

## BAB 6

### SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

Penelitian bertujuan mengeksplorasi karakteristik bagaimana organisasi selama ini belajar (deskriptif) dan menyajikan preskripsi bagaimana organisasi seharusnya belajar berikutnya. Tiga asumsi pokok yang melandasi penelitian, yaitu: (i) organisasi sebagai sistem interpretasi, (ii) pembelajaran organisasional terjadi dalam perspektif *social learning*, dan (iii) pengambilan keputusan yang terikat oleh *frame of reference (mental model)* dari pembuat keputusan. Dengan tujuan dan asumsi tersebut, penelitian ini menempatkan *organizational learning* dalam kerangka siklus iterasi teorisasi deskriptif-preskriptif. Proposisi *knowing organization* dengan elemen dasarnya aktivitas *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making* menjadi model dasar dalam mengantar iterasi deskriptifnya, dan model dinamika struktur sebab akibat dari ketiga elemen dasar tersebut mengantar preskriptifnya. Berikut ini adalah simpulan penelitian.

#### 6.1 SIMPULAN

##### 6.1.1 Karakteristik *Sensemaking* yang Menghasilkan Konstruksi Strategi Organisasi

*Sensemaking* yang efektif menghasilkan interpretasi yang padu antar anggota organisasi mengenai bagaimana lingkungan yang sedang berubah dan apa strategi organisasi yang akan ditempuh dalam lingkungan yang berubah. Kepaduan tersebut merupakan akibat dari identitas yang terus saling dibagikan di antara anggota organisasi yang pada akhirnya membentuk cara pandang tertentu terhadap isyarat-isyarat lingkungan, sehingga anggota organisasi dapat mengenali dan merasakan masalah dan peluang secara bersama.

Karakteristik pokok *sensemaking* dalam *knowing organization* mengakar pada identitas atau keyakinan organisasi yang terkonstruksi melalui *outward looking* dan *inward looking*. Keyakinan anggota organisasi tentang ‘siapa kita ini’ manakala melihat baik ke luar organisasi maupun ke dalam organisasi keduanya terjadi secara simultan. Dalam pengertian yang sama, organisasi beradaptasi terhadap lingkungan dengan melakukan: (i) *market positioning*, yaitu

melakukan penetrasi pasar dengan mengkonstruksi identitas pembeda dengan pesaing – dalam perspektif ini, produk jasa keluaran organisasi hanyalah merupakan proyeksi identitas organisasi; dan (ii) *resource based*, yaitu meyakini bahwa kekuatan pembeda tersebut bermula pada sumber daya kapital manusia, kapabilitasnya, kapital fisik dan kapital organisasional. Dalam pengertian pertama, *outward looking*, tersirat gagasan dasar Market Based View (MBV), dan dalam pengertian *inward looking* tersirat gagasan dasar Resource Based View (RBV) – jika merujuk pada dua *school of thought* strategi organisasi. Dalam penelitian ini, kinerja *knowing organization* mengungkap bahwa kedua paradigma strategi organisasi tersebut tidak bekerja dalam dualisme tetapi dualitas; mengamini Griffith dan Harney bahwa perubahan eksternal organisasi oleh MBV ditanggapi dengan cara *positioning*, dan oleh RBV ditanggapi dengan cara *creating (assets)*.

Lebih detailnya, karakteristik *outward looking* ditandai dengan identitas *partner solution* dan *business ethics*, sementara karakteristik *inward looking* ditandai dengan identitas *people actualization*. Identitas *partner solution* dan *business ethics* merupakan identitas organisasi yang penting, dimana *closed partner relationship* menjadi strategi untuk mempertahankan konstruksi identitas organisasi. Identitas *people actualization* merupakan sumber identitas organisasi berikutnya, dimana *operation management* menjadi strategi untuk menjamin organisasi sebagai arena aktualisasi para anggota organisasi.

