

Lampiran 1
Pertanyaan Wawancara Mendalam untuk *Sensemaking*

1. Pertanyaan-pertanyaan Menggali Pengalaman Masa Lalu dan Sekarang
 - a. Apakah Anda pernah mempunyai pengalaman dalam organisasi ini ketika terjadi kesulitan mendapatkan konsensus?
 - b. Tolong jelaskan lebih mendalam setiap kasus dari pengalaman Anda tersebut.
 - c. Pertanyaan-pertanyaan *probing*:
 - Apa masalahnya sehingga konsensus tersebut dibutuhkan?
 - Apa faktor-faktor yang mempengaruhi sulitnya mendapatkan konsensus?
 - Apakah isu-isu tersebut mempengaruhi Anda, organisasi Anda?
 - Bagaimana masalah dan konsensus tersebut diselesaikan?
 - Apa peran Anda?
 - Berapa lama masalah tersebut berlangsung?
 - Bagaimana dengan pengalaman Anda yang lain? Apakah ada kesamaan dan perbedaannya?
 - Apa yang Anda pelajari? Pelajaran apa yang sudah Anda petik tersebut berguna saat ini?
 - Untuk tujuan apa pengalaman tersebut digunakan?
 - e. Bagaimana Anda belajar melihat masalah saat ini?
 - f. Kapan Anda mendapatkan pengalaman itu? Pengalaman apa?
 - g. Apa peran Anda saat itu?
 - h. Menurut Anda dari mana asal isu tersebut?
 - i. Mengapa isu tersebut penting bagi Anda, organisasi Anda?
 - j. Siapa yang mendorong Anda menjadi ikut terlibat?
 - k. Apa peran, posisi, pendapat Anda terhadap situasi tersebut dan apa yang semestinya organisasi lakukan?
 - l. Apa faktor-faktor yang mempengaruhi pendapat Anda terhadap kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan organisasi?
 - m. Apa sumber-sumber informasi yang digunakan dalam proses membangun konsensus?

(Lanjutan)

- n. Bagaimana informasi tersebut disebar-luaskan?
 - o. Siapa yang menyebar-luaskan? Bagaimana menyebarkannya?
 - p. Apa yang pernah dilakukan organisasi atau orang lain untuk mendapatkan konsensus?
 - q. Siapa yang melakukan? Apa posisinya? Apa yang dikatakan?
 - r. Apa pendapat Anda dengan apa yang dikatakan tersebut?
2. Interaksi Pengalaman Masa Lalu dan Saat ini (mis. dalam Kasus *Project Management*)
- a. Bagaimana ide proyek tersebut pertama kali datang? Apa yang terjadi (pemicu, isyarat informasi) yang menyebabkan organisasi fokus terhadap proyek tersebut?
 - b. Apa sebenarnya masalah atau tantangan atau kebutuhan yang disasar? Bagaimana Anda membicarakan ide proyek tersebut?
 - c. Apakah jelas bagi Anda maksud masalah atau tantangan yang ada tersebut? Apakah hal tersebut cocok dengan asumsi dan harapan Anda?
 - d. Apakah Anda berupaya untuk mencari apapun yang berkaitan dengan informasi penting (khusus) untuk mendapatkan gambaran lebih jelas atas apa yang terjadi?
 - e. Apa perasaan Anda mengenai masalah/tantangan/proyek selama berlangsung?
 - f. Apakah ada konsensus mengenai kebutuhan proyek tersebut? Mengapa?
 - g. Sejauh mana ada proyek baru atau yang serupa? Apakah pengalaman tersebut dapat dibandingkan atau digunakan?
 - h. Melihat ke belakang, apa yang menarik bagi Anda pada cara-cara proyek tersebut dimulai?
 - i. Hal-hal apa saja yang telah Anda lakukan yang membantu menyelesaikan masalah yang muncul?

Lampiran 2 Referensi Kodifikasi *Sensemaking*

Sensemaking: Proses memberi pemaknaan terhadap tindakan-tindakan organisasional.

1. *Grounded in Identity Construction*: Para pelaku *sensemaking* melihat kejadian dalam konteks siapa mereka, bagaimana orang lain bisa menerima tindakan mereka, dan konsekuensinya bagaimana orang lain mungkin menilai mereka.

Contoh:

- a. Merujuk pada diri (pernyataan-pernyataan seperti: saya, punya, saya sendiri, kita, punya kita, kita sendiri);
- b. Merujuk pada keanggotaan dalam organisasi atau kelompok; pengakuan dari dalam kelompok atau luar kelompok;
- c. Refleksi terhadap pencapaian diri – pernyataan-pernyataan yang mengungkapkan pemikiran positif tentang diri.
- d. Refleksi terhadap keistimewaan diri – pernyataan-pernyataan termasuk yang merujuk pada kompetensi diri atau efektivitas;
- e. Refleksi terhadap konsistensi diri – pernyataan-pernyataan tentang pertalian dan keberlanjutan;
- f. Pernyataan-pernyataan tentang identitas dan *image*;
- g. Pernyataan-pernyataan tentang bagaimana anggota organisasi memandang organisasinya;
- h. Pernyataan-pernyataan tentang bagaimana orang lain memandang organisasinya;
- i. Pernyataan-pernyataan tentang implikasi kejadian-kejadian dari apa yang organisasi akan atau bisa menjadi.

(Lanjutan)

2. *Retrospective*: Interpretasi atau refleksi terhadap pemaknaan suatu kejadian atau tindakan hanya terjadi jika kejadian atau tindakan tersebut telah dilakukan atau terbayangkan.

Contoh:

- a. Merujuk pada pengalaman-pengalaman masa lalu – refleksi terhadap potongan-potongan pengalaman masa lalu, atau pemberian makna terhadap masa lalu;
- b. Pernyataan-pernyataan yang merefleksikan ingatan masa lalu, atau hal-hal yang telah lewat;
- c. Penjelasan-penjelasan bagaimana, mengapa sesuatu terjadi dan apa keluarannya dulu, yaitu menjelaskan rasionalitas untuk tindakan masa lalu;
- d. *Future-perfect thinking* – mensimulasi “*what if*” terhadap apa yang mungkin akan terjadi.

3. *Enactive*: Orang-orang menciptakan lingkungan yang mereka harus hadapi.

Contoh:

- a. Merujuk pada tindakan, hal-hal yang orang lakukan, keputusan yang dibuat, aturan-aturan yang digunakan;
- b. Merujuk pada penamaan, pelabelan, definisi, atau interpretasi di masa lalu;
- c. Merujuk pada bagaimana suatu tindakan yang sebelumnya mempengaruhi situasi saat ini, yang memungkinkan atau membatasi, pilihan-pilihan langsung untuk tindakan masa depan;
- d. Pengakuan terhadap pencapaian tujuan;
- e. Penyimpulan terhadap pilihan-pilihan atau skenario;
- f. Diskusi histori – “di sini apa yang kita pernah lakukan tempo hari”, “coba ingat apa yang terjadi ketika”
- g. Merujuk pada struktur tertentu seperti aturan, strategi, kebijakan, prosedur, SOP (*standard operating procedures*), uraian pekerjaan, dan berbagai unsur keorganisasian;
- h. Penggambaran bagaimana kejadian-kejadian atau fakta saling terkait.

(Lanjutan)

4. *Social*: Orang-orang bertindak dan mengambil keputusan dengan harapan orang lain akan menilai mereka dalam kaitannya dengan aktivitas yang dilakukannya.

Contoh:

- a. Merujuk kepada yang lain yang akan mengimplementasikan, memahami atau menyetujui;
- b. Penggunaan kata-kata dan konsep yang memiliki makna kesepahaman;
- c. Penggunaan kata-kata unik untuk organisasi;
- d. Contoh-contoh dimana perilaku dipengaruhi oleh kehadiran orang lain baik secara nyata atau hanya imajinatif (seperti: Apa yang akan mereka pikir, kerjakan, katakan, mengerti?);
- e. Latihan-latihan, *briefing*, tanya-jawab, proses-proses persetujuan;
- f. Pertimbangan-pertimbangan (seperti: “Siapa yang akan memainkan ini?. “Bagaimana bias ini selaras dengan tindakan atau ide-ide yang lain?”);
- g. Upaya-upaya untuk melakukan orientasi, sosialisasi;
- h. Dialog, wacana, diskusi pandangan-pandangan;
- i. Persetujuan, Ketidak-setujuan;
- j. Rumusan tentang hubungan-hubungan yang bisa berjalan;
- k. Merujuk pada peran – yang digeneralisasikan, prototip, atau stereotip (seperti: “Peran organisasi adalah . . .”)
- l. Mengkoordinasikan tindakan, berpikir dengan orang lain.

5. *On Going*: Kejadian-kejadian masa lalu diolah dalam kaitan dengan kejadian saat ini, dan ingatan masa lalu diterapkan untuk menginterpretasikan situasi saat ini.

Contoh:

- a. Tidak ada titik awal mutlak – tidak pernah memulai atau berakhir;
- b. Merujuk pada “sesuatu” dalam proses yang berlangsung;
- c. Pernyataan-pernyataan asumsi, kondisi-kondisi kesepahaman;
- d. Merujuk pada tindakan-tindakan yang mempengaruhi situasi;

(Lanjutan)

- e. Merujuk pada ketidakstabilan situasi;
 - f. Interpretasi-intrepretasi;
 - g. Bahasa sebagai tindakan – apa yang orang-orang katakan mendorong suatu situasi;
 - h. Penjelasan-penjelasan atas masalah, pilihan-pilihan;
 - i. Merujuk pada interupsi, pelambatan alur kerja atau rencana;
 - j. Ekspresi-ekspresi emosi – takut, marah, dll. (terutama ekspresi negatif) yang merubah atau menginterupsi alur;
 - k. Konflik – suatu tanda adanya interupsi;
 - l. Interupsi SOP (*standard operating procedure*).
6. *Focuses on and by Extracted Cues*: Sebuah isyarat adalah satu unsur lingkungan yang menjadi perhatian dan diinterpretasikan berdasarkan informasi yang ada dan *frame reference* (keyakinan) yang ada.
- Contoh:
- a. Pengarahan untuk memaknai atau menginterpretasikan data yang diseleksi;
 - b. Penggunaan data khusus untuk situasi yang dihadapi;
 - c. Bagaimana suatu isyarat dijelaskan atau diberi konteks – mengapa isyarat tersebut penting, apa arti isyarat tersebut bagi individu atau organisasi;
 - d. Memberi perhatian, melakukan pemindaian, memfilter, mengklasifikasikan, membandingkan, membedakan, mengklarifikasi, atau membumbui;
 - e. Apa yang diperhatikan? Bagaimana hal tersebut diperhatikan? Apa arti hal tersebut bagi yang memperhatikan?;
 - f. Menginterpretasikan;
 - g. Gambaran konteks (termasuk politik).

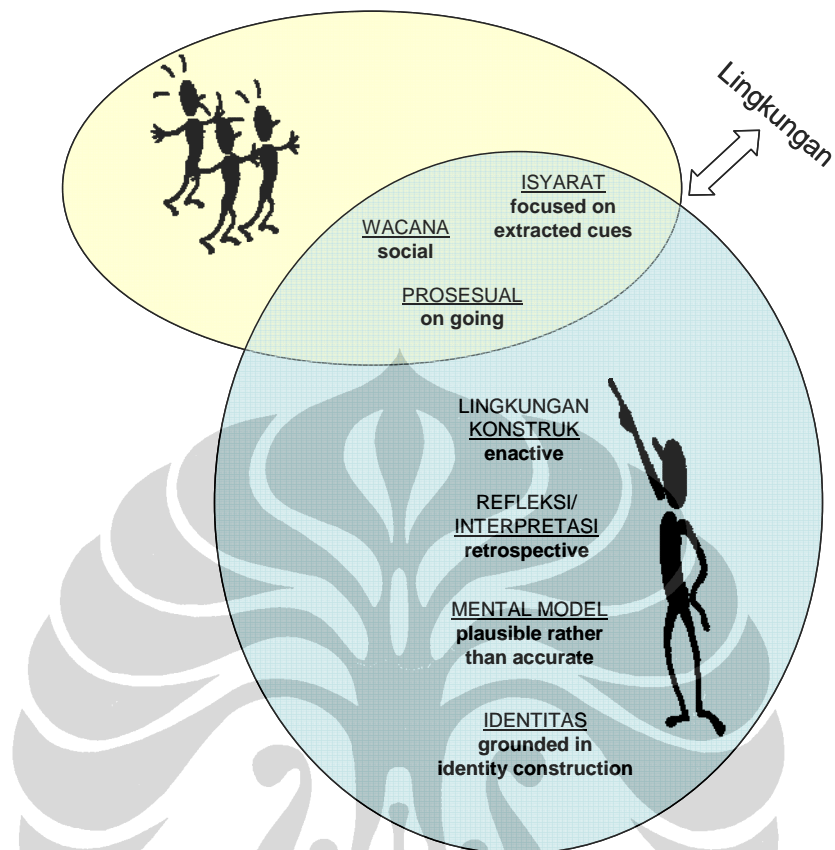
(Lanjutan)

7. *Plausible rather than Accurate*: 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.

Contoh:

- a. Rujukan-rujukan pragmatis, hubungan keterkaitan, hal-hal yang diterima akal, kreasi, penemuan, risiko-risiko, kemampuan, kredibilitas;
- b. Prediksi keluaran;
- c. Skenario, simulasi;
- d. Rujukan-rujukan apakah tindakan akan mempengaruhi orang lain;
- e. Rujukan-rujukan apakah tindakan akan konsisten dengan pengalaman-pengalaman masa lalu;
- f. Cerita-cerita tentang apa yang bekerja, berjalan.

Lampiran 3 Visualisasi Konseptual *Sensemaking*



*) Catatan: Kata Kunci (dalam huruf kapital) & Konstruk Konseptual

Sumber: Pemikiran Weick (1979 & 1995) telah diolah kembali

Lampiran 4

Pertanyaan Wawancara Mendalam untuk *Knowledge Creating*

- a. Apa pengetahuan atau informasi tambahan yang dibutuhkan untuk menyempurnakan ide atau, misalnya, melaksanakan proyek?
- b. Apa pengetahuan atau keahlian tambahan yang hilang atau harus ditemukan agar proyek tersebut terlaksana?
- c. Dimana Anda memperoleh keahlian atau pengetahuan tersebut?
- d. Apa proses aktual dalam mendisain dan mengembangkan solusi?
- e. Siapa yang paling terlibat dalam pengembangan tersebut?
- f. Apa yang telah dipelajari selama proses melaksanakan proyek?
- g. Adakah kesenjangan informasi atau pengetahuan khusus yang kritis atau krusial bagi proyek?
- h. Apakah proyek mencuatkan pengetahuan baru bagi organisasi? Dalam hal apa?
- i. Apa yang menjadi tantangan utama dalam mengembangkan solusi?
- j. Bagaimana perasaan Anda menjadi anggota CoP?
- k. Mengapa Anda merasakan hal-hal tersebut?
- l. Apa kebanggaan Anda menjadi anggota CoP? Apa nilai tertinggi yang Anda harapkan selaku anggota CoP tersebut?
- m. Dalam cara-cara apa Anda biasanya belajar dari yang lain?
- n. Bagaimana Anda mendapatkan informasi sebagai masukan untuk pekerjaan Anda?
- o. Ketika Anda sedang belajar sesuatu, apa yang Anda butuhkan saat Anda memproses apa yang pernah Anda pelajari untuk mendapatkan hasil?
- p. Ketika Anda sedang belajar sesuatu, apa yang Anda pikirkan saat Anda memproses apa yang pernah Anda pelajari untuk mendapatkan hasil?

