sendiri. Dengan demikian, organisasi DDI memiliki independensi baik secara legal maupun organisatoris. Hubungan antara DDI dan DDI World hanya terbatas untuk produk-produk jasa yang menggunakan *brand* DDI World. Dalam kaitan ini DDI sebagai entitas organisasi mempunyai kebebasan untuk menentukan arah strategi, bisnis, dan pengelolaan internal

³¹⁵ http://www.ddiworld.com/our_expertise/default.asp diakses tanggal 7 Maret 2009.

organisasinya. Dengan demikian, DDI sebagai studi kasus bisa ditempatkan dalam asumsi relatif mandiri terhadap DDI World.

Berikut ini sekilas dapat digambarkan mengenai organisasi DDI. Berawal dari tahun penelitian ini diadakan, pada tahun 2007 jumlah tenaga kerja tetap adalah 197 orang. Capaian proyek pada tahun tersebut sebesar 437 proyek. Perolehan *revenue* untuk tahun 2007 tercatat Rp 44.960.607.656. Sebagian besar dari *revenue* yang diperoleh rata-rata sekitar 75% merupakan hasil dari produk-produk DDI World. Ditail dari pola pertumbuhan tenaga kerja, proyek, klien, dan *revenue* sejak tahun 2003 dapat dilihat dalam Lahiran 44.

Struktur organisasi relatif horizontal. Pembagian kerja untuk bagian inti didasarkan pada struktur produk, sementara untuk bagian pendukung didasarkan pada struktur fungsi. Bagian inti meliputi tiga produk, yaitu: 1) *assessment centre* atau SAS (Selection and Assessment System), 2) *training* atau LDT (Learning Development Technology), dan 3) *consulting* atau sering disebut sebagai *consultant* (HR Strategic Consulting). Masing-masing produk dibawah oleh seorang manager. Bagian-bagian organisasional pendukung meliputi: 1) *sales*, 2) *finance*, 3) IT & Knowledge Management, 4) *solution*, dan 5) *production*. Masing-masing dibawah oleh seorang manager.

4.1.2 Proses Penelitian: DDI sebagai Studi Kasus

Penelitian ini berlangsung selama sembilan bulan, yang dimulai selepas ujian proposal pada awal bulan Mei 2008. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara mendalam, observasi, survei, dan data sekunder. Data-data yang terkumpul diolah sesuai dengan karakter data. Hasil wawancara dibuatkan transkrip verbatim untuk analisis konten melalui bantuan perangkat lunak pengolah data kualitatif Atlas.ti. Observasi yang menghasilkan catatan-catatan digunakan untuk mendukung analisis tingkat tekstual dan tingkat konseptual (kategorisasi).³¹⁶ Survei dan data sekunder diolah datanya untuk mendukung data dalam pemodelan *system dynamics*. Selanjutnya, pemanfaatan data dari ragam sumber ini dipadukan ke dalam disain *mixed model research*.

³¹⁶ Perangkat lunak Atlas.ti menerapkan dua langkah pokok dalam proses analisis data, yaitu: i. *textual level*; dan ii. *conceptual level*. Lihat manual program Atlas.ti (*student version 5*).

Wawancara mendalam dilakukan terhadap narasumber kunci berjumlah delapan orang, meliputi jabatan: *president director* (satu), *director* (satu), manager (empat), dan staf (dua). Bagian organisasi yang termasuk sebagai sumber informasi atau narasumber adalah: keuangan, *sales*, konsultan, *product development*, dan manajemen informasi. Bagian-bagian ini dapat dikatakan mewakili inti organisasi dari perusahaan jasa³¹⁷ yang bergerak di bidang konsultan manajemen seperti halnya bidang SDM.³¹⁸

Tabel 4.1

Statistik dari Kutipan yang Teramati untuk Analisis Data

Dimensi <i>Knowing Organization</i>	Konstruk Konseptual (Properti Dimensi)	Jumlah Kutipan Teramati	Frekuensi Kutipan
<i>Sensemaking</i>	<i>Grounded in Identity Construction</i>	87	20%
	<i>Retrospective</i>	79	19%
	<i>Enactive</i>	60	14%
	<i>Social</i>	74	17%
	<i>On Going Process</i>	15	4%
	<i>Focused on Extracted Cues</i>	35	8%
	<i>Plausible rather than Accurate</i>	78	18%
		428	100%
<i>Knowledge Creating</i>	<i>Tacit Knowledge</i>	19	29%
	<i>Explicit Knowledge</i>	8	12%
	<i>Socialization</i>	11	17%
	<i>Externalization</i>	4	6%
	<i>Combination</i>	16	25%
	<i>Internalization</i>	7	11%
		65	100%
<i>Decision Making</i>	<i>Bounded Rationality Mode</i>	4	22%
	<i>Process Mode</i>	9	50%
	<i>Political Mode</i>	5	28%
		18	100%

Sumber: Wawancara

Rata-rata wawancara menghabiskan waktu 2.5 jam. Hasil wawancara ditranskrip secara verbatim (harafiah). Jumlah halaman dari transkrip verbatim dengan spasi 1.5 adalah 140 halaman. Dari 140 halaman tersebut ditemukan 511

³¹⁷ Christopher Lovelock, 1992.

³¹⁸ M. Kubr, 1996.

kutipan yang menggambarkan fenomena *knowing organization*. Tabel 4.1 di atas menggambarkan statistik dari kutipan yang teramati untuk analisis data di dalam konsepsi *knowing organization* untuk masing-masing konstruk konseptual.

Prosentase untuk setiap konstruk konseptual yang teramati dari jumlah kutipan menjelaskan tingkat pembuktian dari setiap konstruk konseptual dalam aktivitas fenomenal yang diamati.³¹⁹ Semakin besar prosentase suatu konstruk konseptual dibandingkan dengan konstruk konseptual yang lain, maka semakin besar rasio bukti fenomena sosial dari konstruk tersebut dalam aktivitas *knowing organization*.

Jika diamati dari Tabel 4.1 di atas, maka terlihat tidak ada rasio konstruk konseptual yang menonjol dominan di antara konstruk-konstruk konseptual, kecuali *process mode* dari dimensi *decision making*. Artinya, setiap konstruk konseptual terbukti ada secara merata. *Process mode* memiliki prosentase terbesar (hampir dua kali lipat dari prosentase urutan terbesar kedua) dapat diinterpretasikan bahwa dalam pengambilan keputusan *process mode* paling dirasakan aktivitasnya oleh narasumber.

Wawancara mendalam terhadap setiap narasumber dilakukan satu kali, kecuali terhadap narasumber *president director*. Jika ada kebutuhan untuk mendapatkan klarifikasi informasi, maka dilakukan melalui wawancara telepon – mengingat tingkat kesibukan narasumber sehingga sulit mengatur waktu untuk bertemu tatap muka. Selebihnya, penggunaan waktu penelitian diarahkan untuk observasi baik pada acara informal (seperti makan siang/sore dan ngobrol santai) maupun acara formal (seperti rapat reguler atau insidental, seminar, dan FGD [*Focused Group Discussion*]).

Pada Bab 4 ini akan disajikan temuan-temuan lapangan. Penyajian temuan dikelompokkan ke dalam dua bagian, yaitu: pertama, berkenaan dengan karakteristik *knowing organization* (pertanyaan pertama, kedua, dan ketiga); dan kedua, berkaitan dengan dinamika *knowing organization* (pertanyaan keempat dan kelima).

³¹⁹ Stephen M Soffe, "The Properties of Sensemaking: A Case Study of Meaning Development During Organizational Change" (Ph.D. Dissertation, George Washington University, 2002), hal. 74.

4.2 KARAKTERISTIK *KNOWING ORGANIZATION*

4.2.1 *Sensemaking*

Sensemaking adalah proses memberi pemaknaan terhadap tindakan-tindakan organisasional. Ada tujuh properti dari aktivitas *sensemaking*, yaitu: 1. *grounded in identity construction*, 2. *retrospective*, 3. *enactive*, 4. *social*, 5. *on going*, 6. *extracted cues*, dan 7. *plausible rather than accurate*. Masing-masing dari temuan setiap properti *sensemaking* tersebut disajikan pada uraian berikut ini.

4.2.1.1 *Grounded in Identity Construction*

Grounded in identity construction menjelaskan bagaimana para pelaku *sensemaking* melihat kejadian dalam konteks siapa mereka, bagaimana orang lain bisa menerima tindakan mereka, dan konsekuensinya bagaimana orang lain mungkin menilai mereka. Beberapa kutipan mengungkapkan aktivitas yang merujuk pada *grounded in identity construction* dapat dilihat seperti berikut:

“Karena apa yang DDI tuliskan dalam metodologi itu dia riset, dan itulah kelebihan DDI dia bertahan sampai 30 tahun.”

”Dia menjadi *trendsetter*.”

“Saya bangga dalam organisasi ini. Saya berhasil tidak ikut ‘kongkalikong’ terhadap bisnis.”

“Saya tadi baru baca ya di *Globe* itu. Duapuluh perusahaan terbesar di Indonesia berdasarkan majalah *Globe*... bahwa 20 ini *cuman* satu yang *gak* belum klien kita.”