### **6.1.2 Karakteristik Knowledge Creating yang Menghasilkan Pengetahuan yang Mendukung Strategi**

Karakteristik pokok *knowledge creating* adalah bahwa aktivitas penciptaan pengetahuan terjadi sebagai hasil strategi yang terkonstruksi dalam aktivitas *sensemaking*. Ketika situasi masalah merupakan hal baru atau tidak biasa, organisasi mampu menemukan adanya kekurangan akan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah dan mengeksploitasi peluangnya. *Sensemaking* yang efektif memungkinkan organisasi melihat kesenjangan pengetahuan, dan kemudian mencari bentuk pengembangan atau pencarian pengetahuan baru guna mengatasi masalah atau peluang yang dihadapi.

Karakteristik pokok *knowledge creating* memperlihatkan dua ciri khas yaitu: i) strategi *closed partner relationship* didukung oleh pengembangan pengetahuan di bidang *practical side* dan *human side*; dan ii) strategi *operation management* didukung oleh pengembangan pengetahuan di bidang *technical side*. Ketiga strategi utama ini (*practical side*, *human side*, dan *technical side*), yang menurut Kubr suatu organisasi konsultan manajemen harus memfokuskan diri pada salah satu pilihan strategi di antara ketiganya tersebut, justru ketiganya menjadi pilihan dan simultan dikembangkan pada studi kasus ini. Hal ini menjelaskan bahwa aktivitas *sensemaking* yang efektif berpengaruh terhadap atau memberi konteks pada aktivitas *knowledge creating*, yang paling tidak terhadap keluasan dari cakupan penciptaan pengetahuan.

### **6.1.3 Karakteristik *Decision Making* yang Mendukung Aktivitas *Sensemaking* dan *Knowledge Creating***

Keluaran *decision making* adalah seleksi dan komitmen, terhadap suatu rangkaian tindakan. Sementara pengetahuan baru menyajikan suatu potensi untuk tindakan, adalah *decision making* yang mentransformasi potensi tersebut menjadi suatu komitmen terhadap tindakan. Keluaran *decision making* merupakan pola tindakan yang mencakup tujuan jangka pendek dan jangka panjang, dimana tindakan-tindakan tersebut bisa menghasilkan isyarat-isyarat yang menyebabkan proses baru *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making* berikutnya.

Karakteristik pokok *decision making* yang muncul pada studi kasus menggambarkan bahwa mode *decision making* berpola *process* ketika menjamin *service delivery*, *bounded rational* ketika terkait *market positioning*, dan *political mode* ketika proses *knowledge sharing*. Dari karakteristik pokok tersebut dapat dianalisis lebih lanjut dalam keterkaitannya dengan aktivitas *sensemaking* bahwa: i) identitas *people actualization* dengan strategi *operation management* operasionalisasinya dikelola melalui keputusan-keputusan cara *process mode*; dan ii) identitas *partner solution* dan *business ethics* dengan strategi *closed partner relationship* operasionalisasinya dikelola melalui keputusan-keputusan cara *bounded rational mode*.

#### 6.1.4 Dinamika Hubungan Sebab Akibat antara *Sensemaking*, *Knowledge Creating*, dan *Decision Making*

Dinamika *knowing organization* bersifat *self-fulfilling prophecy* (ramalan yang terpenuhi karena kekuatannya sendiri) dengan identitas organisasi sebagai *leverage*. Hubungan sebab akibat antara *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making* memperlihatkan bahwa pola penguatan atau *reinforcing loop* dominan pada struktur dinamika *knowing organization*. Siklus ini menyebabkan sistem mampu adaptif dengan lingkungan sementara kinerja organisasinya terus meningkat, seperti diindikasikan dari peningkatan: pengetahuan, pelanggan, penjualan, dan pendapatan. Kinerja pertumbuhannya meningkat dari waktu ke waktu sepanjang 15 tahun tanpa memiliki limitasi bermakna di dalamnya sendiri. Pertumbuhan nir-limitasi tersebut disebabkan oleh 'engine of corporate growth' yaitu faktor identitas organisasi. Identitas organisasi adalah *leverage*, yang menjadikan dinamika *knowing organization* menghasilkan pola perilaku penguatan (*self-fulfilling prophecy*) dengan kinerja pertumbuhan relatif eksponensial.