Lampiran 5

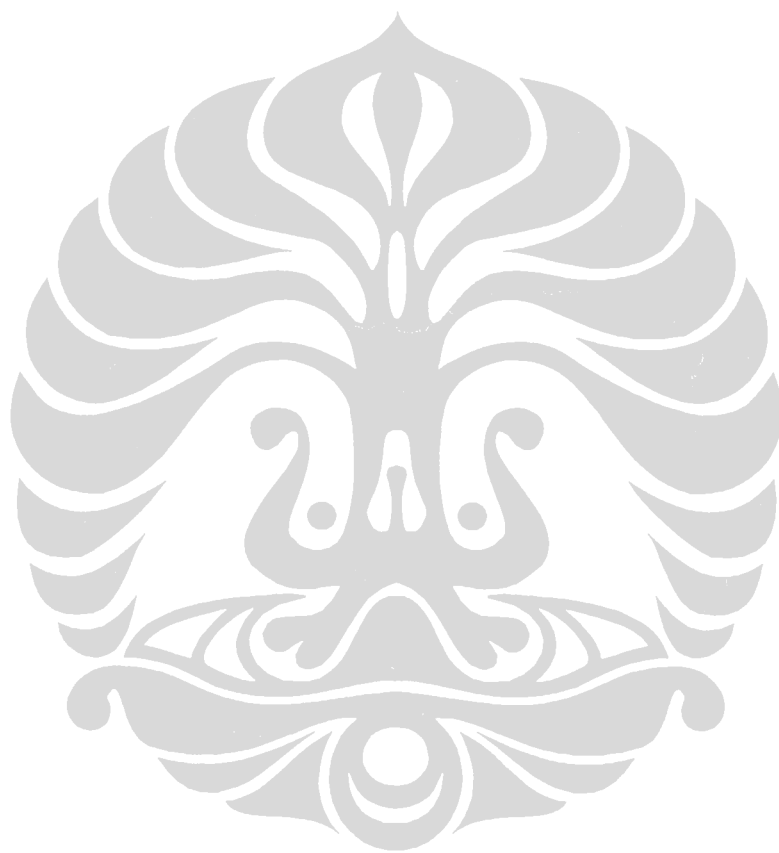
Referensi Observasi *Knowledge Creating* dalam *Community of Practice*

1. Indikator-indikator Keberadaan *Community of Practice* (CoP)
 - a. Hubungan yang saling menguntungkan yang dipertahankan, harmonis atau konflitual;
 - b. Berbagi cara-cara dalam melakukan hal-hal bersama;
 - c. Aliran informasi yang cepat dan pengembangan inovasi;
 - d. Absennya kata-kata pembuka formal, seolah percakapan dan interaksi sedang terus berlanjut;
 - e. Sangat cepat mengatur suatu masalah untuk didiskusikan;
 - f. Tumpang tindih penggambaran kepemilikan;
 - g. Mengerti siapa orang lain yang tahu, apa yang mereka dapat lakukan, dan bagaimana mereka dapat andil dalam suatu pekerjaan;
 - h. Saling menjalin identitas;
 - i. Kemampuan untuk menilai kecukupan tindakan dan produk-produknya;
 - j. Alat-alat khusus, representasi dan artefak-artefak lain;
 - k. Pengetahuan adat lokal, cerita-cerita yang dibagikan, lelucon-lelucon bersama, hal-hal yang bisa dianggap lucu;
 - l. Jargon dan jalan pintas untuk komunikasi dan kemudahan menghasilkan sesuatu yang baru;
 - m. Gaya tertentu diterima sebagai cerminan keanggotaan;
 - n. Wacana yang digulirkan merefleksikan pandangan khusus tentang dunia.

2. Observasi Konstelasi CoP
 - a. Berbagi akar historis;
 - b. Mempunyai pekerjaan terkait;
 - c. Melayani suatu masalah atau memiliki suatu institusi;
 - d. Menghadapi kondisi yang mirip;
 - e. Mempunyai anggota yang memiliki kemiripan;
 - f. Erbagi artefak;
 - g. Memiliki hubungan kedekatan atau interaksi secara geografis;

(Lanjutan)

- h. Memiliki gaya atau wacana yang umpang tindih;
- i. Berkompetisi untuk sumber daya yang sama.



Lampiran 6 Referensi Kodifikasi *Knowledge Creating*

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.

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.

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. *Locus* pembelajaran, misalnya, dalam proses magang.

Externalization adalah suatu proses mengartikulasikan pengetahuan tak terungkap ke dalam konsep-konsep eksplisit. Bentuk artikulasi dapat berupa metafora, analogi, konsep-konsep, hipotesis, atau model-model. *Locus* pembelajaran, misalnya, dalam proses dialog dan refleksi kolektif.

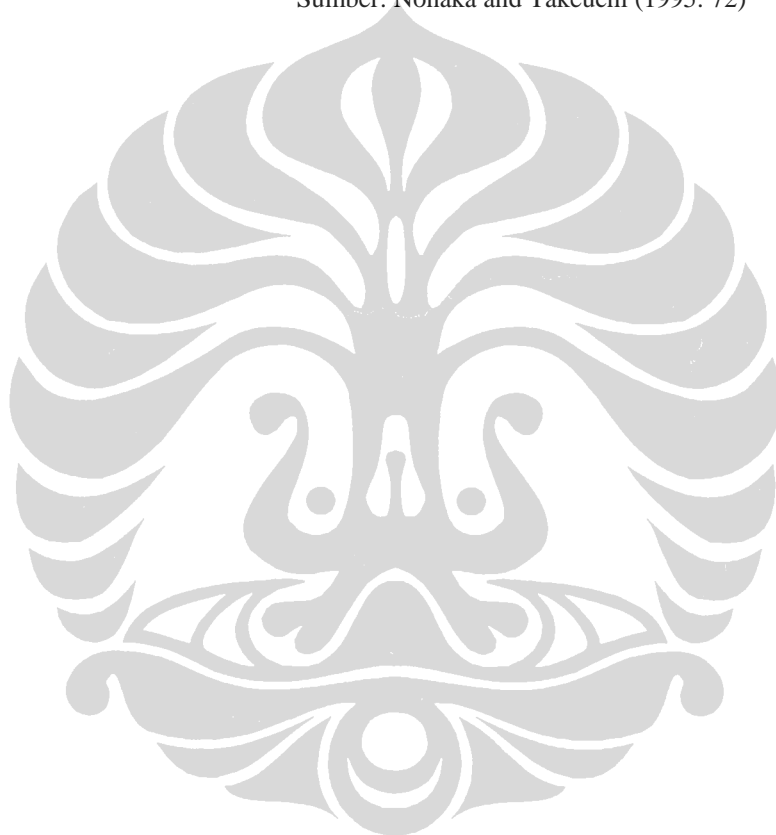
Combination adalah suatu proses mensistematisasi konsep-konsep ke dalam suatu sistem pengetahuan. *Locus* pembelajaran, misalnya, dalam media-media seperti dokumen, rapat-rapat, pembicaraan telepon, jejaring komputer, atau proses pembelajaran formal seperti di institusi pendidikan atau kursus.

Internalization adalah suatu proses mewujudkan pengetahuan eksplisit ke dalam pengetahuan tak terungkap. Konsep ini dekat dengan pengertian *learning by doing*. *Locus* pembelajaran terletak pada proses menjalankan peran atau proses mengalami suatu bentuk pengetahuan eksplisit.

Lampiran 7
Matriks Konseptual *Knowledge Creating*

Dari \ Ke	<i>Tacit Knowledge</i>	<i>Explicit Knowledge</i>
<i>Tacit Knowledge</i>	<i>Socialization</i>	<i>Externalization</i>
<i>Explicit Knowledge</i>	<i>Internalization</i>	<i>Combination</i>

Sumber: Nonaka and Takeuchi (1995: 72)



Lampiran 8

Pertanyaan Wawancara Mendalam untuk *Decision Making*

- a. Siapa yang menjadi pengambil keputusan untuk proyek ini? Siapa yang mendanai proyek? Dimana sumber daya diperoleh? Bagaimana sumber daya dialokasikan?
- b. Apa proses keputusan yang memberi lampu hijau bagi jalannya proyek?
- c. Berapa lama proses pengambilan keputusan diambil? Apakah pernah tertunda? Apa alasan penundaan tersebut?
- d. Apa kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi proyek?
- e. Apa fitur yang paling kuat yang membuat pengambil keputusan menjual proyek? Apa yang isu yang paling problematik?
- f. Adakah pengalaman terdahulu dengan tipe masalah tersebut? Adakah satu preseden atau *template* yang dapat diikuti?
- g. Adakah konflik di dalam proses pengambilan keputusan?
- h. Bagaimana Anda menggambarkan atau menyimpulkan karakter gaya pengambilan keputusan organisasi? Bagaimana dengan gaya pengambilan keputusan untuk hal baru, inovasi yang berisiko?

Lampiran 9 Referensi Kodifikasi *Decision Making*

Bounded Rational Mode yaitu 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*.

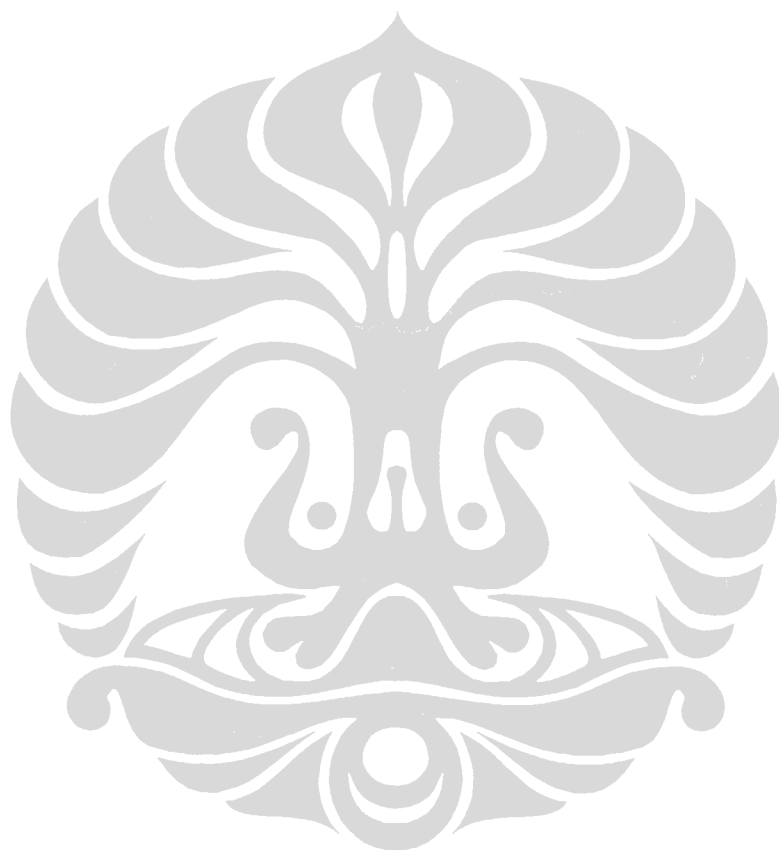
Process Mode yaitu terjadi ketika tujuan relatif disepakati dan jelas, tetapi metode serta alternatif untuk mencapainya tidak ada kesepakatan. Pembuatan keputusan dalam moda proses ini merupakan proses dinamis; sebuah proses panjang yang banyak diwarnai oleh interupsi dan iterasi panjang. Secara garis besar prosesnya adalah 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.

Political Mode yaitu 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. Pesan moda 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.

Anarchic Mode yaitu ketika ketidak-pastian tujuan dan metode tinggi; situasi pembuatan keputusan berada dalam kesaling-tergantungan antara masalah, solusi, pihak-pihak terkait di dalamnya, dan peluang pilihan yang diambil. Sebuah keputusan dapat muncul tergantung pada kesempatan dan waktu, yaitu ketika masalah, solusi, pihak-pihak terlibat, dan pilihan-pilihan terjadi bersamaan; dan ketika upaya solusi terus

(Lanjutan)

dicurahkan pada masalahnya, pada masalah yang dipilih oleh pihak-pihak yang terlibat, keseluruhan prosesnya bergantung ketersediaan waktu dan energi untuk melakukannya.



Lampiran 10
Matriks Konseptual *Decision Making*

	<i>Low</i>	<i>High</i>
	GOAL AMBIGUITY/CONFLICT	
<i>Low</i>	RATIONAL MODEL	POLITICAL MODEL
TECHNICAL UNCERTAINTY	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Goal-directed</i> • <i>Guided by rules, routines & performance programs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conflicting goals, interests</i> • <i>Certainty about preferred approach & outcome</i>
<i>High</i>	PROCESS MODEL	ANARCHY MODEL
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Goal-directed</i> • <i>Multiple options & alternative solutions</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Goals are ambiguous</i> • <i>Processes to reach goals are unclear</i>

Sumber: Choo (1998: 170)

Lampiran 11
Pertanyaan Pendukung untuk Wawancara Mendalam
mengenai Dinamika *Knowing Organization*

- a. Apa yang menjadi ukuran kinerja perusahaan selama ini? Bagaimana kinerja tersebut dikelola? Siapa yang mengelola?
- b. Keputusan apa saja yang digunakan untuk mengelola kinerja tersebut? Apa informasi yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan rutin?
- c. Jika Anda yang mengambil keputusan tersebut, bagaimana Anda melakukannya?
- d. Ceritakanlah lima sampai sepuluh faktor ketika Anda yang menjadi landasan keputusan? Apa artinya?
- e. Dapatkah Anda memberikan contoh lain?
- f. Menurut Anda, apa yang mempengaruhi faktor-faktor tersebut?
- g. Apakah ada saling keterkaitan di antara faktor-faktor tersebut? Jika ada, yang mana keterkaitan tersebut? Dalam bentuk apa keterkaitan tersebut?
- h. Mengapa keterkaitan tersebut terjadi?
- i. Mana yang dianggap sebagai informasi? Mana yang disebut sebagai keputusan? Apa masukan dan keluarannya?
- j. Apa yang dianggap sebagai kunci keberhasilan? Mengapa dianggap berhasil?

Lampiran 12
Surat Pengantar Survey

Jakarta, 7 Agustus 2008

Kepada Yth.
Bpk/Ibu Karyawan PT DDI
di tempat

Hal.: Kajian tentang Strategi, *Organizational Learning*, *Knowledge Management*, dan Kinerja

Saat ini saya sedang meneliti peran strategis *knowledge management* dan aktivitas pembelajaran organisasional yang terjadi di Perusahaan. Saya mengundang Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini dengan menjawab kuesioner yang akan mengambil waktu kira-kira 20 menit.

Jawaban Bapak/Ibu tetap anonim. Seluruh kerahasiaan data partisipan beserta jawabannya dijamin oleh Peneliti. Semua jawaban Bapak/Ibu hanya akan digunakan untuk penulisan disertasi, dan tidak akan berpengaruh terhadap hal-hal lain di luar penulisan tersebut.

Silakan menghubungi saya sekiranya ada pertanyaan berkenaan dengan penelitian ini. Saya dapat dihubungi di nomor 0815-1955-5523 atau di alamat email wahyudiatmoko@yahoo.com.

Atas partisipasi Bapak/Ibu saya mengucapkan banyak terima kasih.

Salam hormat,

A. Wahyudi Atmoko

Lampiran 13
Kuesioner dalam Bentuk *Hard Copy*

KUESIONER SURVEI

KAJIAN TENTANG STRATEGI, *ORGANIZATIONAL LEARNING*,
KNOWLEDGE MANAGEMENT, DAN KINERJA

Gambarkanlah perusahaan Anda sejauh mana tingkat aktivitas dalam faktor-faktor di bawah ini. Gunakanlah skala untuk jawaban Anda sesuai dengan skala yang diberikan, yaitu dengan cara menuliskan angka yang menjadi jawaban Anda pada kotak yang telah disediakan di depan setiap pertanyaan.

Hampir Tidak Pernah			Frekuensi-nya Sedang			Frekuensi-nya Ekstrem Sering	Tidak Diterapkan = Tidak Tahu
1	2	3	4	5	6	7	TD

- | | |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Frekuensi modifikasi terhadap produk-produk jasa saat ini |
| 2 | Frekuensi pengenalan produk-produk jasa baru |
| 3 | Frekuensi perubahan terhadap metode-metode proses di area <i>production-operations</i> |
| 4 | Frekuensi perubahan terhadap metode-metode proses di area <i>marketing-customer service</i> |
| 5 | Frekuensi perubahan terhadap metode-metode proses di area administratif pendukung |
| 6 | Frekuensi perubahan terhadap kebijakan dan strategi manajemen |

Gambarkanlah perusahaan Anda dalam faktor-faktor di bawah ini. Gunakan skala yang sudah disediakan.