DDI membangun identitas organisasi dalam empat karakter, yaitu: *business ethics*, *partner solution*, *people actualization*, dan *agent of change* (Lihat Lampiran 19). Pada lingkungan eksternal, DDI membangun identitas sebagai *partner solution*, *agent of change*, dan *business ethics*; sementara pada lingkungan internal adalah *people actualization*.

Menjunjung etika bisnis atau moralitas dicerminkan, misalnya, dalam nilai-nilai menghargai hak cipta (*copy right*), atau menjamin produk berintegritas baik dari sisi isi produk, *service delivery*, maupun proses penjualan dan pembayarannya. Sebagai *agent of change*, anggota DDI selaku warga (konsultan manajemen SDM) industri dan negara merasa diri memiliki visi dan mengambil bagian perubahan untuk bisnis dan Indonesia yang lebih berkualitas, yaitu melalui pengembangan SDM prima. Pengembangan ini diwujudkan melalui jaminan diri

partner solution untuk para kliennya. Menarik untuk dikemukakan di sini ialah bahwa identitas DDI berpijak pada keyakinan yang kuat pada metodologinya. Metode DDI diyakini sangat jelas dan valid sebagai moda pengembangan SDM organisasi, yang menurut pemahaman anggota-anggota DDI dapat menggambarkan menyentuh pada ‘genetika’ SDM. Menarik juga untuk diamati, DDI sebagai organisasi diterima oleh para anggotanya sebagai wadah aktualisasi diri. Penerimaan ini, misalnya, ditandai dari adanya kesamaan gaya dari anggota-anggota DDI, baik yang dirasakan sendiri di antara anggota maupun dirasakan oleh klien-klien DDI – sebagaimana *customer feedback* yang diterima.

”Kalau orang DDI ‘ngomong’, *clue*-nya pasti ada pada kalimat kedua.”

”... dari India, dari Kanada, dari Chili sama dari Amerika, lima Indonesia. Logatnya beda, tampanya beda, tingginya beda, tapi tadi begitu kenalan, itu miriplah...”

Aktualisasi anggota dalam organisasi muncul dalam beberapa bentuk. Selain pada gaya atau *stereotype*, seperti informal, *supportive* dan *appreciative*, bentuk aktualisasi lainnya, misalnya, dalam keuntungan-keuntungan atau manfaat personal yang didapat dalam berorganisasi di DDI.

4.2.1.2 *Retrospective*

Retrospective adalah interpretasi atau refleksi terhadap pemaknaan suatu kejadian atau tindakan, yang hanya terjadi jika kejadian atau tindakan tersebut telah dilakukan atau terbayangkan. Beberapa kutipan mengungkapkan aktivitas yang merujuk *retrospective* misalnya berikut ini.

“Aku dulu kan memulainya dari orang *content* ya...”

“Kita ber-*partner*, bermitra dengan organisasi lain... Melakukan implementasi itu yang kedodoran, itu yang begitunya tuh, karena dia nih gak se-*strong* kita. Akhirnya kita yang harus me-*review*, berapa kali kita begitu.”

”DDI dimana-mana. Nah, itu sangat menolong di Holcim.”

Ada empat karakteristik retrospektif yang ditemukan, yaitu *selling reference*, *consulting reference*, *product developing reference*, dan *personal reference* (Lihat Lampiran 20). Temuan di lapangan menunjukkan adanya fenomena bahwa *personal reference* berakar pada pengalaman-pengalaman semasa pra bekerja di DDI. Pengalaman-pengalaman tersebut termasuk semasa

menjalani pendidikan formal dan *peer group*. Pengalaman personal dari komunitas pra kerja lain yang juga mempunyai pengaruh sebagai rujukan reflektif adalah latar belakang keluarga. Lingkungan keluarga, dengan *role model* orang tua, yang menanamkan nilai-nilai tertentu dibawa ke dalam aktivitas organisasional.

“Bapak saya tuh masuk penjara cuma karena prinsipnya doang... demi idealisme dia, dan memang terbukti dia lebih benar gitu... Saya *personally*, saya terbiasa terdidik begitu.”

“(Direktur X) ... juga datang dari keluarga kayak begitu. (Direktur Y) dari keluarga sebaliknya, tapi dia punya milih ‘guwa gak boleh lagi kayak begitu, guwa harus sebaliknya’ gitu. Nah apa sih *reward*-nya? *Reward*-nya tentu kebanggaan yang gak ada nilainya menurut saya, karena dari situ juga kemudian bermunculanlah permintaan-permintaan untuk *attach* sama kita.”

“Kan ada 2 sisi mata uang itu. Iya paradoksnya adalah *they want to be with us*, supaya mereka kelihatan bersih walaupun sebenarnya mereka kotor.”

Karakteristik *personal reference* merupakan rujukan refleksi pada model peran yang ada di DDI. Pengalaman-pengalaman, misalnya masa-masa awal pendirian DDI tahun 1998 ketika masa krisis terjadi, masalah keuangan dan penjualan menjadi polemik organisasi. Pengalaman keberhasilan mengatasi masalah keuangan dan penjualan pada masa krisis ini juga menjadi keyakinan tersendiri, dimana bahwa menjual dengan produk berintegritas menjadi kunci bertahan dan berkembang.

Karakteristik *selling reference* muncul sebagai hasil dari proses mengalami bersama pelanggan ketika misalnya selama proses penjualan dan penagihan (sebagai *bad story*, misalnya penagihan yang sengit manakala terkait dengan institusi pemerintah, seperti pemda dan lembaga kehakiman). Pengalaman-pengalaman ini dijadikan cerita yang terus menerus disajikan sementara menonjolkan nilai-nilai yang dijunjung oleh organisasi. Pengalaman organisasional lain yang juga menjadi rujukan dalam memahami kebutuhan pelanggan ialah manakala keberhasilan DDI (*success story*) dalam *product delivery* (*consulting reference*), dan pengembangan produk (*product developing reference*).

4.2.1.3 *Enactive*

Enactive menjelaskan suatu aktivitas ketika anggota organisasi menciptakan lingkungan yang mereka harus hadapi. Karakteristik lingkungan yang dikonstruksi oleh anggota DDI secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *market position* dan *resources view* (Lihat Lampiran 21).

Anggota organisasi menggambarkan posisi pasar yang dipahaminya sebagai selalu tersedianya peluang *customer demand* dengan tawaran *pricing* dan produk yang berintegritas (diistilahkan sebagai produk berintegritas karena secara metodologi dianggap jelas, valid, dan membawa nilai-nilai etis). Lingkungan industri konsultan manajemen SDM dipersepsikan menyajikan peluang tanpa batas. Bahkan dalam kondisi krisis sekalipun, anggota organisasi memandang peluang justru semakin besar. Ini disebut sebagai paradoks krisis, yaitu ketika krisis terjadi maka kebutuhan klien akan SDM prima untuk menjamin bisnisnya aman menjadi sebuah keharusan. Selain itu, keyakinan kepada Yang Ilahi (sebagai hasil retrospektif personal masa-masa bersama keluarga atau orang tua) melatari domain mana atau lingkungan yang seperti apa yang harus dihadapi (dipilih) oleh anggota-anggota DDI.

”*We are a part of something big, nah something big.*”

Konstruksi *positioning* DDI ke pasar terkait atau berangkat dari konstruksi lingkungan internalnya. Anggota DDI melihat bahwa identitas DDI yang unggul dalam metode mampu menjadi pintu *market positioning*.

“Untungnya DDI punya itu semua *methodology*. Jadi *whatever questions* saya cuman mikirnya gini ini, *question* ini, ada di setiap dimana nih dari metodologi.”

Sumber daya organisasional sedemikian rupa dipandang sebagai kunci keunggulan memasuki pasar. Rentetannya, pengelolaan sumber daya menjadi masalah pokok yang harus dihadapi, seperti isu *managing strength*, *people capability*, dan *product valueing*. Asumsi logis, misalnya, yang diusung dalam isu *product valueing* adalah bahwa dengan semakin memahami kekuatan DDI, maka semakin mampu menghargai produk-produk DDI. Kekuatan ini diyakini akan berdampak pada kemampuan anggota organisasi menjual produk-produknya.

4.2.1.4 *Social*

Social menjelaskan aktivitas orang-orang yang bertindak dan mengambil keputusan dengan harapan orang lain akan menilai mereka dalam kaitannya dengan aktivitas yang dilakukannya. Kutipan-kutipan yang menjadi contoh dalam properti sosial ini misalnya sebagai berikut:

“Jadi ada orang yang menjadi bos aku ke sini, yang *consultant*, yang ngasih tahu. *This is what to do, you do those, you do that ...*”

“Terus Idan bilang: “Terserah ya Vin ya, guwa ngga ngerti *content ...*lo mau bikin apa, lo tulis.”

“Terus kita bilang semua *invoice* ini akan kita kejar terus ..tapi lo harus kasih *endorsement* ke kita bahwa kita adalah *your authorized man*. Jadi kita yang nagih.”

“Nah untung kita kenal sama Mas...tuh ya dulu pimpinan KPK. Kita banyak konsul sama beliau.”