Dinamika *knowing organization* dengan sifat *self-fulfilling prophecy* karena kuatnya identitas organisasi merupakan hasil dari unjuk kerja kompleksitas dinamik atau interdependensi dari 12 struktur dasar. Sebelas struktur dasar memuat hubungan sebab akibat yang saling menguatkan antar setiap variabelnya (*reinforcing loop*), dan satu struktur dasar yang memuat hubungan sebab akibat dimana hubungannya mengarah pada satu capaian target tujuan (*balancing loop* atau *goal seeking*). Kesebelas *reinforcing loop* meliputi hubungan sebab akibat dari: (i) aktivitas *sensemaking*, yaitu: *retention*, *selection*, dan *enactment*; (ii) aktivitas *knowledge creating*, yaitu: *learning as becoming*, *learning as doing in consulting practice*, *learning as experience*, *learning as doing in selling practice*, *learning as doing in product developing practice*, dan satu *balancing loop* yaitu *integrating knowledge*; dan aktivitas (iii) *decision making*, yaitu: *facilitating 'Ba' (space) as tangible asset*, *people development as in-tangible asset*, dan *people management as tangible asset*.

### 6.1.5 Eksistensi Paradoks dalam Dinamika *Knowing Organization*

Dinamika *knowing organization* ditemukan menyimpan paradoks di dalam mekanisme *self-fulfilling prophecy*-nya. Paradoks yang teridentifikasi ialah 'paradox of belonging'. Paradoks ini menjelaskan bahwa di satu pihak dengan bertambahnya pengalaman anggota organisasi dalam menyelesaikan proyek-proyek seperti *sales*, *consultation*, dan *product development*, maka semakin besar kemampuan profesionalisme masing-masing komunitas praktek *selling*, *consulting*, dan *product developing* sebagai konsekuensi proses *learning by doing*. Di lain pihak, meningkatnya profesionalisme tersebut mengakibatkan semakin kuat konstruk identitas setiap komunitas praktek (sub kultur menurut Martin). Pada saat bersamaan ini, *unintended consequence* bekerja, identitas setiap komunitas praktek menguat dan berdampak pada proses *learning* itu sendiri akibat terjadinya friksi antar identitas komunitas praktek yang kontradiktif: (a) identitas palugada, 'apa lu mau guwa ada' dari *community of selling practice*, (b) *quality service delivery* dari *community of consulting practice*, dan (c) *customized but strict with copy right* dari *community of product developing practice*.

Simulasi terhadap skenario paradoks menunjukkan kinerja *overshoot and collapse*. *Knowing organization* tidak lagi menghasilkan pertumbuhan tanpa batas, karena pada suatu waktu kinerja organisasi berubah menjadi peluruhan. Jadi, *knowing organization* menyimpan paradoks yang bersumber dari faktor identitas organisasional. Untuk preskripsi, sebagai *early warning* dari paradoks *knowing organization* tersebut adalah: (i) waktu adaptasi untuk yakin terhadap produk dan metode *service delivery*, dan (ii) intensitas konflik nilai di antara tiga komunitas praktek dalam organisasi (*selling*, *consulting*, dan *product developing*).

## 6.2 IMPLIKASI PENELITIAN

### 6.2.1 Modifikasi Teori *Knowing Organization*

Pemikiran Choo mengenai gagasan *knowing organization* menempatkan hubungan antara tiga aktivitas kunci di dalamnya, yaitu *sensemaking*, *knowledge creating* dan *decision making*. Hubungan ketiganya terjadi dalam pola siklus sekuensial. Penelitian ini mengidentifikasi, Choo mengabaikan paling tidak tiga

hal, yaitu: (i) kekuatan faktor identitas organisasi, (ii) kompleksitas dinamik dari *knowing organization*, dan (iii) eksistensi paradoks organisasi yang *knowing*.