Sangat Tidak Setuju			Netral			Sangat Setuju	Tidak Diterapkan = Tidak Tahu
1	2	3	4	5	6	7	TD

- | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 | Perusahaan mempunyai pemahaman yang sangat baik mengenai bagaimana strategi kita untuk menyikapi perubahan-perubahan eksternal |
| 8 | Perusahaan selalu mengamati apa yang terjadi di sekelilingnya guna mengetahui apa akibatnya bagi kita dan bagaimana kita melakukannya saat ini |
| 9 | Perusahaan mempunyai tingkat kesepahaman internal yang tinggi mengenai tujuan, strategi, dan bagaimana melakukannya |
| 10 | Perusahaan secara berkala memindai (<i>scanning</i>) lingkungan untuk mengamati isu-isu yang dapat mempengaruhi kita |
| 11 | Dalam Perusahaan ini, keputusan-keputusan mengenai tindakan-tindakan yang diambil didasarkan dengan menerapkan <i>routines</i> yang telah diuji dengan baik |

(Lanjutan)

Sangat Tidak Setuju			Netral			Sangat Setuju	Tidak Diterapkan = Tidak Tahu
1	2	3	4	5	6	7	TD

12	Perusahaan secara berkala menginterpretasikan aktivitasnya dalam lingkup industri guna menilai apa artinya bagi strategi perusahaan
13	Perusahaan mendukung inisiatif-inisiatif baru untuk mengembangkan bisnis sehingga memungkinkan kita dapat menemukan arah atau tujuan yang secara mendasar berbeda agar semakin bertumbuh-kembang di masa depan
14	Perusahaan secara berkala mengevaluasi ulang apa yang kita lakukan, mengapa kita melakukannya, dan sejauh mana kita telah melakukannya dengan baik
15	Perusahaan meyakini bahwa ada ketidakpastian pengaruh perubahan eksternal terhadap strategi Perusahaan
16	Orang-orang di dalam Perusahaan secara berkala membicarakan mengenai apa yang sedang terjadi dalam industri dan apa artinya bagi kita
17	Dalam Perusahaan ini, orang-orang memegang beragam pendapat mengenai tujuan kita, strategi kita, dan bagaimana kita melakukannya saat ini
18	Perusahaan secara berkala peduli terhadap apa yang sedang terjadi di lingkungan eksternal, dan mengevaluasi apakah peluang atau ancaman telah muncul
19	Dalam Perusahaan ini, keputusan mengenai tindakan yang diambil utamanya didasarkan pada improvisasi
20	Perusahaan mengontrol seleksi inisiatif-inisiatif baru, sehingga inisiatif-inisiatif tersebut cocok dengan pengalaman sukses masa lalu dan kapabilitas yang ada

Untuk setiap pertanyaan di bawah ini, gunakan skala yang sudah disediakan. Dalam hal ini, "pengetahuan" mencakup keseluruhan atau bagian-bagian terpenting yang perlu diketahui oleh Perusahaan Anda untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Hampir Tidak Pernah			Frekuensi-nya Sedang			Frekuensi-nya Ekstrem Sering	Tidak Diterapkan = Tidak Tahu
1	2	3	4	5	6	7	TD

21	Perusahaan secara terus-menerus memperbarui pengetahuannya
22	Perusahaan secara berkala mencari dan mengisi kesenjangan antara apa yang sudah diketahui, dan apa yang perlu diketahui untuk mencapai strategi
23	Sumber pengetahuan Perusahaan, terutama yang berupa material, sangat luas didokumentasikan
24	Perusahaan ini secara berkala memberikan perhatian terhadap keluaran-keluaran tindakan kita sehingga dapat diungkap apakah sumber pengetahuan kita perlu dimodifikasi

(Lanjutan)

Sangat Tidak Setuju			Netral			Sangat Setuju	Tidak Diterapkan = Tidak Tahu
1	2	3	4	5	6	7	TD

25	Perusahaan memberdayakan aktivitas-aktivitas dan penggunaan praktek-praktek yang dapat mengembangkan pengetahuan dan memungkinkan pengetahuan selalu tumbuh
26	Fokus pembelajaran dalam Perusahaan terutama pada eksploitasi keahlian kita untuk mencapai skala ekonomi, efisiensi, dan spesialisasi
27	Perusahaan berupaya untuk belajar dan menggunakan pengetahuan kita untuk meningkatkan posisi kompetitifnya
28	Perusahaan secara berkala belajar segala hal demi menghasilkan peningkatan kapabilitas kita
29	Perusahaan menggunakan sumber-sumber pengetahuan terutama berupa: <i>routines</i> , proses-proses, dan <i>know-how</i> yang tidak tertulis
30	Sumber pengetahuan Perusahaan memiliki tingkat keluasan, keragaman, dan kedalaman yang sangat besar
31	Fokus pembelajaran Perusahaan terutama untuk mengeskplotasi area-area baru pengetahuan sehingga kita dapat mengembangkan kapabilitas baru di masa depan

PROFIL RESPONDEN

Umur :Tahun Jenis kelamin: [] Laki-laki, [] Perempuan

Bulan/thn bergabung di PT DDI :

Posisi saat ini :

Lama menjabat posisi tsb. : tahun..... bulan

- Terima Kasih -

Lampiran 14 Pengumpulan Data Melalui Fasilitas Blogspot

Wahyudi Atmoko - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites

Address http://wahyudiatmoko.blogspot.com/

Freeorder Record Stop Pause Play Settings Record ANY Video & Audio

Google Search Web 46 blocked AutoFill Options

Wahyudi Atmoko

BLOG INI MERUPAKAN MEDIA SURVEY UNTUK INDONESIA LEBIH BAIK

Kepada Yth
Bpk/Ibu
di tempat

Hal.: Kajian tentang Strategi, Organizational Learning, Knowledge Management, dan Kinerja

Saat ini saya sedang meneliti peran strategis knowledge management dan aktivitas pembelajaran organisasional yang terjadi di Perusahaan (PT DDI). Saya mengundang Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini dengan menjawab kuesioner yang akan mengambil waktu kira-kira 20 menit.
Jawaban Bapak/Ibu tetap anonim, Seluruh kerahasiaan data partisipan beserta jawabannya dijamin oleh Peneliti. Semua jawaban Bapak/Ibu hanya akan digunakan untuk penulisan disertasi, dan tidak akan berpengaruh terhadap hal-hal lain di luar penulisan tersebut.
Silakan menghubungi saya sekiranya ada pertanyaan berkenaan dengan penelitian ini. Saya dapat dihubungi di nomor 0815-1955-5523 atau di alamat email wahyudiatmoko@yahoo.com.

Atas partisipasi Bapak/Ibu saya mengucapkan banyak terima kasih.
Salam hormat,
Wahyudi Atmoko

Langgan: Entri (Atom)

ABOUT ME
WAHYUDI ATMOKO
'Ad Mairoem Dei Gloriam'
LIHAT PROFIL LENGKAPKU

CURRICULUM VITAE
Pekerjaan Saat Ini:
1. Associate Senior Consultant/Facilitator DDI.
2. Dosen di: MM UI, S2 Ilmu Adm. FISIP-UI, dan Atma Jaya.
3. Konsultan Bappenas unit IBKK.

Wahyudi Atmoko - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites

Address http://wahyudiatmoko.blogspot.com/

Freeorder Record Stop Pause Play Settings Record ANY Video & Audio

Google Search Web 46 blocked AutoFill Options

GAMBARKANLAH PERUSAHAAN ANDA UNTUK FAKTOR-FAKTOR DI BAWAH INI. LANGRAH MENJAWAB: 1. PILIHLAH ANGKA YANG MENJADI JAWABAN ANDA; 2. AKHIRI DENGAN MEMEKAN TOMBOL 'VOTE', SEKALI MEMEKAN TOMBOL 'VOTE', ANDA TIDAK DIPERKENANKAN UNTUK MENGULANGINYA.

tes jawaban

Jumlah suara hingga sekarang: 12
Hari tersisa sebelum pemungutan suara: 10


1. FREKUENSI MODIFIKASI TERHADAP PRODUK-PRODUK JASA SAAT INI.

1 = Hampir Tidak Pernah	1 (8%)
2	1 (8%)
3	2 (16%)
4 = Frekuensinya Sedang	7 (58%)
5	6 (50%)
6	5 (42%)
7 = Frekuensinya Ekstrem Sering	1 (8%)
Tidak Diterapkan/Tidak Tahu	1 (8%)

[Berikan suara Anda pada jajak pendapat ini](#)

Jumlah suara hingga sekarang: 24
Hari tersisa sebelum pemungutan suara: 10

(Lanjutan)

Surat Pengantar Pelaksanaan Survey *via* Blogspot


Subject: Survey Org Learning di DDI
From: wahyudi.atmoko@dayadimensi.co.id
Date: Fri, October 31, 2008 10:18 am
To: dimensioner@dayadimensi.co.id
Cc: rozan.anwar@dayadimensi.co.id
Priority: Normal
Options: [View Full Header](#) | [View Printable Version](#)

Kepada Yth
 Bpk/ Ibu
 di tempat

Dh,

Saat ini saya sedang meneliti peran strategis knowledge management dan aktivitas pembelajaran organisasional yang terjadi di Perusahaan (PT DDI). Saya mengundang Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini dengan menjawab kuesioner yang akan mengambil waktu kira-kira 20 menit.

Partisipasi Bpk/ Ibu untuk menjawab kuesioner dialamatkan melalui:
<http://wahyudiatmoko.blogspot.com/>
 User ID: indonesia.survey
 Password: sumpahpemuda

Catatan:

1. Untuk membuka blog tsb, jika komputer mempertanyakan eligibilitas cookies, silakan di-open atau di-ok-an saja.
2. Responden survey adalah semua anggota PT DDI yang memiliki email address @dayadimensi.co.id. Pemilihan responden acak.
3. Setiap responden hanya diperkenankan menjawab 1 (satu) kali.
4. Kuesioner ini akan ditutup sampai dengan tgl 15 Nov. Mohon partisipasinya untuk potret dan pengembangan organisasi kita ini.

PERINGATAN:

1. Dilarang meng-copy dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi <http://wahyudiatmoko.blogspot.com/>
2. Tidak diperkenankan mem-forward email ini kepada pihak lain tanpa seijin Wahyudi Atmoko
3. Dilarang menyampaikan informasi mengenai alamat blog, user ID dan password dari email ini kepada orang lain.

Terima kasih,
 Wahyudi Atmoko

Lampiran 15 Rekapitulasi Hasil *Survey*

Decision Making

4.4	Modifikasi produk
4.2	Pengenalan produk baru
3.5	Perubahan metode area <i>production-operations</i>
4.2	Perubahan metode area <i>marketing-customer service</i>
2.9	Perubahan metode area administratif pendukung
4.6	Perubahan kebijakan dan strategi manajemen

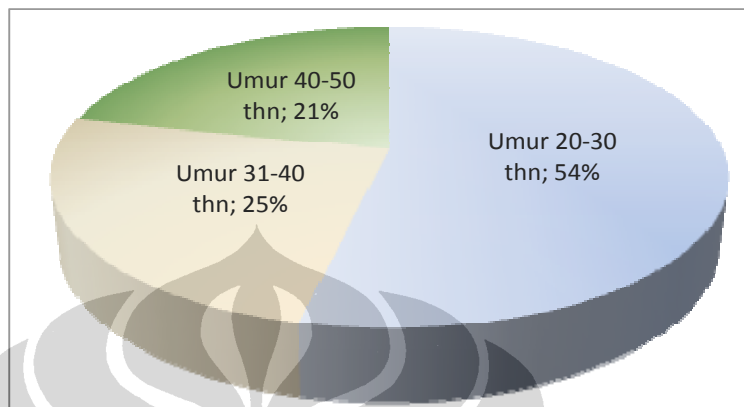
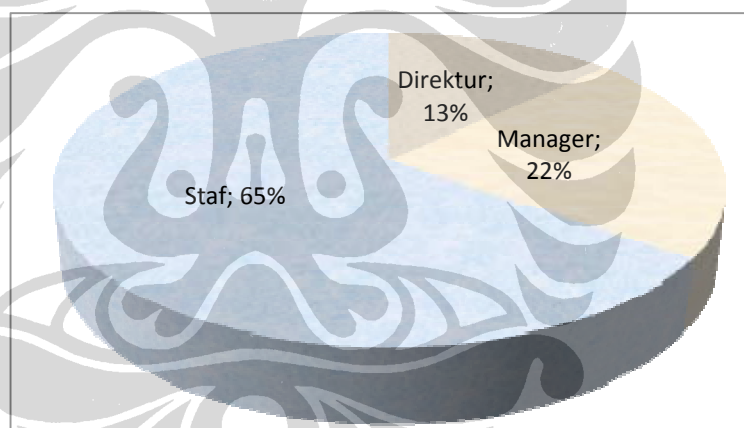
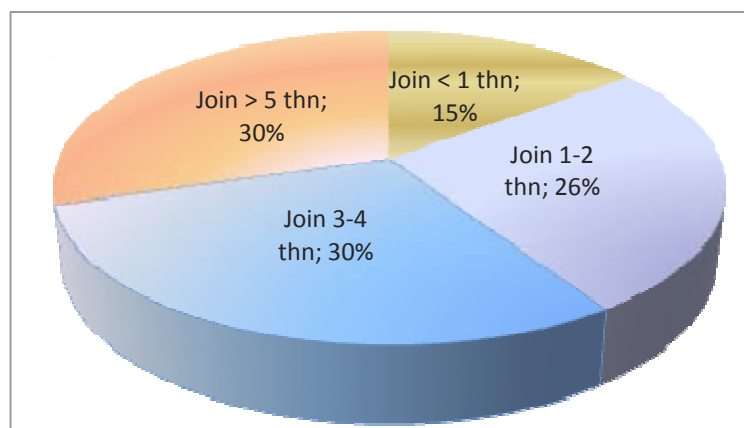
Sensemaking

4.8	Pemahaman menyikapi perubahan eksternal
4.9	Pengamatan lingkungan
4.7	Kesepahaman internal akan tujuan, strategi, dan tindakan
4.7	Pemindaian lingkungan
3.8	Penerapan <i>routines</i> yang telah diuji
4.6	Interpretasi aktivitas organisasi
5.5	Dukungan pada inisiatif baru
5.1	Evaluasi tindakan
4.5	Keyakinan ada ketidakpastian lingkungan
5.0	Pembicaraan perubahan industri
4.9	Keragaman pandangan
5.1	Kepedulian perubahan lingkungan
5.0	Improvisasi tindakan
4.7	Penseleksian inisiatif baru

Knowledge Creating

5.2	Pembaruan pengetahuan
4.6	Penyelesaian kesenjangan pengetahuan
4.3	Dokumentasi <i>explicit knowledge</i>
4.4	Perhatian pada modifikasi sumber pengetahuan
5.1	Penggunaan <i>tacit knowledge</i>
4.4	Eksplorasi keahlian
5.0	Penggunaan pengetahuan untuk peningkatan posisi kompetitif
5.0	Peningkatan kapabilitas
4.7	Penggunaan seluruh sumber pengetahuan
4.7	Keluasan, keragaman, dan kedalaman pengetahuan
4.6	Eksplorasi area baru pengetahuan

(Lanjutan)

Profil 28 Responden**Usia Responden****Jabatan Responden****Masa Kerja Responden**

Lampiran 16

Proses Analisis Data Kualitatif dengan *Software Atlas.ti*: *Textual Level: Kodifikasi, Anotasi, dan Memoisasi Data*

The screenshot displays the ATLAS.ti software interface. The main window shows a text document with several paragraphs. The right-hand side features a codebook with various codes such as 'Externalization', 'Enactive', 'Grounded in Identity Construction', 'Social', 'Socialization', 'Enactive Retrospective', 'Focused on & by Extracted Cues', and 'Socialization'. The text in the main window includes:

011 fax bergulung2 dulu kan fax itu kan masih gulungan gitu kan ya .Jadi begulung2 sampai segini gedanya gunting2 gitu sampai belajar itu. Dia tuh selalu biasanya hari Jumat, jadi Sabtu-Minggu aku belajar.Senin aku ngajar. Jadi seperti itu waktu itu , dan tapi mereka sangat yakin itu dengan bekal aku di depannya belajar apa2 menurut mereka itu bisa gitu. Dan alhamdulillah sih bisa tapi setengah mati aku waktu itu karena aku sampai jam 1 malam terus setiap hari. Abis..abis ngajar nih hari pertama terus aku kan harus nge-review ya what is going on in the class aku untuk ..tunjuk aku perbaiki. Sementara selesai ngajarnya jam 5. Terus aku harus diskusi sama pesertanya kan dapat kayak gini , terus malamnya aku kerjain aku benerin lagi gitu kan untuk besoknya aku ngajar lagi dan itu seolah part day's...part day's...part day's dampai 36 orang aku training gitu. Itu, jadi nah abis itu aku baru dapat kesempatan untuk terbang ke Amerika untuk belajar apa itu ingin mudah syarat tentang learn itu bagaimana itu redesain ..bagaimana mereka di sana meng-implement bagaimana mereka meng-organize.

012 How develop the team ..team accessor itu gimana caranya gitu. Di situ juga aku di sertifi aku ikut kelas sertifikasi untuk kompetensi profylink jadi the hard of Ddi so itu yang kompetensinya DDI itu itu disitu aku belajar . Oh baru kemarin oh jadi yang gw lakukan kemarin itu ini gitu sambungannya. Oke anyway pokoknya abis dari situ aku mantep untuk jadi consultant untuk implemen2 sampai akinya thn 98 . Begitu DDI di tutup kita sepakat saya ,Idan dan mba Meke ya itu kita bikin Daya Dimensi Indonesia itu . Nah pada waktu membikin mereka memang itu semua orang sales kan yang mereka lihat ke saya "berani lo.??bisa ga kita bikin .."bisa. Karena hebatannya DDI adalah everything is methodology proud-nya itu clear very clear . Mas Wahyudi kan lihat sendiri kan sudah pernah ikut sertifikasi apapun,there is very clear kan di dalam nya kan . Jadi mau itu di lempar ke dunia sebelah manapun orang yang sebelah karena itu tau what to do ,on is start itu very clear .

013 Oke kan gini dari segi jadikan pada waktu kita ber...rama2 ini sepakat untuk mengatakan iya kita buka Daya Dimensi Indonesia kan ada banyak aspek yang harus kita lihat ya . I marketnya ada apa ga .? Terus market itu butuhnya apa? Terhadap apa yang kita bisa lakukan butuhnya apa ?