Seperti disajikan dalam Lahiran 22, dari temuan lapangan ada tiga karakteristik dari *social* yang terungkap, yaitu profesionalisme, *partner solution*, dan *role model*. Profesionalisme dan *partner solution* menjadi kata penting dalam aktivitas organisasional DDI. Misalnya, ada Tiga kelompok yang relatif dominan berpengaruh terhadap proses tarik menarik pemaknaan lingkungan, yaitu pengembangan produk, konsultan, dan *sales*. Ketiga kelompok ini dapat dikatakan merupakan 'mata' organisasi dalam membaca informasi berkenaan dengan pelanggan. Kelompok-kelompok ini menyimpan potensi penggunaan politik dalam aktivitasnya. Penggunaan politik yang terjadi biasanya bercirikan nepotisme, yang banyak muncul dalam proses awal rekrutmen, seperti dari *peer* sekolah atau ikatan keluarga, dan ciri feminisme, yang ditandai dengan dominannya rasio perempuan dibanding laki-laki; sedemikian rupa sehingga menguatkan orientasi klik. Gambaran lain mengenai penggunaan politik ini diuraikan juga dalam *decision making*.

Aktivitas sosial, yang bisa ditandai dengan konsensus maupun konflik, berkaitan juga dengan struktur organisasi. Termasuk aktivitas terkait dengan struktur organisasi misalnya adalah pembagian kerja. Pembagian kerja menjadi perhatian mencolok, karena daripadanya proyek-proyek DDI dibagi untuk diselesaikan. Struktur organisasi yang relatif horizontal membuat proses diskusi atau dialog (sosial) mengenai pembagian kerja ini menjadi rutinitas pokok.

Role model yang menjadi karakteristik sosial keempat dimaksudkan sebagai proses sosial yang ditandai oleh olah kekuasaan personal karena peran pentingnya dalam posisi sosial organisasi. Peranan dari para *role model* seperti *owner*, direktur atau manager dalam mendorong aktivitas organisasional menonjol. Dari perannya, aktivitas negosiasi sosial atau wacana diinisiasi.

4.2.1.5 *On Going*

On going menjelaskan kondisi mengenai kejadian-kejadian masa lalu yang diolah dalam kaitan dengan kejadian saat ini, dan ingatan masa lalu diterapkan untuk menginterpretasikan situasi saat ini; kondisinya berlangsung terus menerus tanpa awal, jeda, atau akhir. Beberapa contoh kutipan dari temuan lapangan yang menjelaskan mengenai fenomena yang dimaksud dalam *on going*, yaitu seperti:

“Situasinya beda, yang sebelah sini situasinya beda. Nah gimana kita bisa nemuin kedua-duanya?”

”Tapi *values* itu! Jadi sekarang saya bingungnya...”

”Sekarang kita itu lagi di transisi nih. Kita di transisi untuk *understand* bahwa DDI itu udah makin besar. Jadi *style* orang-orang pun juga makin beda, dan klo bentrok semestinya...”

Dua karakteristik yang menjelaskan bagaimana kejadian-kejadian masa lalu diolah dalam kaitan dengan kejadian saat ini, dan ingatan masa lalu diterapkan untuk menginterpretasikan situasi saat ini ialah terkait dengan persoalan *value*. Dua isu *value* yang menonjol terus diperbincangkan dan terus berlangsung proses negosiasinya (konstruk sosialnya) ialah *partner solution values* dan *building values* (Lihat Lampiran 23). Termasuk dalam nilai-nilai *partner solution* ialah persoalan profesionalisme dan pengelolaan *organizational resources*.

Sebagaimana sudah dipaparkan dalam properti *Grounded in identity Construction*, profesionalisme merupakan bangunan identitas organisasi bermuara dari tarik menarik dua kelompok yaitu antara konsultan dan *sales*, atau antara yang mewakili *value* dari *quality service delivery* dan yang mewakili penjualan dengan *customer solution* sebagai *value*-nya. Proses sosial tarik menarik yang terus menerus ini mencuatkan semacam *trade off* antara kualitas dan ‘palugada’ (apa lu mau, guwa ada).

Karakteristik kedua yang memperlihatkan bahwa proses sosial tidak pernah berhenti, berlangsung terus, adalah fenomena *building values*. Fenomena membangun nilai-nilai organisasi menjadi proses yang berkelanjutan terjadi karena adanya adanya nilai-nilai bawaan individual ke dalam organisasi. Nilai-nilai ini menjadi landasan konstruk atau interpretasi informasi, sedemikian rupa jika mengganggu identitas organisasi (misalnya *business ethics*), maka ini dianggap sebagai suatu masalah.

“Kita punya *agent of integrity*... Jangan mempersulit hidup saya adalah dengan mengatakan, lho kalau di kantor pajak kalau gak begini gak bisa. *At least* kamu diam saja. Toh yang rugi saya bukan kamu sebagai *tax consultant* kan.”

4.2.1.6 *Focuses on and by Extracted Cues*

Focuses on and by extracted cues menjelaskan bahwa sebuah isyarat adalah satu unsur lingkungan yang menjadi perhatian dan diinterpretasikan berdasarkan informasi yang ada dan *frame of reference* (keyakinan) yang dimiliki. Kutipan-kutipan berikut ini menggambarkan informasi-informasi yang dianggap penting oleh anggota organisasi karena dipengaruhi oleh kerangka pikir organisasi.

“Menterjemahkan kebutuhan materil dalam suatu *service* produk atau apapun namanya yang bisa membuat paket yang akhirnya kita tawarkan itu terbeli. Itu kan ada konteks *pricing*-nya juga di situ.”

”Aku ngeliatnya gini. HR itu stereotip kan kuliahnya psikologi,... psikologi itu 4 tahun belajar alat tes, gak pernah belajar bisnis ... Jadi banyak banget yang mungkin dari HR-nya sendiri gak nyambung terhadap bisnisnya.”

” *Feedback* dari *customer!*”

Ada dua karakteristik dari properti *focuses on and by extracted cues*, yaitu *people based* dan *market positioning* (Lihat Lampiran 24). Termasuk dalam karakter *people based*, informasi-informasi dari lingkungan yang dapat memicu perhatian anggota organisasi ialah berkenaan dengan *product* dan *service delivery*. Termasuk dalam karakter *market positioning*, informasi-informasi lingkungan yang dapat memicu perhatian anggota organisasi ialah berkenaan dengan *opportunity*, *cost & price*, dan *moral value*. Biaya dan harga menjadi perhatian tersendiri, karena sifat bisnis yang dijalankan oleh DDI yaitu, meskipun mandiri dalam kepemilikan, terikat *copy right* produk-produknya dengan DDI World.

Beban biaya keterikatan tersebut pada akhirnya mempengaruhi *pricing strategy* yang diterapkan untuk pasar Indonesia.

4.2.1.7 *Plausible rather than Accurate*

Plausible rather than accurate menjelaskan suatu masuk akal atas dasar apa yang cocok, apa yang memungkinkan. Penjelasan apa yang memungkinkan dapat menyajikan "sebuah cerita baik" yang menjelaskan suatu situasi dan mendasari tindakan yang diambil. Penjelasan dan landasan tindakan ini sifatnya saling terkait, masuk akal, dapat dipercaya, dan secara sosial dapat diterima. Kutipan-kutipan berikut ini mengungkapkan fenomena sebagaimana terkandung dalam gagasan *plausible rather than accurate*:

"Klo menurut saya, ini harus di-*bold* itu adalah kapabilitas *knowledge* dalam *implementation* itu yang perlu..."

"Nah kalo di *level*-nya orang yang menjual, *clear* dari apa yang dia inginkan dengan apa yang kita tawarkan kan jadi penting. Jangan sampai *long the way* tim-nya implementasi sudah cakep tapi ternyata gak sesuai espektasi. Kita gak ngejawab berarti kan? Jadi, kan *quality* di depannya sangat penting."

"Sepanjang prosesnya kita bersih, kita berusaha tularkan itu. Jadi kalo ikut beneran, bersih dong."

"Yang paling penting itu adalah pengetahuan tentang DDI-nya... *talent management, performance management, competency profiling*."

"Kayak 'Troja' sebenarnya..."

Karakteristik dari properti *plausible rather than accurate* ini dicirikan dengan empat hal, yaitu: *efficiency, closed customer relationship, operation management, dan market position* (Lihat Lampiran 25). *Plausible rather than accurate* ini menjelaskan suatu garis besar strategi organisasi dan nilai-nilai yang mendasarinya. Strategi tersebut menguraikan logika dari solusi yang dipilih untuk mengatasi masalah atau lingkungan yang anggota organisasi harus hadapi. Misalnya, dari strategi *efficiency*, manajemen utilisasi aset merupakan satu hal penting. Strategi *closed customer relationship* menekankan manajemen pengetahuan yang memperhatikan pelanggan dari karakter industri, organisasi dan *style* klien secara personal, dan pengembangan karakter anggota DDI yang dibutuhkan seperti *belief foundation*.

Operation management dimaksudkan untuk mementingkan persoalan operasi. Termasuk dalam konteks operasi ini yaitu manajemen: *quality service*, *business process*, *product knowledge*, *methods*, dan *benchmarking*. Dari *market position* kuncinya adalah pada bagaimana mendefinisikan pasar. Anggota DDI melihat pasar sasaran atau target harus didekati dengan: kekuatan internal DDI (metode) yang penetrasinya menggunakan produk-produk premium (*talent management*, *performance management*, *competency profiling*) namun tetap memperhatikan *partner solution* melalui *customize product* dan harga yang dapat diterima pasar.