Identifikasi tersebut mengarahkan pada satu sintesis baru yang dapat disebut sebagai satu bentuk modifikasi teori *knowing organization*. Sintesis tersebut berangkat dari pemahaman baru atas karakteristik yang melekat dalam setiap aktivitas dan implikasi keterkaitan sebab akibatnya. Sintesis tersebut ialah bahwa *knowing organization* terjadi jika informasi mengalir berpola *feedback* di antara aktivitas *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making*, dimana identitas organisasi menjadi sumber keyakinan anggota organisasi dalam bertindak sehingga keluaran dari setiap aktivitas menyajikan konteks dan sumber daya yang terinci untuk aktivitas yang lainnya, dan paradoks *learning* melekat di dalam dinamika *knowing organization* tersebut.

Tindakan anggota organisasi terikat konteks dari aktivitas *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making* yang saling terkait. Keterkaitan menghasilkan kompleksitas dinamis. Memahami dinamika dari kompleksitas tersebut membawa konsekuensi bahwa model *knowing organization* dari Choo tidak mungkin menerapkan ceteris paribus dinamika internal organisasi. Tesis tersebut sekaligus mengusung asumsi tambahan selain organisasi sebagai sistem interpretasi yaitu asumsi organisasi sebagai sistem autopoiesis; bahwa adaptasi organisasi terhadap lingkungan bergantung pada dinamika internal organisasi, seperti dinamika dari interaksi di antara identitas komunitas praktek di dalamnya.

### **6.2.2 Teorisasi Deskriptif-Preskriptif untuk Kajian *Organizational Learning***

Perspektif *social learning* terungkap dalam setiap karakteristik *knowing organization*. Proses pembelajaran terjadi dalam arena sosial, dimana peran kognisi mengikuti apa yang menjadi keyakinan dari anggota organisasi. Apa yang dianggap sebagai kecemasan pada lingkungan, pengetahuan yang diperlukan untuk mengatasnyai, dan keputusan untuk bertindak tidak lepas dari keyakinan atau identitas organisasional yang mendasari. Suatu konstruk sosial yang melekat dalam tindakan anggota organisasi ini menjadi landasan bagaimana teori *organizational learning* dipahami dan dibangun. Dengan demikian, memahami bagaimana organisasi selama ini belajar tidak bisa mengabaikan tindakan anggota

organisasi dalam konteks sosialnya. Jadi, dalam keragaman perspektif pada *organizational learning*, yang kadang dianggap saling meniadakan, penelitian ini telah dapat memadukan dan bahkan menyajikan, selain aspek eksploratifnya, suatu sumbangan preskripsi yang didasarkan dari konteks lokalitas setiap kasus.

### 6.2.3 Metode Preskripsi dari Konstruktivisme untuk Kajian Strategi Organisasi

Spender meyakinkan kepada para teoritis strategi organisasi bahwa setiap konteks memiliki rasionalitasnya sendiri. Teoritis sepatutnya memperhatikan secara seksama batasan-batasan aktivitas yang dianalisis. Strategi tidak cukup lagi preskripsi tanpa memahami lebih dulu bagaimana manajer menciptakan lingkungannya.

Organisasi sebagai suatu sistem interpretasi menyajikan jawaban bagaimana dan mengapa organisasi mengembangkan daya saingnya, yaitu melalui kajian terhadap fenomena konstruk sosial organisasional. Kasus penelitian ini memberikan contoh bagaimana gagasan dasar MBV dan RBV terintegrasi sebagai hasil proses konstruk sosial yang berakar dari bangunan identitas organisasi, bukan hasil diterminasi kognitif (seperti analisis pasar *Porter's five forces*) yang lepas dari konteks sosial dalam organisasi.

Dalam konstruktivisme, penelitian ini menjelaskan mengenai isu *market positioning*, dimana organisasi melakukan penetrasi pasar melalui identitas pembeda dibanding pesaing. Pembeda ini kemudian diproyeksikan ke dalam produk-produk jasa yang berkarakter, seperti '*premium price*' dan *product and method delivery*. Membangun posisi di pasar ini dilakukan dengan bertumpu pada sumber daya kapital manusia, kapabilitasnya, kapital fisik dan organisasional. *Market share* tidak lagi diterjemahkan dalam rasio akuisisi produk di pasar (karena hanya merupakan proyeksi simbolis identitas organisasi), tetapi rasio atau tingkat reputasi dari identitas organisasi yang diposisikan di pasar. Dalam kasus penelitian ini, misalnya, identitas organisasi yang ditonjolkan *business ethics*.