014 Bagaimana istilahnya kita men...menterjemahkan kebutuhan materi dalam suatu service produk atau apapun namanya yang bisa membuat paket yang akhirnya kita tawarkan itu terbeli itu kan ada konteks prizing nya juga disitu . konteks nya uga selain itu "ya Financial consultant lo..bilang iya..iya.. yang nge-deliver lo sendiri mati kan lo?" gitu. Nah seberapa itu bisa di tularkan ke orang2 kan keyakinan itu harus di miliki , nah yang aku maksud dengan clear dengan jelas itu dengan proses aku di banting waktu kemarin saya sampai jam 1 ..jam 1 . I learn a long , karena semuanya itu aku orginize sendiri bayangin orang itu dari Australi sampai dari Singapore ti... kerjanya cuma ngangkat tlp" Vina had you than does,Vina is there any questio" as send you this em...ee fax katanya itu" "Have you ok any question" itu.

014 Mereka sih very hopefull ya anytime aku email , anytime aku tlp , hp itu aku itu 24 jam karena aku tuh terima tengah malam di Amerika lagi siang kan ? atau aku pagi buta terima gitu kan? Ya udah ampe tlp ke rumah ku segala gitu . Karena dia tau aku ada di rumah gitu hp kan dulu kan kadang2 jaringan GSM juga tidak cangguh jadi ilang loss ini transision they don't get me i don't get.belum ada sms igua

Dokumen
Hasil
Wawancara

Contoh Kodifikasi
Merujuk pada Kutipan
dalam Paragraf

Nomor Urut Paragraf:
Total Paragraf dari Hasil
Wawancara Verbatim
Penelitian ini adalah 854

Lampiran 17
Proses Analisis Data Kualitatif dengan *Software Atlas.ti*:
Contoh-contoh Kutipan dalam Kodifikasi

Kutipan Pernyataan	Kode
<p>“Karena apa yang DDI tuliskan dalam metodologi itu dia reset, dan itulah kelebihan DDI dia bertahan sampai 30 tahun.”</p> <p>”Dia menjadi <i>trendsetter</i>.”</p> <p>“Saya bangga dalam organisasi ini. Saya berhasil tidak ikut kongkalikong terhadap bisnis.”</p> <p>“Saya tadi baru baca ya di Globe itu. 20 perusahaan terbesar di Indonesia berdasarkan majalah Globe. Saya barusan sama Vina kita gak pernah nyangka ya bahwa 20...20 ini cuman 19 yang eh..cuman 1 yang gak... belum klien kita.”</p>	<p><i>Grounded in Identity Construction</i></p>
<p>“Aku dulu kan memulainya dari orang <i>content</i> ya.”</p> <p>“Ee... jadi waktu aku di-<i>hire</i> sama DDI itu prosesnya tuh aku di wawancara bolak-balik...bolak-balik itu 96.”</p> <p>“Nah abis itu aku baru dapat kesempatan untuk terbang ke Amerika untuk belajar ... <i>learn</i> itu bagaimana itu <i>redesign</i> ..bagaimana mereka di sana meng-<i>implement</i> bagaimana mereka meng-<i>organize</i>.”</p> <p>“Kita ber-<i>partner</i> bermitra dengan organisasi lain ..melakukan implementasi itu yang kedodoran itu yang begitunya tuh, karena dia nih ga se-<i>strong</i> kita. Akhirnya kita yang harus me-<i>review</i> berapa kali kita begitu.”</p> <p>”DDI dimana-mana. Nah itu sangat menolong di Holcim”</p>	<p><i>Retrospective</i></p>
<p>“<i>Everything is methodology, product-nya itu clear, very clear.</i>”</p> <p>“Untungnya DDI punya itu semua <i>methodology</i>. Jadi <i>whatever questions</i> saya cuman mikirnya gini ini <i>question</i> ini ada di setiap di mana ni dari metodologi.”</p> <p>”Mahzab tuh artinya kompetensi...”</p> <p>”<i>We are a part of something big, nah something big.</i>”</p>	<p><i>Enactive</i></p>
<p>“Jadi ada..ada orang yang menjadi bos aku ke sini yang <i>consultant</i> yang ngasih tau. <i>This is what to do, you do those, you do that ...</i>”</p> <p>“Terus Idan bilang: ‘Terserah ya Vin ya, guwa ngga ngerti <i>content</i> ...lo mau bikin apa lo tulis.’”</p> <p>“Terus kita bilang semua <i>invoice</i> ini akan kita kejar terus ..tapi lo harus kasih <i>endorsement</i> ke kita bahwa kita adalah <i>your authorized presented</i>. Jadi kita yang nagih.”</p> <p>“Nah untung kita kenal sama mas Amin Suryadi tuh ya dulu pimpinan KPK. Kita banyak konsul sama beliau.”</p>	<p><i>Social</i></p>

(Lanjutan)

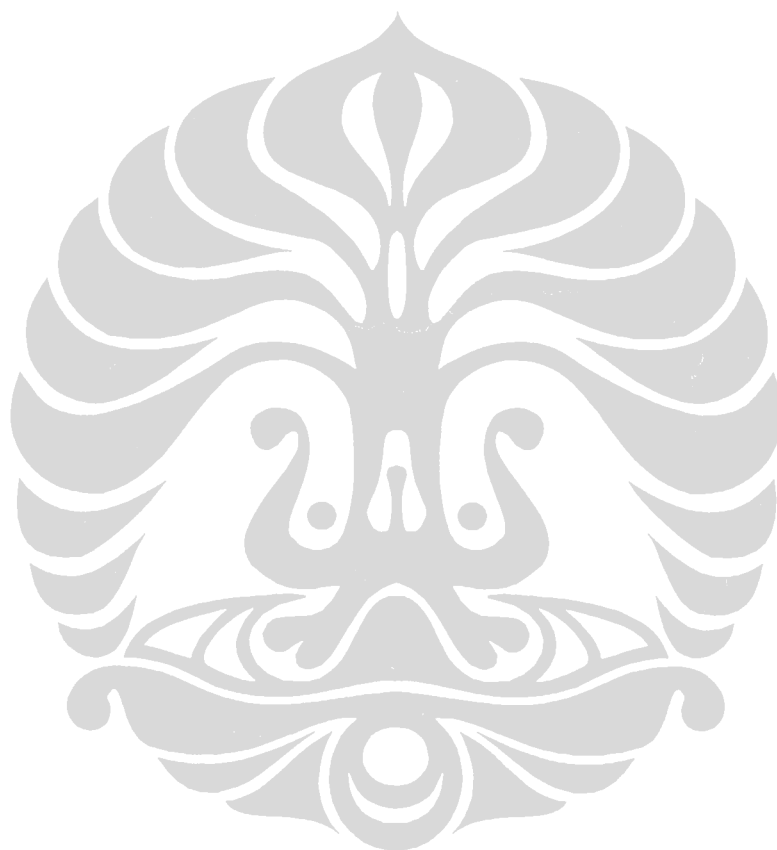
Kutipan Pernyataan	Kode
<p>“Situasinya beda, yang sebelah sini situasinya beda. Nah gimana kita bisa nemuin kedua-duanya.”</p> <p>”Tapi <i>values</i> itu, jadi sekarang saya bingungnya...”</p> <p>”Sekarang kita itu lagi di transisi nih. Kita di transisi untuk <i>understand</i> bahwa DDI itu udah makin besar. Jadi <i>style</i> orang-orang pun juga makin beda, dan klo bentrok...”</p>	<i>On Going</i>
<p>“Menterjemahkan kebutuhan materil dalam suatu <i>service</i> produk atau apapun namanya yang bisa membuat paket yang akhirnya kita tawarkan itu terbeli. Itu kan ada konteks <i>prizing</i>-nya juga disitu.”</p> <p>”Aku ngeliatnya gini. HR itu ... stereotip kan kuliahnya psikologi,...psikologi itu 4 tahun belajar ala tes, gak pernah belajar bisnis, ... jadi banyak banget yang mungkin dari HR-nya sendiri gak nyambung terhadap bisnisnya.”</p> <p>” <i>Feedback</i> dari <i>customer!</i>”</p>	<i>Focused on & by Extracted Cues</i>
<p>“Klo menurut saya, ini harus di-<i>bold</i> itu adalah kapabilitas <i>knowledge</i> dalam <i>implementation</i> itu yang perlu...”</p> <p>“Nah kalo di <i>level</i>-nya orang yang menjual <i>clear</i> dari apa yang dia inginkan dengan apa yang kita tawarkan kan jadi penting. Jangan sampai <i>long the way</i> tim-nya implementasi sudah cakep tapi ternyata ga sesuai espektasi. Kan kita ga ngejawab bearti kan? Jadi kan <i>quality</i> di depannya sangat penting.”</p> <p>“Sepanjang prosesnya kita bersih, kita berusaha tularkan itu. Jadi kalo ikut beneran, bersih dong.”</p> <p>”Yang paling penting itu adalah pengetahuan tentang DDI-nya... <i>tallent management, performance management, competency profiling</i>”</p> <p>”Kayak troya sebenarnya.”</p>	<i>Plausible rather than Accurate</i>
<p>”Tri , misalnya, Tri kecil. Dia kita fokuskan ke <i>banking in financial services</i>. Dia dari bursa efek, <i>banking, insurance, askes</i> dll. Itu dia yg akan megang gitu.”</p> <p>”<i>Clue</i>-nya pasti ada kalimat kedua, ada pertanyaan kedua, gak pernah berhenti di pertanyaan pertama...”</p> <p>”Jadi kalo ada satu <i>sales</i> kita misalnya ini <i>demenan blackberry</i>, jadi klien-nya suka nelponin dia... klo ada pertanyaan tentang blackberry diluar konteks kerjaan... Sangat personal level.”</p>	<i>Tacit Knowledge</i>
<p>“<i>Knowledge</i> itu terekam dalam metedologi itu gitu...”</p> <p>“DDI memang punya beberapa <i>tools</i>. ”</p>	<i>Explicit Knowledge</i>

(Lanjutan)

Kutipan Pernyataan	Kode
<p>“Coach dari dalam.”</p> <p>“<i>I learn a long</i>, karena semuanya itu aku <i>organize</i> sendiri. Bayangin orang itu dari Australi sampai dari Singapore itu kerjanya cuma ngangkat telpon: ‘<i>Vina had you done this. Vina is there any question as I send you this ... Have you ok, any question</i>’ itu.”</p> <p>“Kalo pun kita tetap terjunkan, dia didampingi sama yang lebih senior <i>how to do the interview</i>.”</p>	Socialization
<p>”Kompetensi in udah dibuatkan alat <i>assessment</i>..”</p> <p>“<i>We are</i> lebih banyak bikin sistem.”</p>	Externalization
<p>”Kita <i>training-in development</i>-nya.”</p> <p>“Guwa nyekolahin.”</p> <p>“Kapan ada <i>training</i>-nya, akan masuk.”</p>	Combination
<p>“Aku langsung terjun di suatu <i>project</i>... implementasi...implementasi terus gitu ya.”</p> <p>“Klo <i>assessment</i> ... di-<i>develop</i> ke aku adalah ke Amerika, Cina, <i>you learn what it is assessment all about</i>.”</p> <p>“Kita punya kriterianya, kemudian kita e apa namanya jalankan prosesnya dan itu semua konsisten.”</p>	Internalization
<p>“<i>This is what to do, you do those, you do that ...aku ikutin aja gitu.</i>”</p> <p>“Lakukan ini karena ini-ini, dan nah itu <i>tools</i>-nya ada semua. Jadi ga ada alasan...”</p> <p>”Direksi menetapkan standar <i>resource</i> ke dia seperti apa, ... kita akan ngambil sesuai dengan <i>requirement</i> ...”</p> <p>“Apa yang di komplain? Mengapa itu dikomplain, itu kita selalu klarifikasi.”</p>	Process Mode
<p>“... ternyata <i>the person is not really good in doing interview</i> ... Kita ganti timnya. Ee itu kita tarik lagi, ditarik terus kita terus lakukan.”</p> <p>“DDI itu kan prosesnyakan yang aku bilang <i>step by step</i> gitu ya. Kalo di bisnis proses itu kan klo inputnya salah ya outputnya ya salah gitu kan. Jadi kalo proses <i>data collection</i>-nya ga benar ya di sini kan bisa jadi ga benar gitu kan...”</p> <p>“Kita butuh <i>competence based</i>, tapi apa sih yang sebenarnya dari yang dia sebut <i>competence based</i> gitu. Kadang-kadang kan juga karena informasi pasarnya gak simetrikal jadi betul-betulkita yang harus benar-benar <i>redirect</i> di <i>sales</i> prosesnya.”</p>	Bounded Rationality Mode

(Lanjutan)

Kutipan Pernyataan	Kode
<p>”... pemikirannya hanya berdasarkan <i>cost</i> dan <i>benefit</i>, tapi bukan ngeliat apa sih yang bisa lu <i>generate</i>, <i>energy</i> apa yang bisa lu <i>generate</i> dengan orang-orang...”</p> <p>”... dia masuk ke kliknya saya, tapi ya jadinya ya klik-nya... Sangat-sangat jenis kerjaan.”</p>	<p><i>Political Mode</i></p>



Lampiran 18

Proses Analisis Data Kualitatif dengan *Software Atlas.ti*: Frekuensi Pemakaian Masing-masing Kode

The screenshot shows the ATLAS.ti software interface. The main window is titled "HU In-Depth Interview DDI - ATLAS.ti". The Code Manager window is open, displaying a list of codes with their frequencies and densities. A dialog box titled "60 Quotations for: Enactive" is overlaid on the Code Manager, showing a list of quotations with their document and paragraph numbers.

Name	Grounded	Density	Author	Created	Modified
Anarchy Mode	0	0	Wahyudi	10/12/08 16:40:44	10/12/08 16:40:44
Bounded Rationality Mode	9	0	Wahyudi	10/12/08 16:40:14	13/12/08 15:49:57
Combination	16	0	Wahyudi	10/12/08 16:43:54	13/12/08 14:41:15
Enactive	60	0	Wahyudi		
Explicit Knowledge	8	0	Wahyudi		
Externalization	4	0	Wahyudi		
Focused on & by Extracted Cues	35	0	Wahyudi		
Grounded in Identity Construction	87	0	Wahyudi		
Internalization	7	0	Wahyudi		
On Going	15	0	Wahyudi		
Plausible rather than Accurate	78	0	Wahyudi		
Political Mode	5	0	Wahyudi		
Process Mode	4	0	Wahyudi		
Retrospective	79	0	Wahyudi		
Social	74	0	Wahyudi		
Socialization	11	0	Wahyudi		
Tacit Knowledge	19	0	Wahyudi	12/12/08 07:57:08	13/12/08 16:06:27

The "60 Quotations for: Enactive" dialog box shows the following quotations:

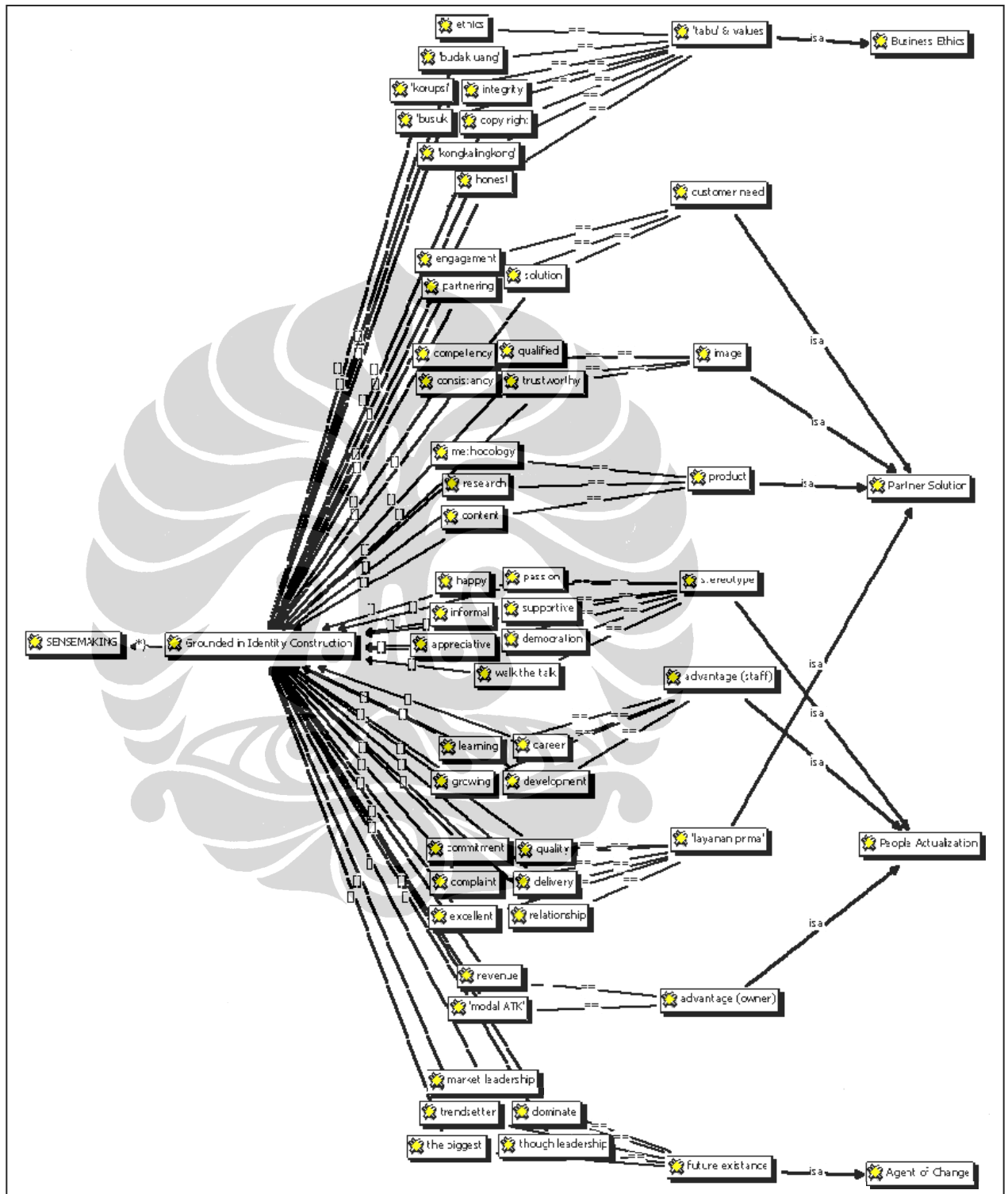
- 1:7 Dimana klo ngomong knowledge n.. (2:2)
- 1:8 Terus sudah gitu aku lewat pro.. (4:4)
- 1:9 Ehm mengerjakan project ini te.. (5:5)
- 1:10 Terus kayak kompeten supervili.. (8:8)
- 1:11 Klo assessment itu yang menari.. (8:8)
- 1:13 Jadi ada..ada orang yang menja.. (9:9)
- 1:15 Tapi klo mau implement assessm.. (10:10)
- 1:23 Jadi seperti itu waktu itu , d.. (10:10)
- 1:25 tu, jadi nah abis itu aku baru.. (10:10)
- 1:26 How develop the team ..team ac.. (11:11)