4.2.2 Knowledge Creating

Knowledge creating adalah aktivitas menciptakan pengetahuan yang prosesnya melibatkan konversi pengetahuan, pengembangan pengetahuan, dan pemaduan pengetahuan. Karakteristik dari *knowledge crating* ini akan disajikan temuan lapangannya ke dalam enam bagian pengungkapan, yaitu: *tacit knowledge*, *explicit knowledge*, *socialization*, *externalization*, *combination* dan *internalization*. Masing-masing bagian ini diuraikan sebagai berikut.

4.2.2.1 Tacit knowledge

Tacit knowledge atau pengetahuan tak terungkap adalah pengetahuan yang menyatu dalam keahlian dan pengalaman individual. Pengetahuan ini sulit untuk diungkapkan dengan kata-kata maupun dengan rumusan bahasa manusia. Bentuk-bentuk *tacit knowledge* yang ada dalam organisasi DDI dapat diidentifikasi dalam contoh kutipan-kutipan di bawah ini.

”Tri, misalnya, Tri kecil. Dia kita fokuskan ke *banking in financial services*. Dia dari bursa efek, *banking*, *insurance*, askes dll. Itu dia yg akan megang gitu.”

”*Clue*-nya pasti ada kalimat kedua, ada pertanyaan kedua, gak pernah berhenti di pertanyaan pertama...”

”Jadi kalo ada satu *sales* kita, misalnya ini *demenan blackberry*, jadi kliennya suka nelponin dia klo ada pertanyaan tentang blackberry di luar konteks kerjaan... ini bisa sangat *individual level*.”

Ada tiga jenis kelompok *tacit knowledge* di DDI yang meliputi *technical side*, *practical side* dan *human side* (Lihat Lampiran 26). *Technical side* terkait

content expert dari produk-produk jasa DDI. *Human side* melingkupi beberapa *soft skill*, seperti di antaranya: *communication skill*, *best presenting*, dan *influencing others*, bahkan informasi mengenai profil individual dan personal dari para pengambil keputusan kunci. Menarik untuk diperhatikan adalah bahwa ketrampilan-ketrampilan yang harus dimiliki oleh anggota-anggota DDI ini bersumber dari produk-produk DDI sendiri. *Practical side* merupakan pengalaman lapangan yang mendukung, misalnya, dalam berinteraksi dengan klien. Sumber pengetahuan dan ketrampilan ini umumnya bawaan dari anggota-anggota DDI yang telah terseleksi melalui mekanisme rekrutmen maupun proses sosial di dalamnya. *Practical side* bawaan tersebut misalnya diindikasikan dari: *high profile*, *life style*, *technology minded*, dan *informal*.

4.2.2.2 *Explicit knowledge*

Explicit knowledge atau pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat diungkapkan melalui verbalisme maupun melalui rumus, yang biasanya dikodifikasi dalam peraturan-peraturan organisasional, *routines*, dan prosedur. Bentuk-bentuk *explicit knowledge* yang ada dalam organisasi DDI dapat diidentifikasi dalam contoh kutipan-kutipan di bawah ini.

“*Knowledge* itu terekam dalam metodologi...”

“DDI memang punya beberapa *tools*.”

Explicit knowledge di DDI yang nampak menonjol dapat dikelompokkan sebagai *knowledge technology*, yaitu pengetahuan yang digunakan dalam operasi sangat berbasis teknologi informasi dan bersifat metodologis untuk *service delivey* (Lihat Lampiran 27). Termasuk dalam tipologi *knowledge technology* ini adalah *intra personal technology*, *organizational technology*, dan *personal technology*. Simpanan-simpanan pengetahuan yang mudah diakses dan ditelusuri melalui teknologi terdapat dalam *computer data based* yang berisi seperti *customer profiles* dan *customer feedback*. Simpanan ini dapat diakses langsung oleh anggota organisasi, karena tujuan pembuatannya untuk menjembatani kebutuhan pengetahuan antar anggota organisasi.

Organizational technology lebih merupakan metode atau alat-alat DDI dalam menjual dan memberikan layanan jasanya. Simpanan pengetahuannya

sebagian berupa *hard copy*. *Personal technology* adalah teknologi yang dimiliki oleh individu-individu dan biasanya bersifat personal, seperti blackberry dan *personal computer*. Di dalam alat komunikasi dan komputer (*notebook*) tersimpan informasi-informasi penting berkaitan langsung dengan bisnis DDI dan informasi pribadi yang digunakan untuk mendukung pekerjaan individu di DDI. Informasi pribadi misalnya kontak-kontak personal dengan klien, yang untuk kebutuhan bisa dibagikan secara verbal isinya.

4.2.2.3 *Socialization*

Socialization adalah suatu proses berbagi pengalaman di antara pengetahuan tak terungkap seperti berbagi model mental dan ketrampilan-ketrampilan teknis. Seorang individu dapat memperoleh pengetahuan tak terungkap secara langsung dari orang lain bisa tanpa melalui bahasa verbal, seperti melalui observasi, imitasi, dan praktek. Aktivitas *socialization* dalam organisasi DDI misalnya dapat diidentifikasi dari kutipan-kutipan di bawah ini.

“*Coach* dari dalam.”

“*I learn a long...*, karena semuanya itu aku *organize* sendiri. Bayangin orang itu dari Australi sampai dari Singapore itu kerjanya cuma ngangkat telpon....”

“Kalo pun kita tetap terjunkan, dia didampingi sama yang lebih senior, *how to do the interview*.”

Karakteristik *locus* pembelajaran dalam organisasi DDI terbagi dalam dua bagian, yaitu *mehtods* dan CoP (Community of Practice), lihat Lampiran 28. Proses sosialisasi atau transfer dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* terjadi karena metode-metode DDI sendiri memfasilitasi proses tersebut. Melalui metode DDI, seorang konsultan dilatih untuk menjalankan *mentoring* maupun *coaching* dalam keseharian, konsultan mengolah dan menyebarkan *tacit knowledge* ketika melakukan *project delivery*; dan seorang konsultan dipersiapkan ketrampilannya melalui proses sertifikasi yang panjang.

Dalam penyampaian jasa-jasa DDI, termasuk dari proses penjualan, pengembangan produk hingga produk DDI itu disajikan, anggota organisasi junior dapat belajar dari mentor di dalam praktek. Staf junior umumnya diikutsertakan dalam proses *project delivery* tersebut, sehingga bisa mengamati bagaimana

proses layanan jasa DDI itu dijual, di-*customize*, dan disajikan. Proses ikutan dalam sosialisasi yang selalu dilakukan misalnya, jika junior mulai diberikan kesempatan, adalah pemberian *feedback* baik dari kelas maupun dari mentor langsung. Proses sosialisasi ini bersumber juga dari dalam CoP. Di sini junior belajar melalui kelompok-kelompok kecil yang terikat oleh kesamaan praktek (*selling, consulting, product developing*). Paling tidak ada empat kelompok pembelajaran atau CoP yang dominan yang teridentifikasi, yaitu kelompok: konsultan, *sales*, dan *product development*.

4.2.2.4 Externalization

Externalization adalah suatu proses mengartikulasikan pengetahuan tak terungkap ke dalam konsep-konsep eksplisit. Aktivitas *externalization* dalam organisasi DDI misalnya dapat diidentifikasi dari contoh kutipan-kutipan di bawah ini.

”Kompetensi ini sudah dibuatkan alat *assessment*..”

“*We are* lebih banyak bikin sistem.”

Ada tiga kelompok aktivitas eksternalisasi teridentifikasi, yaitu: *customer profiling, methods profiling, dan product profiling* (Lihat Lampiran 29). Aktivitas eksternalisasi ini merupakan hasil proses dialog dan refleksi kolektif. Tujuan pokok yang dibangun dalam *customer profiling* adalah pengetahuan tentang profil pelanggan dan membangun *customer relationship*. Pengetahuan yang diperlukan baik berupa konteks industri dan keorganisasiannya maupun bahkan karakter personal klien. Pengetahuan ini diperlukan sebagai pintu masuk ke prospek klien. Tujuan dari *methods profiling* adalah menjamin ketersediaan pilihan-pilihan metode baku, sehingga kapanpun klien membutuhkan tinggal mengambil dari ‘lemari’. *Product profiling* berisi aktivitas mengumpulkan dan menyatukan pengalaman berkenaan dengan ragam produk generik dan kastemisasinya (*customized product*). Aktivitas ini sepenting dalam *customer profiling dan methods profiling*.

4.2.2.5 *Combination*

Combination adalah suatu proses mensistematisasi konsep-konsep ke dalam suatu sistem pengetahuan. *Locus* pembelajaran, misalnya, dalam media-media seperti dokumen, rapat-rapat, pembicaraan telepon, jejaring komputer, atau proses pembelajaran formal seperti di institusi pendidikan atau kursus. Aktivitas *combination* dalam organisasi DDI dapat terlihat dalam contoh kutipan-kutipan seperti di bawah ini.

”Kita *training-in development*-nya.”

“Guwa nyekolahin’.”

“Kapan ada *training*-nya, akan masuk.”