Preskripsi strategi dengan demikian dapat dibangun berangkat dari karakteristik identitas organisasi yang teridentifikasi. Organisasi perlu mampu mengelola identitas organisasional. Strategi pengelolaan yang baik terhadap

identitas ini pada gilirannya berimplikasi (*self-fulfilling prophecy*) terhadap karakter produk-produk jasa yang dikeluarkan oleh organisasi.

#### **6.2.4 Disain *Mixed Model Research* untuk Ilmu Administrasi Bisnis dengan Karakter *Applied Science***

Kompleksitas dinamis dalam *knowing organization* sulit dipahami oleh peneliti jika berpijak pada berpikir linear atau sekuensial, kecuali berpikir holistik atau sistemik. Eksistensi paradoks, yang inheren ada di dalam kompleksitas tersebut, dan dampak yang ditimbulkannya (*unintended consequence*) menjadi terbuka jika dianalisis dengan metode *system dynamics*. Namun demikian, *system dynamics* perlu mengindahkan metode konstruktivis yang sudah ada dalam ilmu sosial, jika kajian terhadap bagaimana organisasi belajar dipahami dan bagaimana membangun strategi organisasi dari konteksnya.

Disain *mixed model research* yang dikembangkan oleh Peneliti di dalam penelitian ini adalah salah satu jalan terobosan memadukan pendekatan kualitatif dan kuantitatif yang menggabungkan metode etnometodologi yang konstruktivis dan *system dynamics* yang konstruktivis-ekspresivis. Disain penelitian ini dapat menjadi wahana *building block* pengetahuan tentang *learning organization* dan strategi organisasi, yang baik preskripsi keluarannya maupun teorisasi preskriptif-deskriptif lanjutannya dapat menjabatani tuntutan karakter Ilmu Administrasi Bisnis sebagai ilmu terapan.

Karakter terapan hasil *mixed model research* salah satunya ialah pada implikasi praktisnya. Sebagai keluaran penelitian, hasil simulasi skenario 'paradox of belonging' memperlihatkan suatu risiko yang mungkin terjadi di masa datang. Risiko tersebut tergambar dalam pola perilaku *overshoot and collapse* dengan indikator utama *revenue*. Dua parameter sebagai *early warning* paradoks telah teridentifikasi, yaitu (a) waktu adaptasi untuk yakin terhadap produk dan metode *service delivery*, dan (b) intensitas konflik nilai antar komunitas dari praktek-praktek: *selling*, *consulting*, dan *product developing*.

Sebagai salah satu strategi yang bisa diterapkan untuk mengatasi paradoks tersebut adalah manajer mulai melakukan *sensegiving* atau penandaan akan adanya perubahan. Penandaan yang dilakukan secara terus menerus sehingga



anggota organisasi selalu berpikir bahwa peluang besar dan risiko ada dimana-mana, suatu *sense of urgency*. Organisasi perlu terus menumbuhkan anggotanya dalam bersikap, berpikir, berperilaku, dan merasa bahwa *urgency* terjadi terus menerus, *on going*, dan memahami bahwa kekuatan *sense of urgency* tersebut bersumber pada identitas organisasi itu sendiri. Anggota organisasi perlu dibiasakan memahami paradoks, mengakrabi perbedaan pandangan, dengan tidak memicu perpecahan dari kompetisi internal (yang mungkin terjadi di antara komunitas praktek dalam organisasi), tetapi mengakrabi perbedaan pandangan, misalnya, karena memaknai kompetisi dengan pesaing.