Frekuensi
Pemakaian
Kode

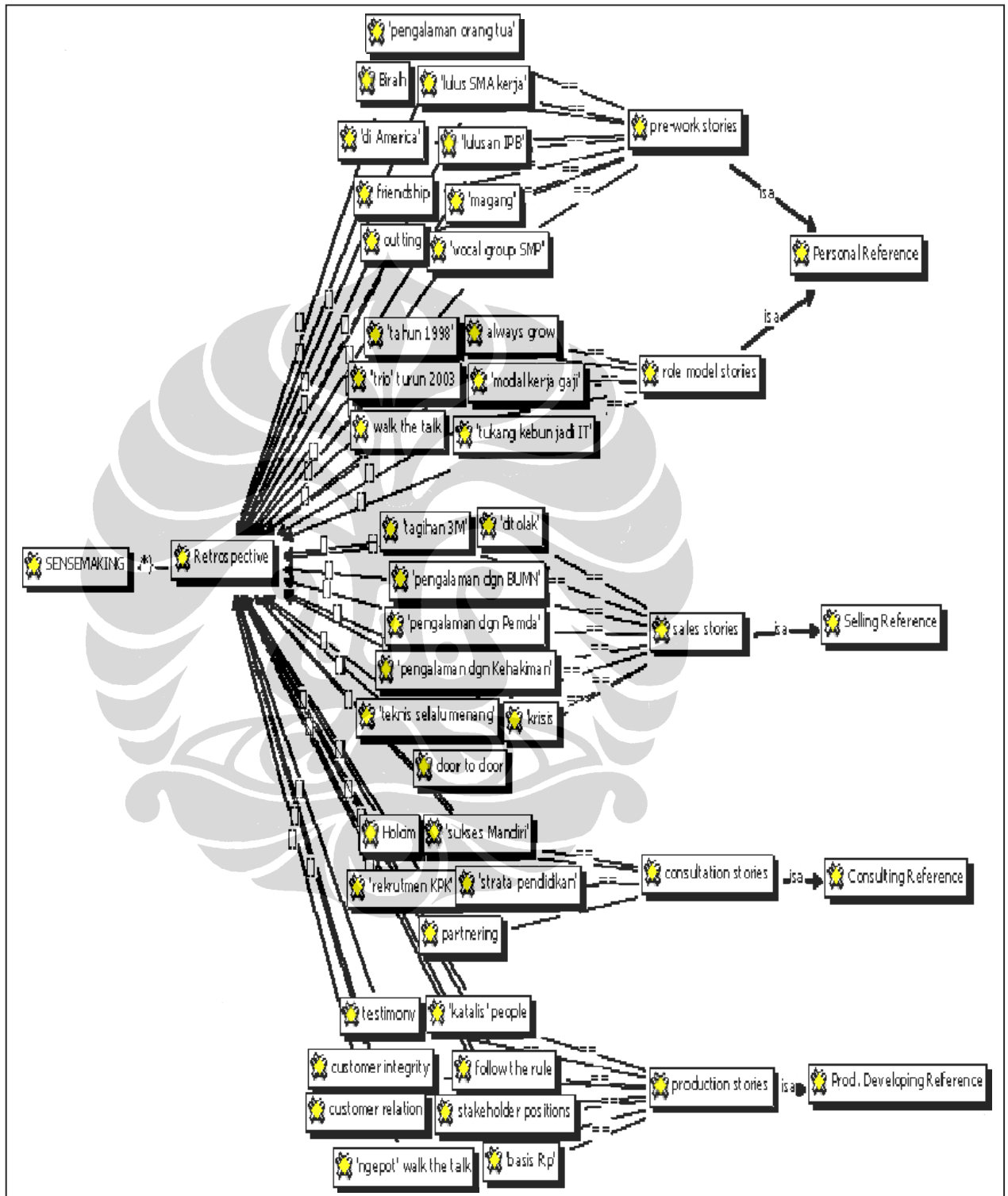
1:7 (Nomor Dokumen:Nomor Paragraf)
dan contoh kutipan yang dikodifikasi

(2:2) Nomor Urut Kodifikasi.
Jika nomor urut hilang, artinya
pernah terjadi suatu revisi atau
penghapusan kodifikasi

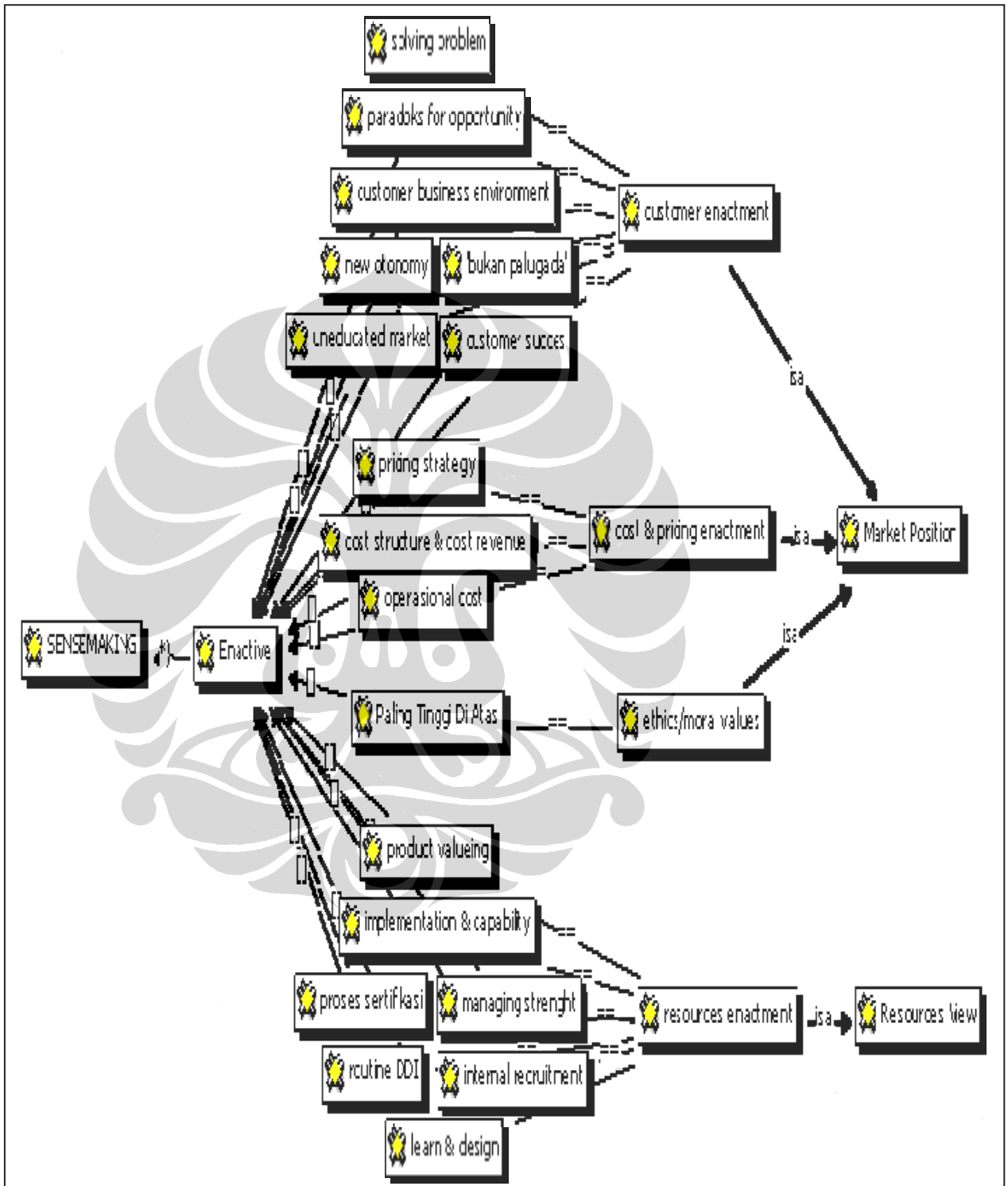
Lampiran 19
Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi *Sensemaking (Properti Grounded in Identity Construction)*



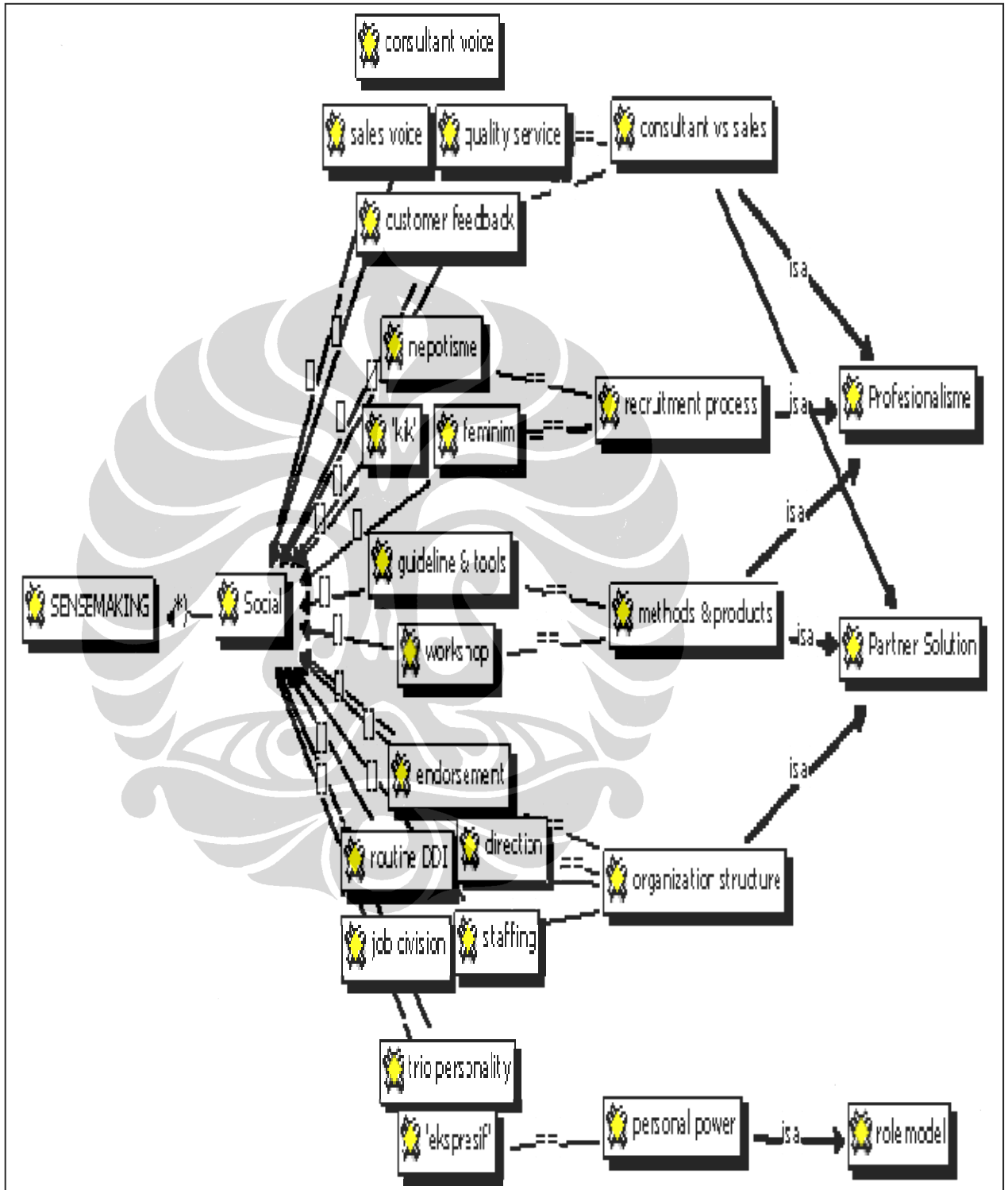
Lampiran 20
Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi *Sensemaking* (Properti *Retrospective*)



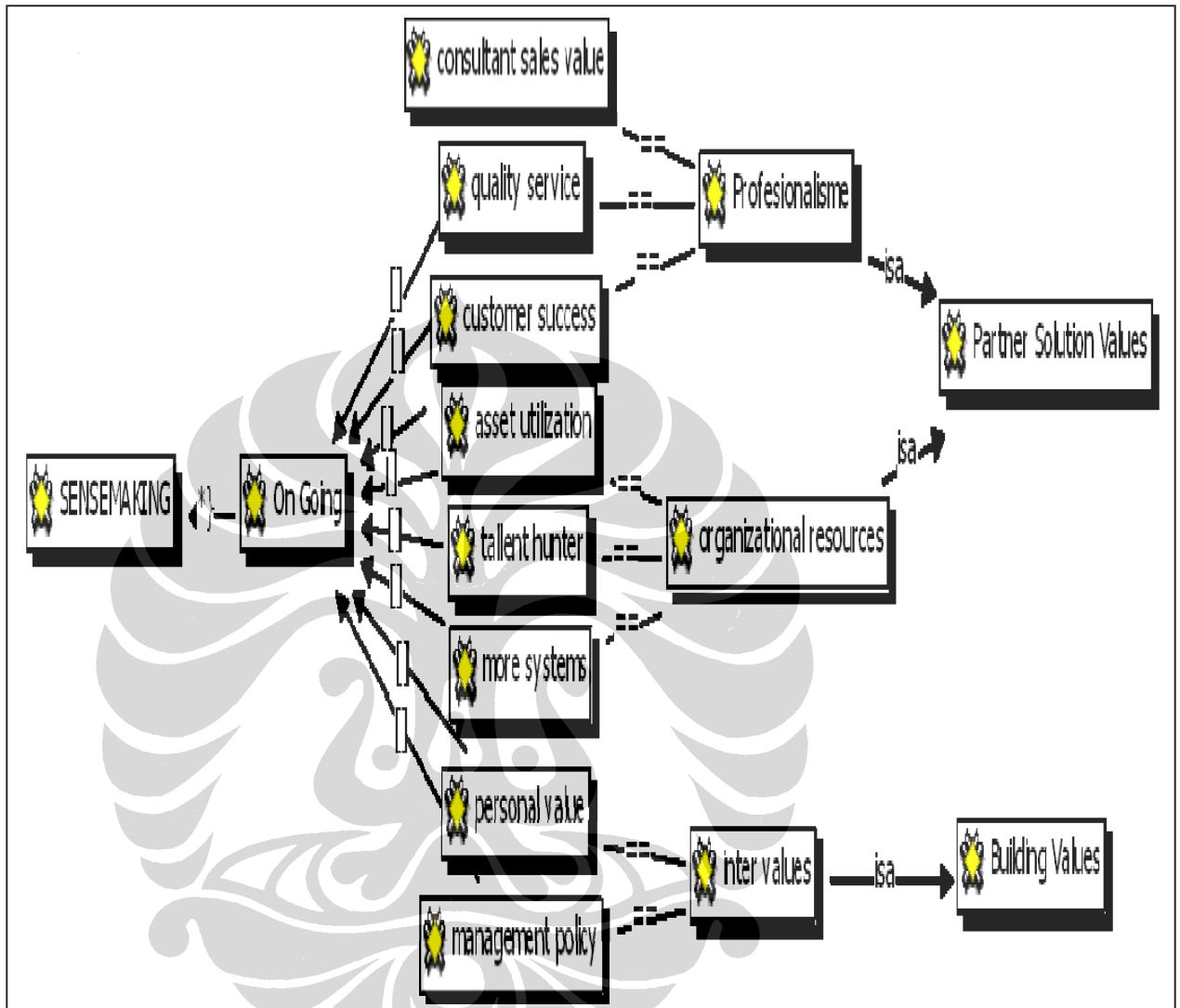
Lampiran 21
Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi *Sensemaking* (Properti *Enactive*)