Proses perubahan dari *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis, yaitu media kombinasi dan aktivitas kombinasi itu sendiri (Lihat Lampiran 30). Media kombinasi sumbernya ada dua, yaitu yang berasal dari DDI World dan yang berasal atau berkembang dari DDI itu sendiri. Hasil kombinasi misalnya tertuang pada *tools*, *business process*, struktur organisasi, jejaring komputer, dan *project minutes*. Media kombinasi ini merupakan hasil aktivitas kombinasi. Beberapa aktivitas kombinasi yang rutin dilakukan DDI adalah *training*, *formal education*, dan seminar DDI World. Aktivitas seminar DDI World ini, yang diadakan biasanya di pusatnya, Amerika, merupakan kegiatan rutin tahunan. Tujuan seminar tahunan ini selain mengenalkan keluaran produk atau metode baru DDI juga menjadi ajang aktivitas *committing (belief driven)* yang bertujuan membangun identitas ke-DDI-an, yaitu yang diyakini sebagai metodologi yang jelas dan valid.

4.2.2.6 *Internalization*

Internalization adalah suatu proses mewujudkan pengetahuan eksplisit ke dalam pengetahuan tak terungkap. *Locus* pembelajaran terletak pada proses menjalankan peran atau proses mengalami suatu bentuk pengetahuan eksplisit. Kutipan-kutipan berikut adalah contoh gambaran fenomena internalisasi.

“Aku langsung terjun di suatu *project*... implementasi...implementasi terus gitu yah.”

“Klo *assessment* ... di-*develop* ke aku adalah ke Amerika, Cina. *You learn what it is assessment all about.*”

“Kita punya kriterianya, kemudian kita jalankan prosesnya, dan itu semua konsisten.”

Karakteristik internalisasi pada organisasi DDI mempunyai dua bentuk, yaitu *learning by doing* dan *knowledge acquisition* (Lihat Lampiran 31). Karakter *learning by doing* ini terjadi ketika proses penyelesaian suatu proyek dan pekerjaan lain yang tidak terkait dengan suatu proyek namun masih berkaitan dengan proyek secara tidak langsung. Proses pembelajaran yang terjadi manakala menyelesaikan suatu proyek ini tercipta karena proses penyajian jasa itu sendiri memastikan pembelajaran harus terjadi, misalnya mekanisme umpan balik kelas. Karakter *knowledge acquisition* terjadi di dalam kelas, terutama pada kelas-kelas yang diperuntukkan bagi anggota organisasi DDI sendiri.

4.2.3 Decision Making

Decision making dimaksudkan sebagai aktivitas pembuatan keputusan, yang menghasilkan pilihan-pilihan tindakan dan konsekuensi pilihan tersebut berupa reproduksi suatu sumber daya organisasional. Penelitian ini mengidentifikasi ada tiga mode pengambilan keputusan yang teramati dalam fenomena *knowing organization*. Ketiga mode tersebut ialah *process mode*, *bounded rational mode*, dan *political mode*. Masing-masing mode pengambilan keputusan tersebut dipaparkan dalam uraian berikut ini.

4.2.3.1 Process Mode

Process mode terjadi ketika tujuan relatif disepakati dan jelas, tetapi metode serta alternatif untuk mencapainya tidak ada kesepakatan. Pembuatan keputusan dalam mode proses ini merupakan proses dinamis; sebuah proses panjang yang banyak diwarnai oleh interupsi dan iterasi panjang. Secara garis besar prosesnya diawali dengan identifikasi masalah, kemudian dilanjutkan dengan pengembangan alternatif melalui pencarian solusi dengan *template* yang ada atau dengan penyesuaian tertentu, dan diakhiri dengan evaluasi dan seleksi alternatif. Tiga unsur kunci dalam *process mode* adalah tahap identifikasi, pengembangan, dan seleksi.

“*This is what to do, you do those, you do that ...*Aku ikutin aja gitu.”

“Lakukan ini karena ini-ini, dan nah itu *tools*-nya ada semua. Jadi ga ada alasan...”

”Direksi menetapkan standar *resource* ke dia seperti apa ... Kita akan ngambil sesuai dengan *requirement* ...”

“Apa yang di komplain? Mengapa itu dikomplain? Itu kita selalu klarifikasi.”

Karakteristik *process mode* teramati digunakan pada keputusan-keputusan yang menyangkut *service delivery* dan *people qualification* (Lihat Lampiran 32). Keputusan yang menyangkut *service delivery* ini *routines*-nya jelas dengan tujuan jelas, seperti menyangkut masalah proses *assessment*, pelatihan, penanganan umpan balik pelanggan, dan metodologi yang digunakan. Keputusan-keputusan terkait isu kualifikasi SDM juga dilakukan dengan merujuk pada standar kualifikasi yang sudah baku. Intinya, masalah-masalah pengembangan ketrampilan dan pengetahuan anggota DDI cenderung diputuskan dengan merujuk pada standarisasi yang sudah ditetapkan. Masalah kinerja SDM, misalnya, berangkat dari masukan mentor, *group head*, atau bahkan *customer feedback*. Selanjutnya, merujuk pada kesenjangan dengan standar kualifikasi yang ada, ditetapkan pilihan-pilihan pengembangan yang sesuai untuk mendongkrak kinerja yang bersangkutan agar tercapai standar kualifikasi. Proses evaluasi selanjutnya dilakukan dalam rangka menjamin kesesuaian keluaran dengan standar kualifikasi selepas proses pengembangan SDM, seperti melalui *workshop* atau *training*.

4.2.3.2 *Bounded Rational Mode*

Bounded rational mode terjadi ketika tujuan dan metode yang digunakan relatif disepakati dan jelas, pilihan dapat ditentukan sesuai program-program kinerja dan prosedur standar operasi, yang implementasinya bisa merujuk kembali pada aturan-aturan keputusan dan *routines* organisasi yang selama ini telah dipelajari. Secara garis besar ada tiga prinsip yang digunakan, yaitu: i. *avoid uncertainty*, ii. *maintain the rules*, dan iii. *use simple rules*. Kutipan-kutipan yang menggambarkan *bounded rational mode* dapat ditemukan pada pernyataan-pernyataan di bawah ini.

“... ternyata *the person is not really good in doing interview* ... Kita ganti timnya. Ee itu kita tarik lagi, ditarik terus kita terus lakukan.”

“DDI itu kan prosesnya kan yang aku bilang *step by step* gitu ya. Kalo di bisnis proses itu kan klo *input*-nya salah ya *output*-nya ya salah gitu kan. Jadi kalo proses *data collection*-nya gak benar ya di sini kan bisa jadi gak benar gitu kan...”

“Kita butuh *competence based*, tapi apa sih yang sebenarnya dari yang dia sebut *competence based* gitu. Kadang-kadang kan juga karena informasi pasarnya gak simetrikal jadi betul-betulkita yang harus benar-benar *redirect* di *sales* prosesnya.”

Karakteristik *bounded rational mode* teridentifikasi pada keputusan-keputusan yang menyangkut isu *partner solution* (Lihat Lampiran 33). Menarik untuk diamati bahwa masalah yang berkenaan dengan pelanggan, terutama menyinggung langsung identitas organisasi (*partner solution*), cenderung diputuskan melalui *bounded rational mode*. Dalam kaitan ini, ada dua kelompok isu terkait dengan *bounded rational mode*, yaitu persoalan *customer problem management*, dan *space & technology management*. Penanganan masalah pelanggan atau kebutuhan pelanggan menyangkut di antaranya: isu-isu *pricing strategy*, tagihan pembayaran, dan *handling complaint*. Menyangkut persoalan ruang dan pengelolaan teknologi misalnya adalah pengembangan jejaring komputer dan perpindahan kantor dari jalan Birah.

4.2.3.3 *Political Mode*

Political mode mengemuka ketika tujuan menjadi perdebatan berbagai pihak, tetapi setiap pihak setuju dengan metode yang digunakan; keputusan dan tindakan merupakan hasil tawar-menawar pihak-pihak yang mengejar setiap kepentingannya dan memanipulasi instrumen yang ada untuk saling mempengaruhi. Ciri mode pembuatan keputusan politis ini adalah bahwa masing-masing pihak menempatkan diri dalam sebuah 'arena permainan', dimana setiap pemain mempertahankan posisi, saling mempengaruhi, dan bersama memilih sesuatu sesuai aturan bersama dan sesuai kekuatan tawar-menawarnya. Kutipan berikut menggambarkan fenomena mode politik.

“... pemikirannya hanya berdasarkan *cost* dan *benefit*, tapi bukan ngeliat apa sih yang bisa lo *generate*, *energy* apa yang bisa lo *generate* dengan orang...”

“... dia masuk ke kliknya saya, tapi ya jadinya ya klik-nya... sangat-sangat jenis kerjaan.”

Karakteristik *political mode* teridentifikasi pada keputusan-keputusan yang menyangkut kepentingan-kepentingan terhadap nilai (*value interests*), dan terjadi di dalam proses pembelajaran dalam CoP (Lihat Lampiran 34). Penggunaan kekuasaan politis terjadi dalam pembelajaran dalam CoP terutama pada saat proses rekrutmen. Indikasi politis ini ditandai misalnya oleh ciri nepotisme (keluarga atau *peer* sekolah) dan feminimisme. Penggunaan kekuasaan politis (*office politics*) juga terjadi paling menonjol dalam isu nilai moral/etika (*business ethics*). Persoalan nilai mengemuka menjadi isu politik internal ini sebagai hasil perebutan domain nilai yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Nuansa politik dalam pertarungan nilai ini nampak misalnya dalam kasus penyimpangan nilai, dan proses pembelajaran dalam CoP, seperti tertangkap dalam kutipan-kutipan berikut ini.