‘Paradox of belonging’ sekaligus juga mengungkap bahaya Senge’s *learning disability*, yaitu suatu ketidak-mampuan belajar karena *routine* organisasi telah membutakan anggota organisasi untuk melihat masalah secara fundamental (*double-loop learning*), dimana semakin kuat identitas organisasional yang juga menguatkan *self-fulfilling prophecy* semakin sulit anggota organisasi menilai kesalahan yang mungkin diakibatkan oleh keyakinannya. Dengan demikian, teridentifikasinya paradoks dari penelitian ini dapat menjadi titik inisial *problem identification* teorisasi preskriptif-deskriptif melalui suatu *action research*, atau juga menjadi bagian anggota organisasi mulai membiasakan *living with paradox* untuk kemudian mengatasi paradoks melalui cara berpikir fundamental, mempertanyakan kembali validitas keyakinan atau identitas yang dimiliki; sebuah bentuk Senge’s *double loop learning* atau Argyris’ Model II; yang proses validasinya seturut Argyris memuat syarat: (i) *valid information*, (ii) *free informed choice*, dan (iii) *internal commitment*.

## 6.3 LIMITASI PENELITIAN DAN SARAN PENELITIAN LANJUTAN

### 6.3.1 Keluasan (Tema *Dynamic Capability*) atau Pendalaman (Tema Identitas Organisasi)

Setiap penelitian menghadapi ‘paradoks’nya sendiri, tepatnya menghadapi sebuah pilihan dikotomis, pilihan dengan struktur ‘salah satu dari dua’ (*‘either...or’*); kedalaman atau keluasan. Dalam banyak penelitian, gagasan *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making* diteliti secara terpisah. Penelitian ini melakukan penelitian terhadap ketiganya simultan. Jika demikian

yang terjadi, maka pilihan keluasan dan kedalaman menjadi sebuah dikotomis atau paling tidak sebuah *trade off*. Kiranya perlu disadari bahwa mendapatkan keduanya merupakan pekerjaan yang hampir tidak mungkin dilakukan dalam penelitian ini, karena waktu menjadi garis batas kinerja penelitian. Karena batasan ini pula, pengumpulan data (sekitar delapan bulan) tidak bisa dilakukan lebih lama lagi dan mendalam serta menggunakan mekanisme triangulasi yang lebih komprehensif. Penelitian lanjutan dapat diarahkan untuk: (i) memperluas dimensi analisis, yaitu dimensi-dimensi spesifik dalam *knowing organization*, misalnya dengan memadukan pemikiran Teece tentang *dynamic capability*; atau (ii) memperdalam masing-masing elemen *knowing organization*, terutama yang berkaitan dengan tema identitas organisasi.

### **6.3.2 Siklus Teorisasi: (Deskriptif-Preskriptif)-Deskriptif**

Penelitian ini hanya berhenti pada satu siklus teorisasi *learning organization* yaitu deskriptif-preskriptif. Preskripsi yang keluar dari hasil simulasi skenario perlu mendapatkan perhatian penelitian lagi, yaitu bagaimana anggota organisasi belajar dari preskripsi yang telah diungkap dari hasil penelitian ini. Sebuah siklus teorisasi yang berulang mulai dari preskriptif-deskriptif, yang bisa dilakukan dengan disain *action research*.

### **6.3.3 Transferability dan Level Analisis**

Penelitian ini menggunakan satu kasus. Sebuah limitasi tapi sekaligus tantangan tersendiri bagi penelitian lanjutan. Peneliti lanjutan dapat melakukan *transferability* (pengecekan keberlakuan di konteks lain) terhadap model dinamika *knowing organization* yang telah dihasilkan dari penelitian ini.

Peneliti lanjutan juga dapat menambah satu level analisis ke atas, yaitu pada level intra organisasi atau industri. Kajian strategi organisasi tidak bisa tidak mengindahkan dimensi lingkungan. Sebagai contoh, level intra organisasi memasukkan lingkungan atau hubungan antara organisasi induk dan representasi, atau lingkungan industri konsultan manajemen. Mengingat tingkat lingkungan terbentang hingga skala global, maka peneliti lanjut dapat mengisi celah pengembangan pengetahuan dari tingkatan lingkungan suatu organisasi.