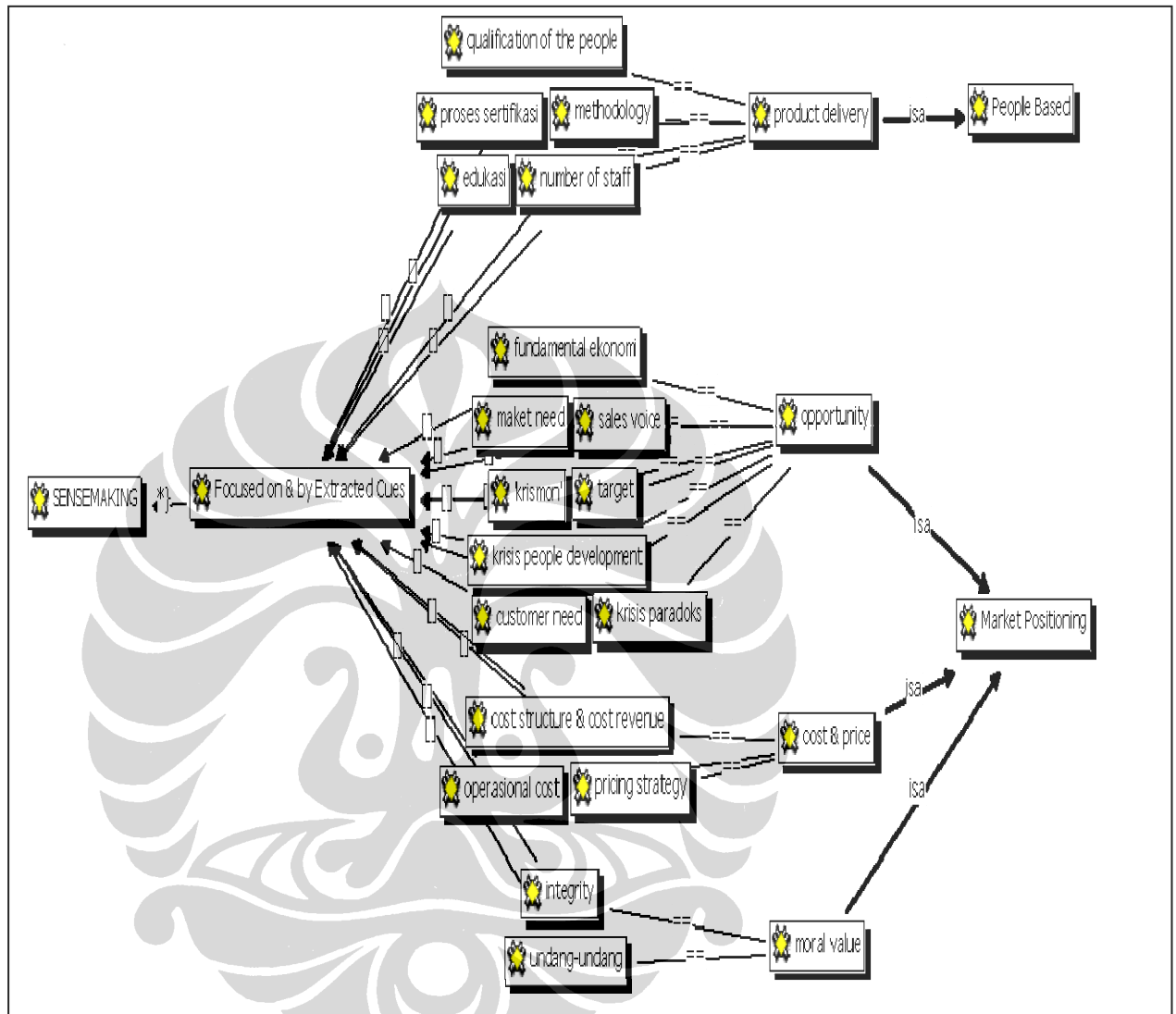
Lampiran 22
Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi *Sensemaking* (Properti *Social*)



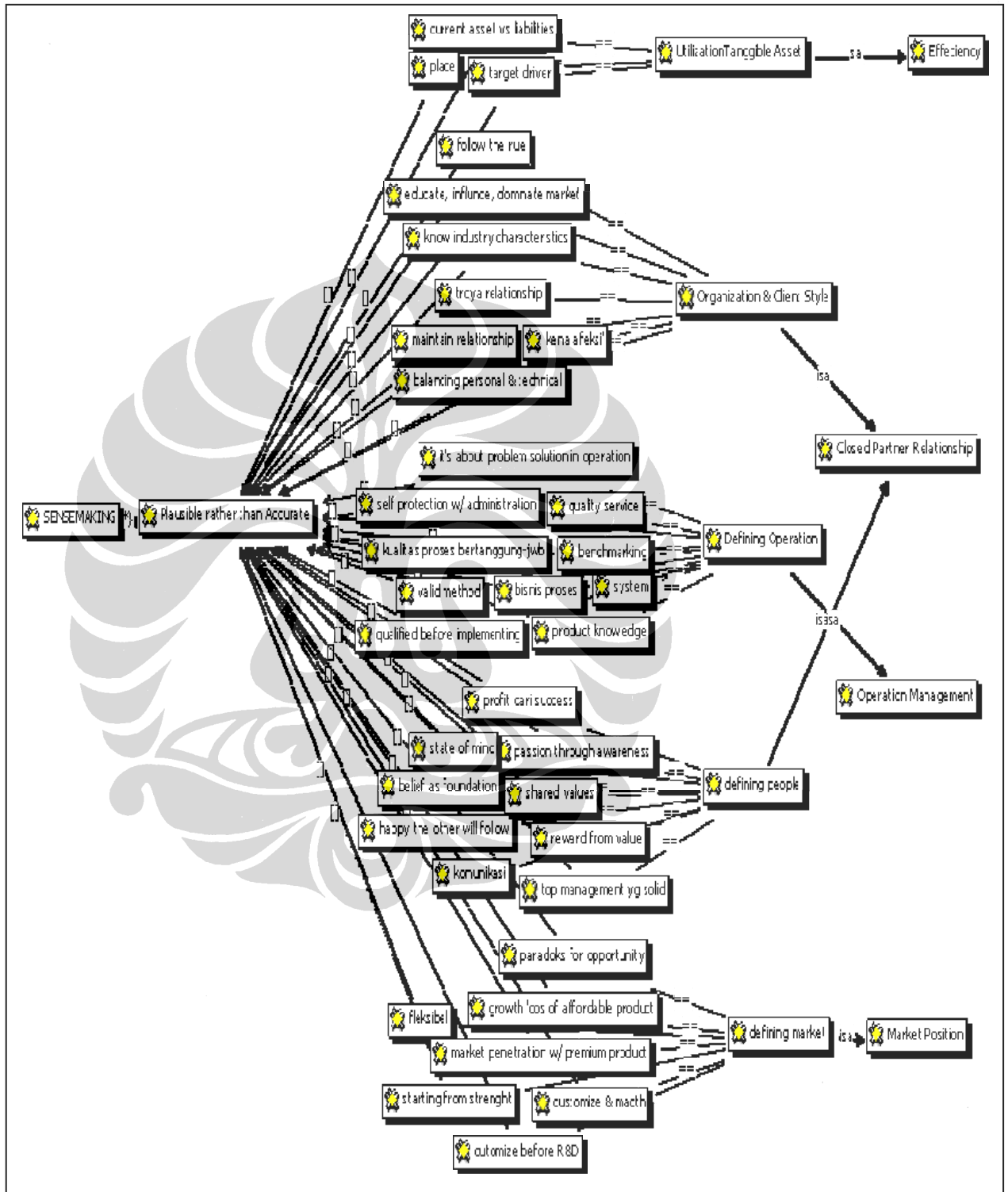
Lampiran 23
Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi *Sensemaking* (Properti *On Going*)



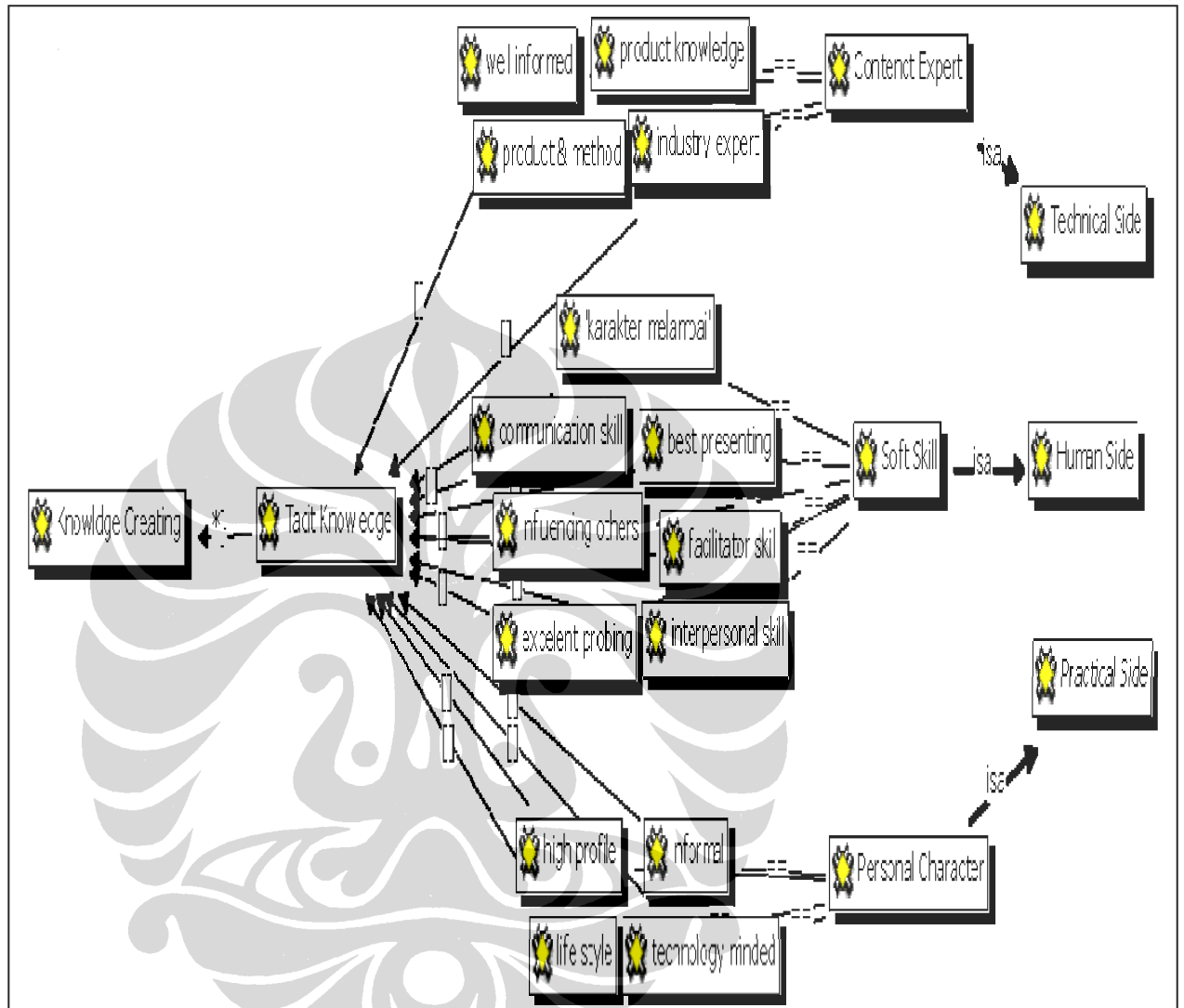
Lampiran 24
Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi *Sensemaking* (Properti *Focused on & by Extracted Cues*)



Lampiran 25
Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi Sensemaking (Properti *Plausible rather than Accurate*)

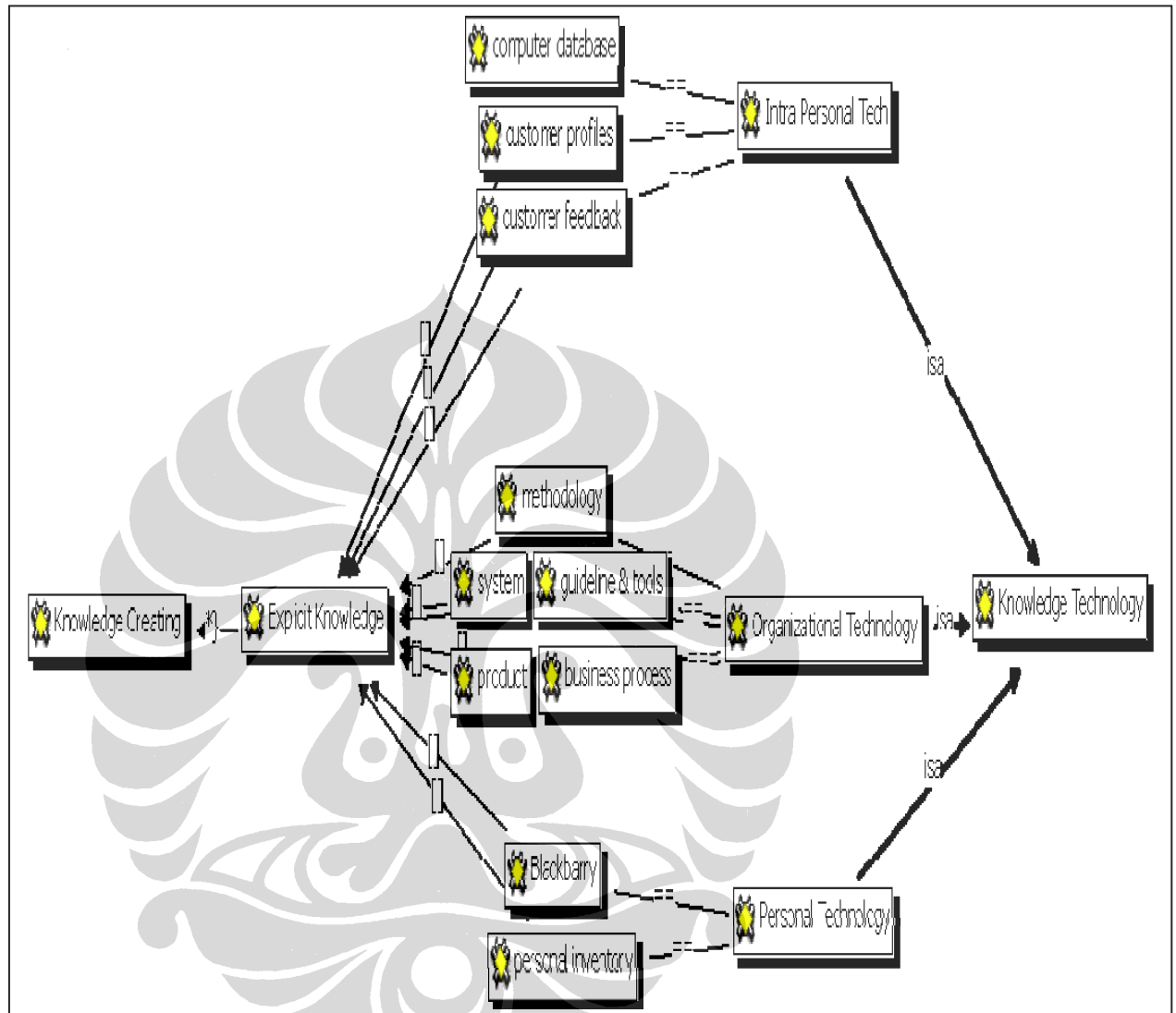


Lampiran 26
Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi *Knowledge Creating* (Properti *Tacit Knowledge*)