“Integritas *value*-nya beda sekali. Itu akan pecah, sulit lagi kerja sama orang yang bilang gini. Tapi memang kita mendisain untuk jadi kita. Bilang ya udah kalau memang gak *happy* ya jangan ada di sini.”

“Dia lebih nyaman ada di klik itu aja... memang salah satu *challenge*-nya kita klo ngomongin inovasi susah banget kita nawarin dari *consultant* mau gak pindah ke *sales*, dari *sales* pindah mau gak pindah ke *consultant*, dari *consultant* mau gak pindah ke *back office*, *back office* mau gak jadi *consultant*. Itu jadi susah, *loyalty* terhadap kliknya masing-masing sih.”

Kutipan di atas menjelaskan bahwa persoalan *value* seperti *business ethics*, dan proses pembelajaran dalam CoP cenderung diatasi atau dipengaruhi proses politis. Namun, sejauh penelitian ini dilakukan belum ditemukan konflik bermakna atau perbedaan nilai-nilai yang menguat sehingga mengakibatkan kemandegan aktivitas organisasional.

Tabel 4.2

Ringkasan Temuan Penelitian mengenai Karakteristik *Knowing Organization*

<i>Sensemaking</i>	<i>Knowledge Creating</i>	<i>Decision Making</i>
Properti: <i>a. Grounded in Identity Construction:</i> * <i>Business Ethics</i> * <i>Partner Solution</i> * <i>Agent of Change</i> * <i>People Actualization</i> <i>b. Retrospective:</i> * <i>Selling Reference</i> * <i>Consulting Reference</i> * <i>Product Developing Reference</i> * <i>Personal Reference</i> <i>c. Enactive:</i> * <i>Market Position</i> * <i>Resource View</i> <i>d. Social:</i> * <i>Professionalism</i> * <i>Partner Solution</i> * <i>Role Model</i> <i>e. On Going:</i> * <i>Partner Solution Values</i> * <i>Building Values</i> <i>f. Focused on and by Extracted Cues:</i> * <i>People Based</i> * <i>Market Positioning</i> <i>g. Plausible rather than Accurate:</i> * <i>Efficiency</i> * <i>Closed Partner Relationship</i> * <i>Operation Management</i> * <i>Market Position</i>	Properti: <i>a. Tacit Knowledge:</i> * <i>Technical Side</i> * <i>Practical Side</i> * <i>Human Side</i> <i>b. Explicit Knowledge:</i> * <i>Knowledge Technology</i> <i>c. Socialization:</i> * <i>Methods</i> * <i>Community of Practice</i> <i>d. Externalization:</i> * <i>Customer Profilling</i> * <i>Methods profilling</i> * <i>Product Profilling</i> <i>e. Combination:</i> * <i>'Media Kombinasi'</i> * <i>'Aktivitas Kombinasi'</i> <i>f. Internalization:</i> * <i>Learning by Doing</i> * <i>Knowledge Acquisition</i>	Properti: <i>a. Process Mode:</i> * <i>Service Delivery</i> * <i>People Qualification</i> <i>b. Bounded Rational Mode:</i> * <i>Partner Solution</i> <i>c. Political Mode:</i> * <i>CoP Learning Process</i> * <i>Value Interests</i>

Sumber: Wawancara

Menutup paparan temuan penelitian mengenai karakteristik *knowing organization* dari ketiga elemen pembentuknya, Tabel 4.2 di atas menyajikan rangkumannya.

4.3 DINAMIKA *KNOWING ORGANIZATION*

Bagian ini akan memaparkan temuan penelitian berupa model dinamika *knowing organization*. Model dinamika tersebut menguraikan struktur hubungan sebab akibat dari tiga elemen pembentuknya, yaitu *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making*. Hubungan sebab akibat ini menjelaskan bagaimana gagasan dari ketiga elemen tersebut saling terkait, dimana keterkaitannya diungkap melalui faktor-faktor yang dianggap merepresentasikan gagasan hubungan sebab akibat dari masing-masing elemen. Pelabelan atau penamaan faktor-faktor dari setiap elemen bisa saja merujuk pada nama yang ada dari temuan karakteristik seperti tersaji di atas, tapi juga bisa menggunakan nama yang berbeda. Meskipun model dinamika tidak harus menggunakan label-label yang sama, konstruk modelnya terikat pada gagasan atau pengetahuan yang terungkap dari temuan hasil metode etnometodologi seperti di atas. Untuk membenaran konstruk model, selanjutnya model masih perlu melalui verifikasi dan validasi; ini akan dijelaskan tersendiri bersamaan dengan interpretasi modelnya.

Gambaran struktur hubungan sebab akibat dari tiga elemen *knowing organization* akan diuraikan menjadi tiga bagian sesuai masing-masing elemen. Teknik penggambarannya atau pemodelannya merujuk pada metode *system dynamics*. Metode ini membedakan dua bentuk model, yaitu CLD (Causal Loop Diagram) dan SFD (Stock Flow Diagram). Model CLD digunakan di sini untuk menjelaskan temuan struktur hubungan sebab akibat antara *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making* secara konseptual. Selanjutnya, konsepsi yang terkandung dalam CLD diterjemahkan ke dalam SFD untuk tujuan simulasi, dimana pada bagian SFD ini membutuhkan data kuantitatif atau data kualitatif yang dikuantifikasi. Konversi CLD ke SFD ini tetap terikat verifikasi dan validasi (dijelaskan tersendiri).

Menjelaskan kembali *positioning* pemodelan (epistemologi), model dinamika *knowing organization* dalam penelitian ini adalah hasil konstruk Peneliti yaitu terhadap fenomena sosial bisnis organisasi yang dipahami merupakan konstruk sosial anggota-anggota organisasi DDI. Model dari konstruk Peneliti ini, dengan mengikuti azas 'pembenaran' verifikasi dan validasi relativis, akan

Struktur *Retention* (R1) menjelaskan bahwa aktivitas retensi terhadap pengalaman organisasional dipengaruhi oleh faktor-faktor, seperti: identitas, keyakinan terhadap identitas, dan konstruk identitas. Pola kecenderungan kinerja setiap faktornya berubah dan menguat dari waktu ke waktu (*reinforcing*). Pola kecenderungan ini muncul, karena hubungan yang terbentuk saling menguatkan satu sama lainnya. Jika aktivitas konstruk identitas menguat (*grounded in identity construction*), yaitu melalui proses *training* dan aktivitas *shared knowledge*, maka identitas yang terbangun semakin kuat (*business ethics, partner solution, people actualization, dan agent of change*). Akibatnya, identitas organisasi yang kuat melandasi tingginya keyakinan terhadap identitas yang dipegang. Dampak ikutannya adalah jika semakin yakin terhadap identitas, maka anggota organisasi akan semakin berusaha memupuk lagi apa yang menjadi identitasnya.

Struktur *Selection* (R2) menjelaskan bahwa seleksi terhadap pengalaman yang digunakan sebagai referensi, seperti: *selling reference, consulting reference, product developing reference, dan customer reference*, untuk memilih dan menginterpretasikan informasi lingkungan (*retrospective*) dipengaruhi oleh faktor-faktor, seperti: identitas, keyakinan terhadap identitas, atribusi kompetensi, pengetahuan yang teridentifikasi, *shared knowledge*, dan konstruk identitas.

Pola kecenderungan perubahan kinerja setiap faktor dalam struktur *Selection* ini dinamis menguat, ditandai oleh penguatan pada setiap faktornya (*reinforcing*). Kecenderungan penguatan ini terjadi karena hubungan yang terbentuk menjelaskan bahwa jika keyakinan terhadap bangunan identitas tinggi, maka anggota organisasi cenderung melakukan atribusi atau menghubungkan-hubungkan diri dengan identitasnya (*committing*) sebagai yang mempunyai keunggulan kompetensi, seperti dalam metodologi yang jelas dan valid dan strategis sebagai *partner solution*. Aktivitas atribusi kompetensi yang menguat berikutnya memicu kesadaran akan potensi pengetahuan yang perlu dikembangkan (*knowledge creation*). Implikasinya, adanya pengetahuan yang teridentifikasi ini menggerakkan anggota organisasi untuk melakukan *shared knowledge* secara terus menerus (*social*) terutama terhadap masalah-masalah yang terkait dengan *professionalism* dan *partner solution*.

Struktur *Enactment* (R3) menjelaskan bahwa aktivitas retensi terhadap pengalaman organisasional dipengaruhi oleh faktor-faktor: *enacted opportunity*, *customer*, *ecological change*, *customer need solution*, dan *knowledge identified*. Pola kecenderungan perubahannya adalah penguatan pada setiap faktornya (*reinforcing*). Pola kecenderungan tersebut terjadi, karena semakin tinggi *enacted opportunity* (peluang yang terkonstruksi harus dihadapi), maka semakin besar pula adanya perubahan lingkungan yang terkonstruksi (*enactive*), dimana *market position* dan *resource view* dianggap sebagai dualitas lingkungan luar dan dalamnya, sehingga segala informasi yang menyangkut *market positioning* dan *people based* menjadi perhatian besar (*focused on and by extracted cues*) anggota organisasi.