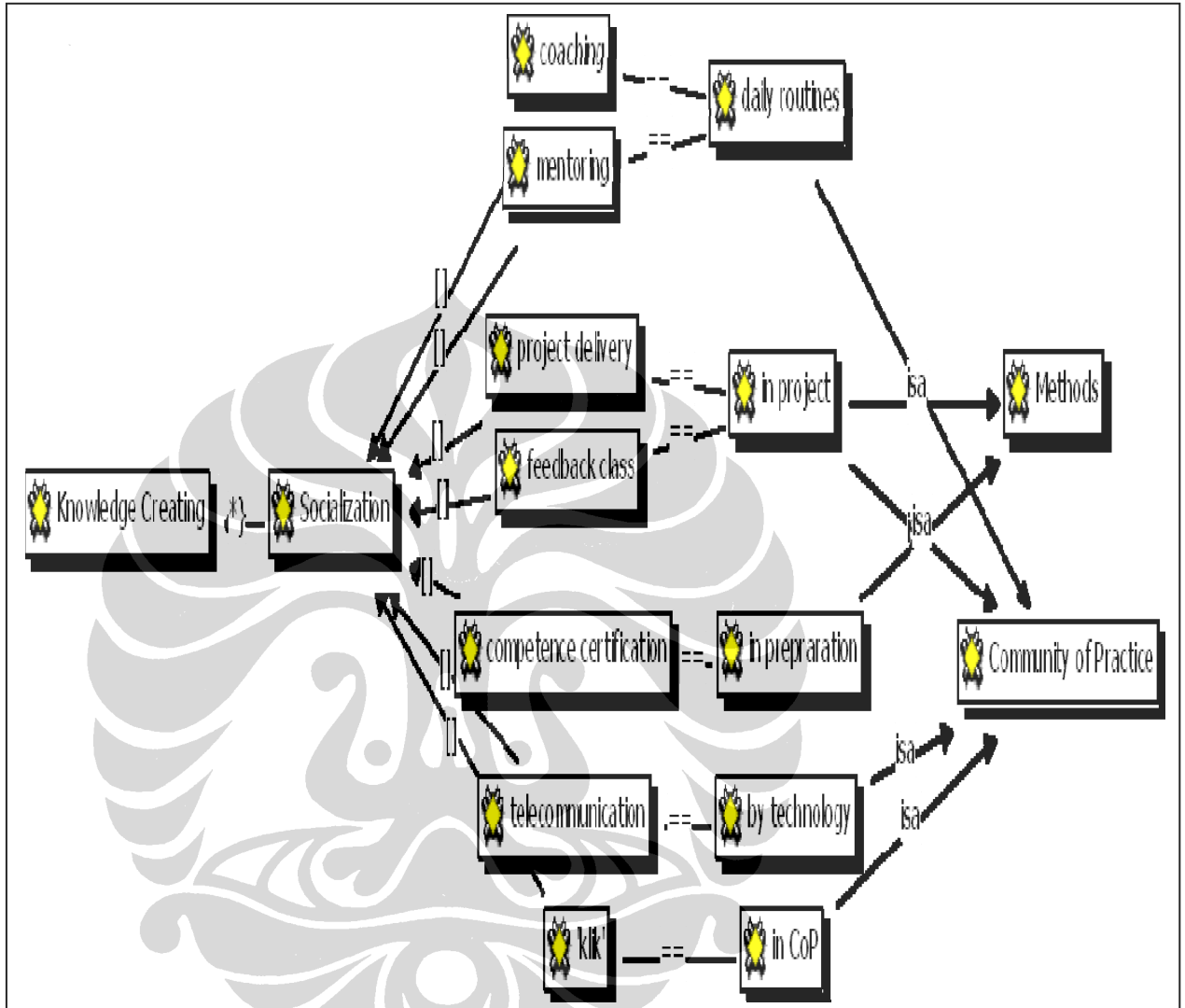


Lampiran 27

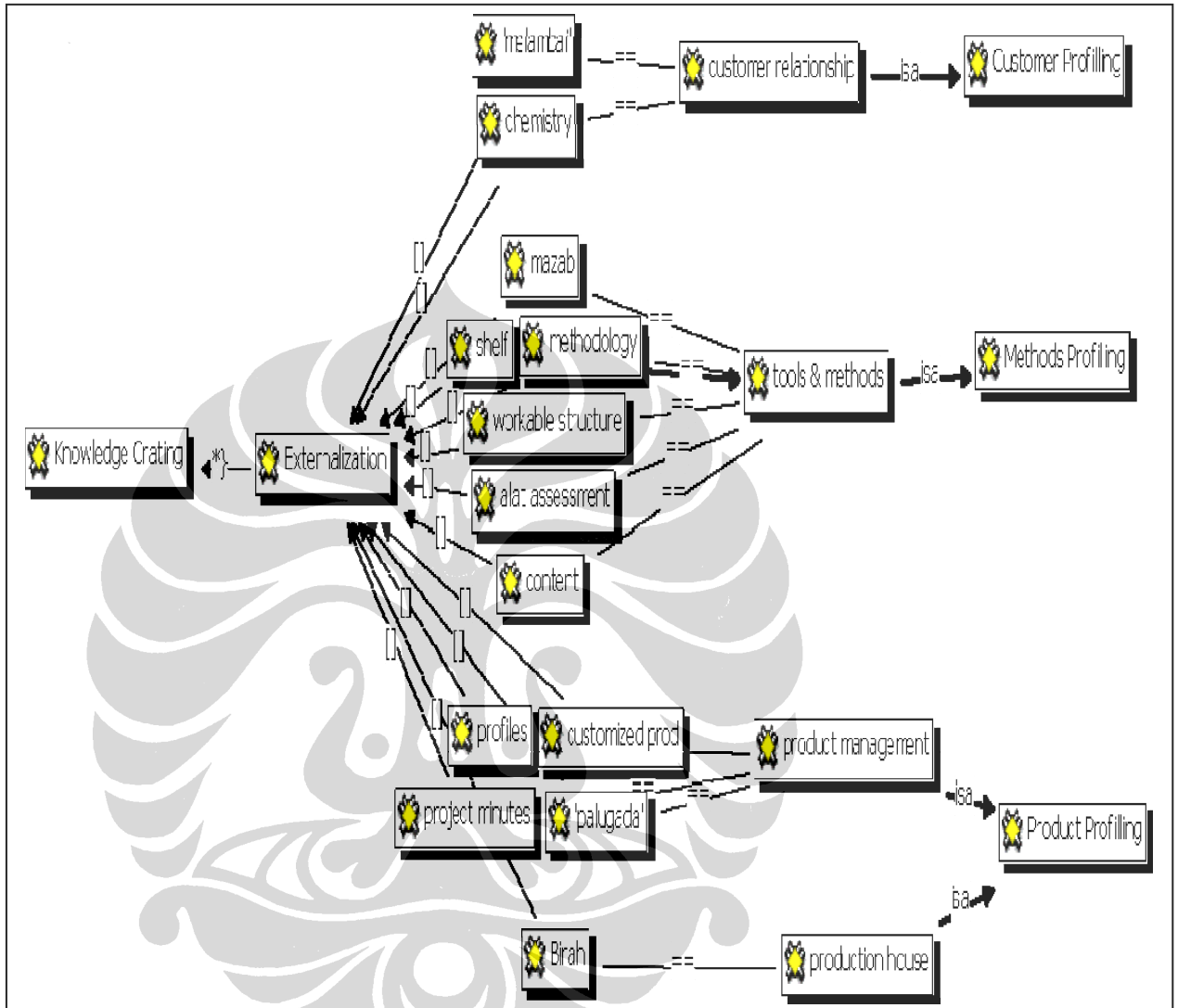
Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi *Knowledge Creating* (Properti *Explicit Knowledge*)



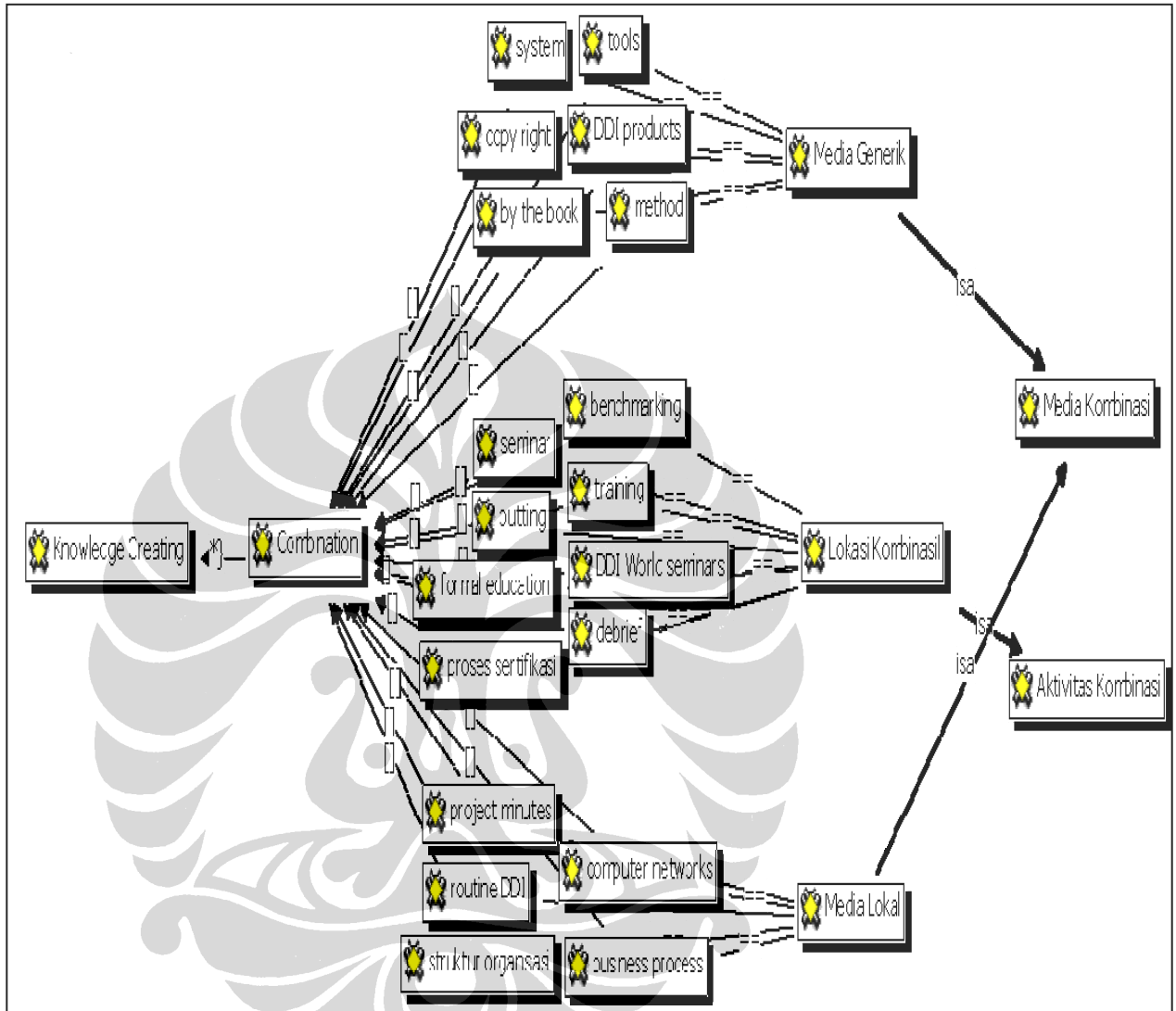
Lampiran 28
Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi *Knowledge Creating (Properti Socialization)*



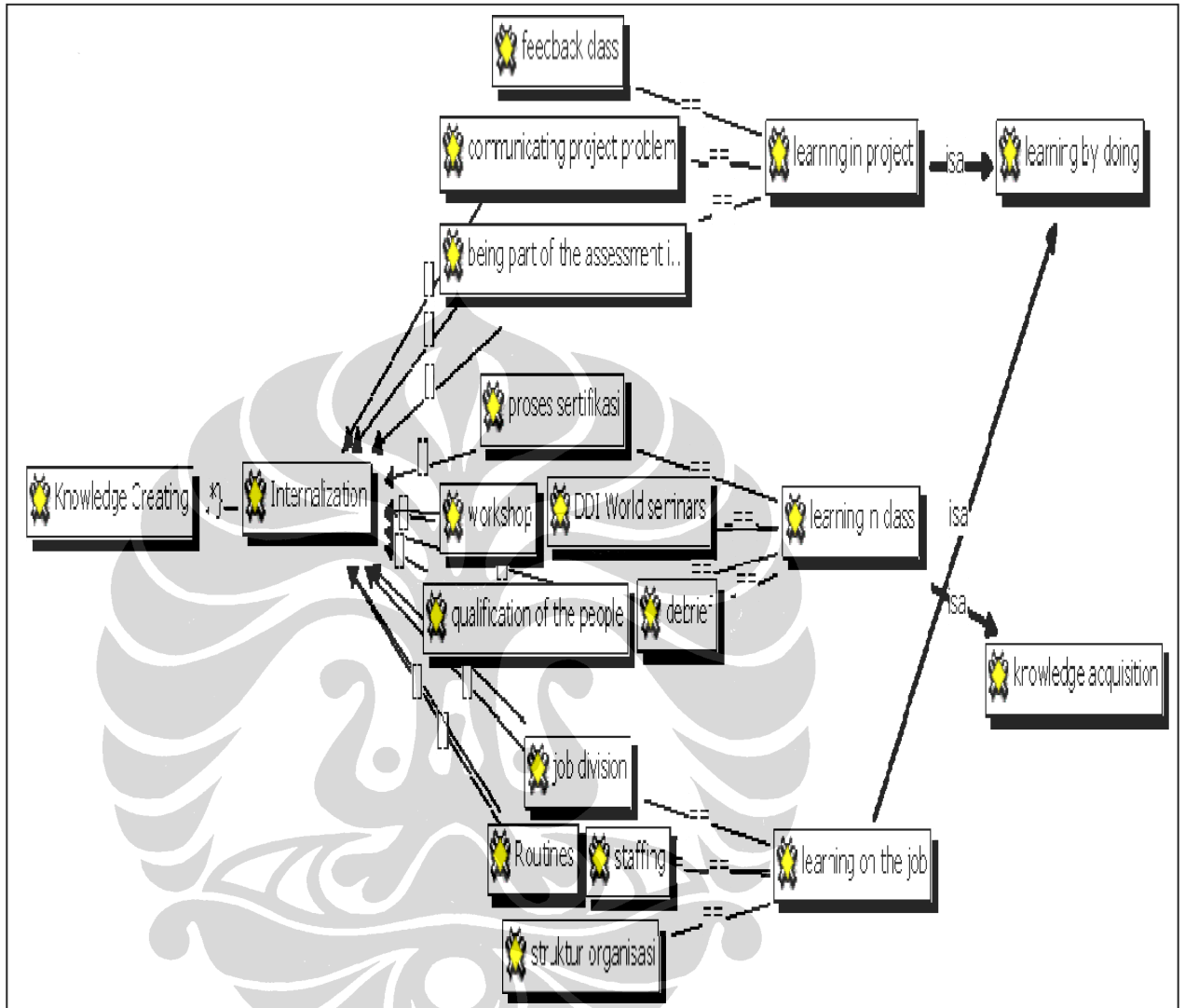
Lampiran 29
Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi *Knowledge Creating* (Properti *Externalization*)



Lampiran 30
Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi *Knowledge Creating (Properti Combination)*

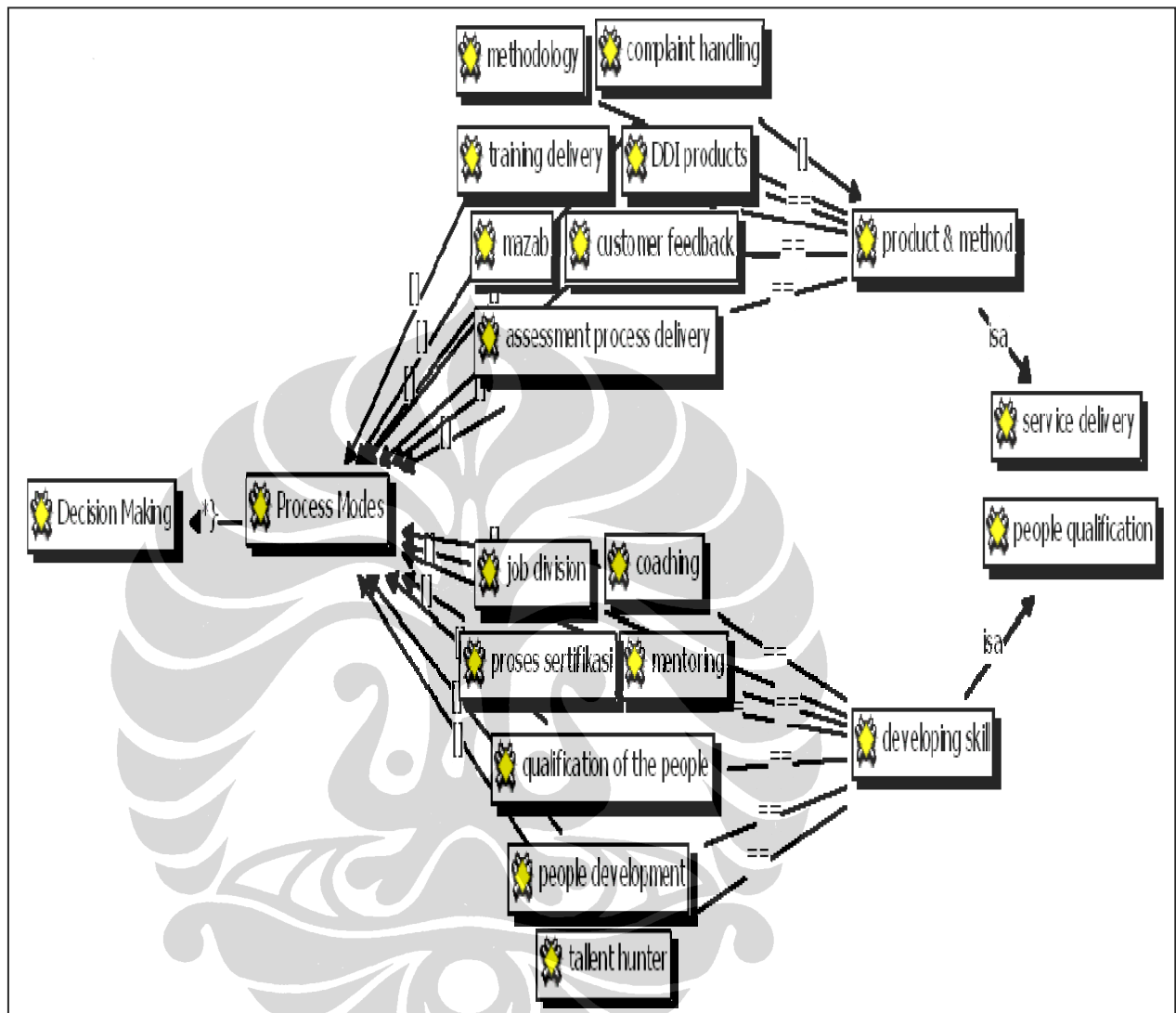


Lampiran 31
Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi *Knowledge Creating (Properti Internalization)*