Penambahan jumlah *customer* yang menjadi klien organisasi di satu pihak meningkatkan perubahan lingkungan terkonstruksi karena menjadi semakin kompleks, sementara penambahan ini juga memicu peningkatan kebutuhan solusi dari masalah-masalah yang dihadapi oleh *customer*. Kebutuhan akan solusi ini pada akhirnya menguatkan kembali peluang permintaan dan bisnis bagi organisasi. Di pihak lain, meningkatnya kebutuhan solusi tersebut memperkuat pengetahuan yang teridentifikasi dibutuhkan untuk menangani solusi tersebut (*plausible rather than accurate*) seperti melalui strategi: *efficiency*, *closed partner relationship*, *operation management*, dan *market positioning*.

4.3.2 Struktur Hubungan Sebab Akibat *Knowledge Creating*

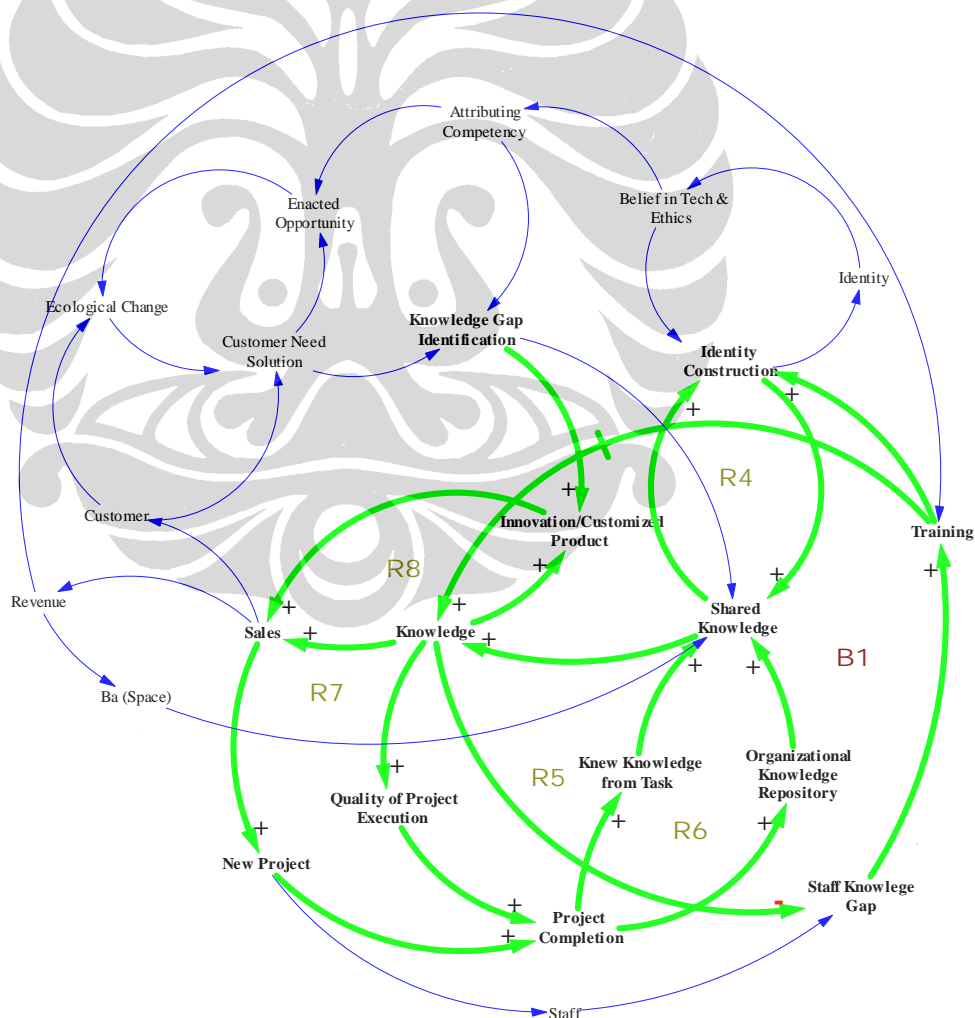
Gambar 4.2 di bawah memperlihatkan struktur hubungan sebab akibat dalam *knowledge creating*. Hubungan-hubungan tersebut memuat enam struktur dasar. Keenam nama struktur dasar tersebut, yaitu: 1) *learning as becoming*; 2) *learning as doing in consulting practice*; 3) *learning as experience*; 4) *learning as doing in selling practice*; 5) *learning as doing in product developing practice*; dan 6) *integrating knowledge*.

Struktur *Learning as Becoming* (R4) menjelaskan bahwa proses belajar berhubungan dengan pembentukan identitas, dimana aktivitas *shared knowledge* dan *identity construction* menjadi faktor utamanya. Hubungan yang terjadi keduanya adalah bahwa jika aktivitas *shared knowledge* meningkat, maka

semakin menguatkan *identity construction*. Demikian sebaliknya, aktivitas mengkonstruksi identitas mempengaruhi aktivitas *shared knowledge*. Hubungan yang saling menguatkan ini menghasilkan pola kecenderungan perubahan kinerja dari kedua faktor terus meningkat (*reinforcing*).

Struktur *Learning as Doing in Consulting Practice* (R5) menjelaskan bahwa proses pembelajaran para konsultan terjadi di dalam praktek menjalankan pekerjaan konsultasi. Proses ini melibatkan faktor-faktor yang saling terkait satu dengan yang lain, yaitu: *project completion*, *new knowledge from task*, *shared knowledge*, *knowledge*, dan *quality of project execution*. Pola kecenderungan perubahan kinerja setiap faktornya adalah saling menguatkan (*reinforcing*).

Gambar 4.2
Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam *Knowledge Creating*



Sumber: Konstruksi atas Hasil Wawancara

Semakin banyak proyek-proyek selesai, maka semakin besar pengetahuan baru yang didapat oleh konsultan dari penugasan menangani proyek-proyek tersebut (*internalization*), seperti pengetahuan (*tacit knowledge*) yaitu: *technical side*, *practical side*, dan *human side*. Ketrampilan baru yang bertambah ini memungkinkan kemudian aktivitas *shared knowledge* meningkat, yang implikasinya tingkat pengetahuan menjadi bertambah pula. Semakin besar pengetahuan yang dimiliki oleh konsultan, semakin berkualitas juga eksekusi proyek-proyeknya. Dampaknya, semakin berkualitas eksekusi sebuah proyek maka semakin banyak proyek-proyek terselesaikan.

Struktur *Learning as Experience* (R6) menjelaskan bahwa pengalaman pembelajaran dari setiap anggota organisasi apapun kelompok prakteknya menghasilkan penambahan simpanan pengetahuan yang terkodifikasi (*explicit knowledge*). Proses penambahan simpanan pengetahuan ini (*externalization*) melibatkan faktor-faktor, yaitu: *project completion*, *organizational knowledge repository*, *shared knowledge*, *knowledge*, dan *quality of project execution*. Pola kecenderungan perubahan kinerja setiap faktornya adalah saling menguatkan (*reinforcing*).

Dengan semakin banyak proyek-proyek selesai, upaya untuk melakukan penyimpanan histori dari setiap proyek juga meningkat. Proses penyimpanan histori ini melibatkan aktivitas *shared knowledge*, yang keluarannya bermuara dari setiap pelaku profesional atau praktek-praktek terkait (*selling*, *consulting*, dan *product developing*). Simpanan pengetahuan atau *organizational knowledge repository* yang ada di DDI ini dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu: *customer profiling*, *methods profiling*, dan *product profiling*. Selanjutnya, hubungan-hubungan lainnya dari faktor-faktor yang ada di dalam struktur *Learning as Experience* berjalan sebagaimana telah dijelaskan di atas (R5).

Struktur *Learning as Doing in Selling Practice* (R7) menjelaskan bahwa proses pembelajaran para *sales person* terjadi di dalam praktek menjalankan pekerjaan menjual. Proses ini melibatkan faktor-faktor: *project completion*, *new knowledge from task/organizational knowledge repository*, *shared knowledge*, *knowledge*, *sales*, dan *new project*. Pola kecenderungan perubahan kinerja setiap faktornya adalah saling menguatkan (*reinforcing*).

Implikasi dari pengetahuan yang bertambah adalah meningkatkan kemampuan menjual, yang diindikasikan dengan meningkatnya penjualan produk-produk DDI. Penjualan produk atau jasa yang meningkat berarti menambahkan proyek-proyek baru untuk diselesaikan atau disajikan (*service delivering*). Demikian hubungan sebab akibat dari penambahan proyek-proyek baru ini berpengaruh terhadap tingkat penyelesaian proyek, ketrampilan dan repositori yang bisa dikembangkan (*combination*), *shared knowledge*, dan *knowledge* itu sendiri.

Struktur *Learning as Doing in Product Developing Practice* (R8) menjelaskan bahwa proses pembelajaran para *product developer* terjadi di dalam praktek mengembangkan produk atau layanan baru yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan (*customization*). Proses ini melibatkan faktor-faktor: *project completion*, *new knowledge from task/organizational knowledge repository*, *shared knowledge*, *knowledge*, *innovation/customized product*, *sales*, dan *new project*. Pola kecenderungan perubahan kinerja setiap faktornya adalah saling menguatkan (*reinforcing*).

Bertambahnya tingkat pengetahuan para *product developer* berpengaruh terhadap kemampuan inovasi atau melakukan penyesuaian produk sesuai konteks kebutuhan pelanggan. Produk-produk inovatif atau *customized* ini pada akhirnya turut mendorong capaian praktek penjualan produk, sehingga mendongkrak penjualan produk layanan DDI itu sendiri. Hubungan-hubungan selanjutnya terjadi sebagaimana terkait dengan R5, R6, dan R7 di atas.

Struktur *Integrating Knowledge* (B1) menjelaskan bahwa proses memadukan pengetahuan organisasi dilakukan baik melalui cara-cara terstruktur yaitu *training* maupun yang relatif kurang terstruktur seperti dalam CoP (Community of Practice) – yang tersebar di dalam kelompok-kelompok praktek *selling*, *consulting*, dan *product developing*. Menarik untuk dicermati, cara-cara terstruktur melalui *training* baik untuk sertifikasi maupun pengembangan kompetensi bahwa struktur hubungan sebab akibatnya adalah *balancing*. Hubungan *balancing* ini identik dengan *process mode* dalam *decision making* atau identik dengan gagasan *cybernetics* (yang juga menjadi salah satu prinsip dalam *system dynamics*, selain *reinforcing*). Tahapan atau gagasan yang terkandung dari

hal yang identik tersebut adalah bahwa suatu masalah diidentifikasi dari adanya kesenjangan. Kesenjangan ditentukan dengan membandingkan antara kondisi aktual dan standar yang digunakan, misalnya standar kompetensi, kualifikasi atau pengetahuan yang harus dimiliki. Sebutan *balancing* untuk menjelaskan bahwa siklus berfikir dan aktivitasnya berhenti jika standar tercapai, atau terus berjalan siklusnya jika kesenjangan masih teridentifikasi.

Kesenjangan pengetahuan teridentifikasi manakala staf bertambah karena penambahan proyek baru, sementara pengetahuan yang ada atau dimiliki tidak memenuhi standar yang diharapkan. Meningkatnya kesenjangan ini mendorong organisasi untuk terus meningkatkan pengetahuan anggotanya hingga standar yang ditetapkan tercapai yaitu melalui aktivitas *training*. Aktivitas *training* yang semakin banyak bergulir akan menambahkan pengetahuan yang diterima. Pada akhirnya, jika pengetahuan yang didapat telah memenuhi standar, aktivitas *training* selesai atau terus dilanjutkan manakala masih mendapati adanya kebutuhan pengetahuan baru.

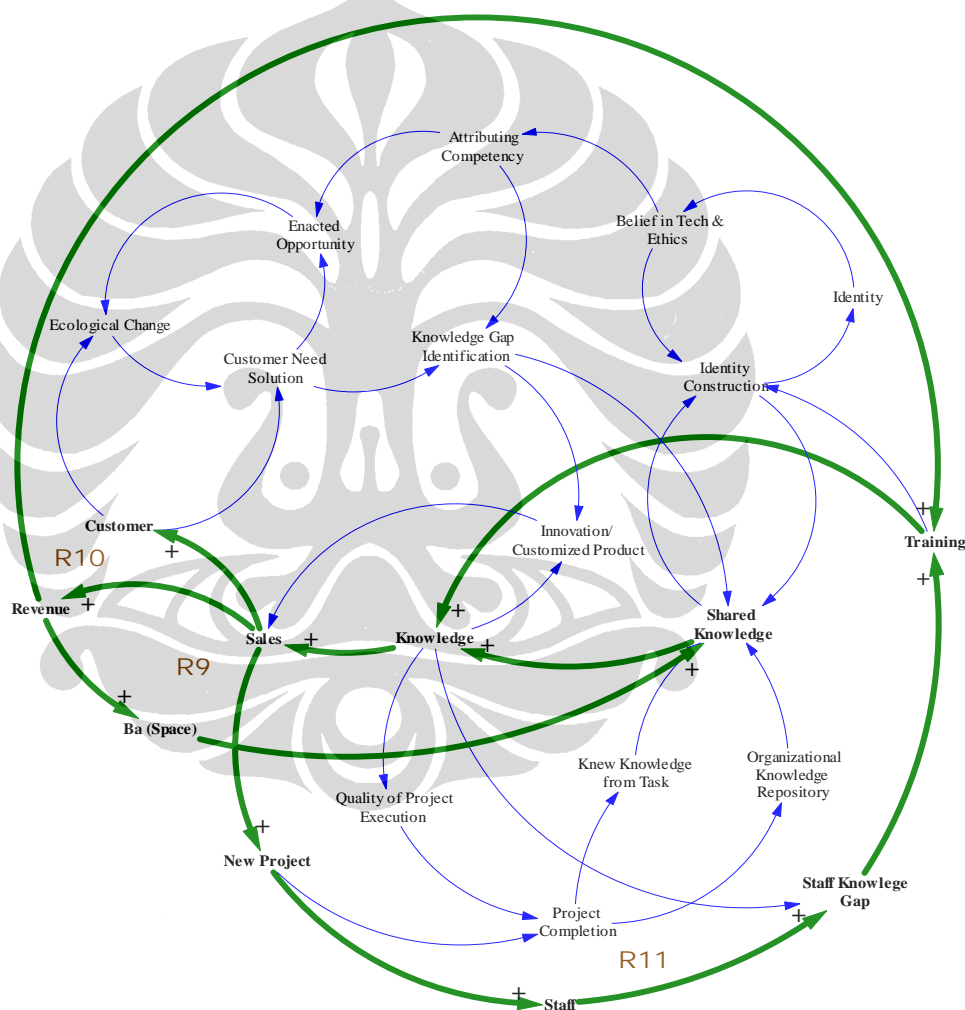
4.3.3 Struktur Hubungan Sebab Akibat *Decision Making*

Gambar 4.3 di bawah memperlihatkan struktur hubungan sebab akibat dalam *decision making*. Hubungan-hubungan tersebut memuat tiga struktur dasar yang masing-masing mempunyai pola kecenderungan perubahan dari waktu ke waktu yang sama yaitu *reinforcing*. Ketiga nama struktur dasar tersebut, yaitu: 1) *facilitating 'Ba' [space] in tangible asset*; 2) *people development in in-tangible asset*; dan 3) *people management in tangible asset*.

Struktur *Facilitating 'Ba' [Space] in Tangible Asset* (R9) menjelaskan bahwa organisasi memberikan dukungan komitmennya dalam bentuk pengelolaan sumber daya yang bersifat *tangible*, dalam hal ini terutama *space* atau ruang kerja berbagi pengetahuan (meminjam istilah Nonaka dengan 'Ba'). Ruang kerja dimaksudkan tidak sebatas pada fasilitas ruang saja, namun sarana lain, seperti teknologi informasi, yang dibutuhkan untuk meningkatkan praktek-praktek *selling*, *consulting*, dan *product developing*. Faktor-faktor yang terkait dengan struktur R9 ini adalah *revenue*, *Ba (space)*, *shared knowledge*, *knowledge*, dan *sales*.

Semakin besar penjualan produk jasa DDI, semakin besar pula *revenue* yang diperoleh. Penambahan *revenue* ini berpengaruh terhadap meningkatnya investasi dan pembiayaan untuk menambahkan ruang dan teknologi yang dibutuhkan. Semakin tinggi kecukupan prasarana dan sarana untuk melakukan praktek, semakin besar pula kesempatan untuk aktivitas *shared knowledge*. Pada gilirannya, *shared knowledge* meningkatkan pengetahuan yang kemudian mempengaruhi penjualan.

Gambar 4.3

Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam *Decision Making*

Sumber: Konstruksi atas Hasil Wawancara

Struktur *People development in In-tangible asset* (R10) menjelaskan bahwa organisasi memberikan dukungan komitmennya dalam bentuk pengelolaan sumber daya yang bersifat *in-tangible*, yaitu melalui pengembangan kompetensi.

Faktor-faktor yang terkait dengan struktur R10 ini adalah *revenue*, *training*, *knowledge*, dan *sales*.

Hubungan antar faktor yang bisa dijelaskan adalah, sebagian terkait dengan stuktur-sturktur yang lain, bahwa dengan semakin besar *revenue* yang didapat oleh organisasi semakin besar pula dukungan untuk meningkatkan aktivitas *training*, yang bagaimanapun memerlukan pembiayaan tersendiri. Bertambahnya aktivitas *training* ini berangsur-angsur (*delay*) akan mempengaruhi tingkat pengetahuan anggotanya, yang kemudian mendorong besarnya kemampuan menjual.

Struktur *People Management in Tangible Asset* (R11) menjelaskan bahwa *people* dalam kaitan ini dipahami sebagai sumberdaya *tangible* yang jumlahnya dibutuhkan untuk menangani proyek sejalan dengan bertambahnya proyek-proyek organisasi. Faktor-faktor yang terkait dengan struktur R11 ini adalah *sales*, *new project*, *staff*, *staff knoweldge gap*, *training*, dan *knowledge*.

Jumlah penjualan yang meningkat berdampak pada penumpukan proyek-proyek yang harus dikerjakan. Penumpukan ini mendorong organisasi untuk mengambil keputusan melakukan penambahan staf. Selanjutnya, penambahan staf baru berarti menambahkan kesenjangan pengetahuan yang dibutuhkan, sehingga perlu *training* untuk meningkatkan pengetahuan; sedemikiran rupa pengetahuan yang bertambah ini kemudian memicu kembali penjualan produk jasa DDI.