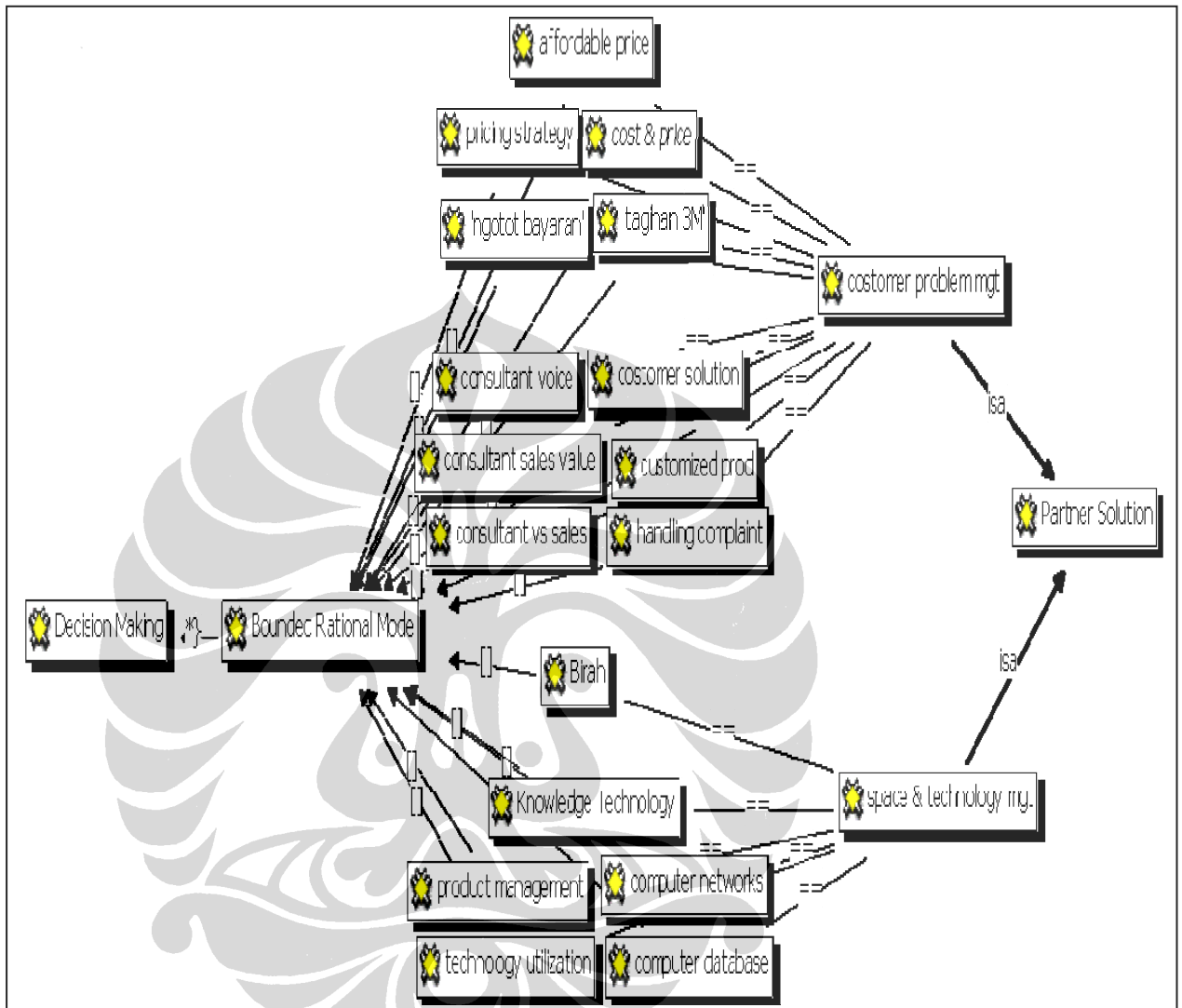
Lampiran 32

Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi *Decision Making (Properti Process Mode)*



Lampiran 33

Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi *Decision Making* (Properti *Bounded Rational Mode*)



Lampiran 34

Proses Analisis Data Kualitatif *Textual Level & Conceptual Level:*
Dimensi *Decision Making* (Properti *Political Mode*)



Lampiran 35
Ringkasan Verifikasi Konstruksi Konseptual Struktur *Sensemaking*

Fakta	Sebab & Akibat	Makna	Referensi
Loop R1: Retention			
<p>“Aku dulu kan memulainya dari orang <i>content</i> ya. Aku adalah orang <i>content</i>, and one of the <i>consultant</i> of DDI.”</p> <p>“Karena kehebatannya DDI adalah <i>everything is methodology</i>. <i>Proud</i>-nya itu <i>clear, very clear</i>...Jadi mau itu dilempar ke dunia sebelah manapun orang itu tau <i>what to do</i>.”</p>	<i>Identity</i> → + <i>Belief in Tech & Ethics</i>	Semakin kuat identitas, semakin besar keyakinan pada sesuatu yang menjadi karakter identitasnya (citra), seperti profesionalisme dalam teknologi (<i>service delivery method</i>) & etika berbisnis.	Sarason (1997), Walsh (2000)
<p>“Dia bolak-balik suruh ngulang <i>invoice</i>-nya. Dia berusaha banget mau membuat palsunya. Tetap saya bertahan. Tagihannya tuh 3,8 M loh. Untuk menyelesaikan kita butuh 2½ thn... itu adalah konsekuensi atau resiko yang kita harus bayar untuk sebuah prinsip. Tapi ga ada se-sen pun yang hilang dari hak kita, cuman tertunda memang.”</p>	<i>Belief in Tech & Ethics</i> → + <i>Identity Construction</i>	Menguatnya keyakinan pada profesionalisme (teknologi & etika berbisnis) meningkatkan upaya pengembangan identitas.	Black (2000), Bourdieu (1977), Weick (1979, 1995).
<p>“DDI, dia bertahan sampai 30 th lebih, karena apapun produk yang dia lempar ini sudah melalui proses reset dulu itu. Dia menjadi <i>trendsetter</i>.”</p> <p>“Maksud saya wajar juga DDI seperti itu. Pertama, dia besar. Kedua, DDI dari <i>revenue</i>-nya dia <i>spending</i> 11% untuk R&D.”</p>	<i>Identity Construction</i> → + <i>Identity</i>	Upaya pengembangan identitas berakibat pada peningkatan identitas profesionalisme yang dibangun.	Weick (1979)
<p>“Oh iya, waktu dia pergi training ke Amerika heeh...heeh....(tertawa bangga)”</p> <p>“Dari internal training kita, kita jadi tahu <i>who we are</i>. <i>We have strong methodology</i>.”</p>	<i>Training</i> → + <i>Identity Construction</i>	Peningkatan training bagian dari proses legitimasi nilai-nilai dan norma profesionalisme.	Giddens (1984), Hollensbe (2001)
<p>“<i>That's why we are here</i>... dan paling penting adalah prinsip punya <i>shared values</i>. Maksudnya punya <i>values</i> yg disepakati bersama bahwa ini loh <i>values</i> kita gitu itu sih. Tapi bahwa <i>better</i> dari 2005 sangat.”</p>	<i>Shared Knowledge</i> → + <i>Identity Construction</i>	<i>Shared knowledge</i> menjadi ajang pembentukan identitas profesionalisme.	Wenger (2002)
Loop R2: Selection			
<p>“Kita 18 orang yang masuk (ke dalam bus), ada klien-nya DDI – mereka kesitu buat training – tapi ada pegawainya DDI juga. ... itu bisa bedain mana orang DDI mana yang ga... klo ngomong <i>clue</i>-nya pasti ada pada kalimat kedua, ada pertanyaan kedua, gak pernah berhenti di pertanyaan pertama, dan kita kan orang yang semuanya biasa <i>probing</i>.”</p> <p>”Itu memaketkannya supaya bisa lebih seksi tadi, dan solusi. Jadi betul-betul bukan produk</p>	<i>Belief in Tech & Ethics</i> → + <i>Attributing Competency</i>	Besarnya keyakinan pada identitas profesionalisme mempengaruhi tingginya atribusi pada kompetensi manajemen SDM.	Tobin (2002), Weick (1979, 1995)

(Lanjutan)

Fakta	Sebab & Akibat	Makna	Referensi
yang kita jual, solusi buat mereka, karna itu, karna kita sangat berbasis produk DDI.”			
“Klo DDI itu bikin sesuatu dia sudah lakukan segala macam... Ambilah sesuatu yang sudah baku (metode & produknya), kemudian kita <i>customize</i> kek apapun namanya.... Dan dalam perjalanan saya 10 tahun saya selalu lihat gitu, karena klo DDI bikin itu dia berpikiran banyak hal gitu di sebelum dan di sesudahnya. Sementara klo kita sok-sokan bikin-bikin sendiri kita kan cuman bikin yang sekarang di depan muka kita doang. Jadi begitu nanti ada yang minta ini kita gagap sendiri, panik.”	<i>Attributing Competency</i> → + <i>Knowledge Identified</i>	Membesarnya atribusi kompetensi mendorong besarnya pengetahuan yang teridentifikasi.	Brockman (2000), Choo (1998)
“Abis ngajar nih hari pertama terus aku kan harus <i>nge-review</i> ya <i>what is going on in the class</i> untuk aku perbaiki... Terus aku harus diskusi sama pesertanya kan dapat kayak gini, terus malamnya aku kerjain aku benerin lagi gitu kan untuk besoknya aku ngajar.”	<i>Knowledge Identified</i> → + <i>Shared Knowledge</i>	Tingkat pengetahuan yang teridentifikasi besar akan meningkatkan aktivitas berbagi pengetahuan.	Orr (1996)
<i>Shared Knowledge</i> → + <i>Identity Construction</i>		Terkait <i>Loop R1: Retention</i>	
<i>Identity Construction</i> → + <i>Identity</i>			
<i>Identity</i> → + <i>Belief in Tech & Ethics</i>			
Loop R3: Enactment			
”DDI itu, memang barangnya bagus, tapi juga nyaman sama yang jualnya.” ”Karna DDI itu secara produk bisa dibidang produknya <i>solution</i> . Jadi dengan keadaan krisis paradoksnya ya jadi <i>grow</i> ada yang justru jadi mati. Kita mesti <i>direct focus</i> bisa ngeliat seluruh klien bisa <i>opportunity</i> .” ”Aku ngerasa pasar itu bisa membedakan antara kualitas dari proses yang bertanggung-jawab ini dengan proses yang asal-asalan menganggap dirinya adalah <i>assessment</i> gitu. Jadi pada saat kita menjual kenapa ya DDI kok segini kayak nya gak..gak masuk akal banget. Terus terang aja sih barang kali kita memang di premium di bandingkan dengan teman-teman yang lain, dengan kompetitor gitu sih.”	<i>Attributing Competency</i> → + <i>Enacted Opportunity</i>	Semakin kuat membangun atribut kompetensi diri (manajemen SDM dengan kekuatan metodologinya), maka semakin kuat informasi-informasi tertentu yang dianggap (keyakinan) menjadi peluang.	Weick & Roberts (1993)
”Apa yang harus kita berikan kepada <i>market</i> ? Pada saat itu siapa yang paling siap membeli adalah interpretasi... Kadang-kadang informasi di luar gak ada, tapi bagaimana kita punya sensitifitas isu melihat kondisi sekarang.”	<i>Enacted Opportunity</i> → + <i>Ecological Change</i>	Semakin kuat informasi-informasi tertentu yang dianggap (keyakinan) menjadi peluang, semakin kuat pula persepsi & interpretasi adanya perubahan lingkungan.	Weick (1979, 1995)
Klien besar kita sekarang belum tentu adalah klien yang <i>survive</i> . Dia beli itu karna dia beli aja... karna buat org-orang yang membeli DDI karna memang menganggap kita berguna.	<i>Ecological Change</i> → + <i>Customer</i>	Perubahan lingkungan yang meningkat akan berpengaruh terhadap meningkatnya	Weick (1979, 1995), Fonseca

(Lanjutan)

Fakta	Sebab & Akibat	Makna	Referensi
Krisis pun dia akan tetap beli.”	<i>Need Solution</i>	kebutuhan solusi bagi pelanggan.	(2002)
“ <i>I believing creating demand...</i> Misalnya, <i>assessment</i> selama ini <i>tarditionally</i> dilihat sebagai proses seleksi, tapi saya melihatnya proses <i>development</i> lebih, walaupun itu produk yang DDI tawarkan. Misalnya, <i>talent manajement</i> yang kita jual saya melihat bahwa krisis <i>leadership</i> itu harus saya posisikan dengan <i>talent manajement</i> . Jadi konteks buat saya jauh lebih penting dalam men- <i>develop</i> produk-produk.”	<i>Customer Need Solution</i> → + <i>Enacted Opportunity</i>	Peningkatan kebutuhan atas penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi pelanggan, semakin kuat informasi-informasi tertentu yang dianggap (keyakinan) menjadi peluang.	
“Kita bisa bikin solusi yang bisa ngarahnya ke sana (<i>customer</i>). Jadi aku lihat: pertama, adalah pengetahuan tentang mazhab-mazab-nya DDI. Mazab tuh artinya kompetensi (<i>talent management, performance management, competency profiling</i>); kedua, karna kita memang bukan hanya DDi, kita harus tahu <i>HR management consulting</i> luas banget. Jadi “palugada” kan kita juga gak mau “apa apa lo mau guwa ada”; (ketiga) bisnisnya sendiri; dan (terakhir) <i>interpersonal skill</i> .	<i>Customer Need Solution</i> → + <i>Knowledge Gap Identification</i>	Semakin besar kebutuhan pelanggan, semakin banyak pengetahuan yang dibutuhkan untuk menanganinya.	
“Yah.. makin banyak <i>customer</i> tuh makin banyak juga tuntutan. Mereka maunya banyak, masalahnya juga makin banyak... Jadi untuk menyesuaikan harapan <i>customer</i> ya perlu kita <i>customize ...</i> bisa <i>value pricing</i> -nya, produk.... Saya mengkustomisasi apa yang menjadi <i>match</i> dengan apa yang dicari pasar.”	<i>Customer</i> → + <i>Customer Need Solution</i>	Semakin banyak pelanggan perusahaan, semakin besar kebutuhan pelanggan akan solusi setiap masalah yang dihadapi.	
“Nah sebenarnya kalau bicara organisasinya ... beberapa tahun ke depan akan ngelihat <i>Islam country</i> sebagai tujuan, karena <i>they are have the money...</i> Saya bisa buktikan bahwa operasi kita akan lebih besar dari operasi India dan Cina. Untuk Cina sekarang dengan ekonomi sekuat itu kita dari segi <i>amount corporate</i> -nya (kita) juga bisa gitu.”	<i>Customer</i> → + <i>Ecological Change</i>	Semakin banyak pelanggan, semakin besar pula kompleksitas yang mengakibatkan perubahan lingkungan terus terjadi.	

Sumber: Wawancara dan Sumber-sumber Referensi

Lampiran 36
Ringkasan Verifikasi Konstruksi Konseptual Struktur *Knowledge Creating*

Fakta	Sebab & Akibat	Makna	Referensi
Loop R4: <i>Learning as Becoming</i>			
"Jadi klo saya merekrut orang biasanya karna dengan harapan dia masuk ke kliknya saya... Jadinya ya klik-kliknya sangat-sangat jenis kerjaan. Jadi yang klik ya orang-orang yang jualan, klik orang-orang konsultan, klik <i>back office</i> , klik <i>product development</i> , <i>associate</i> semua itu, karena ternyata <i>associate</i> itu juga punya klik di luar.... yang bikin mereka kuat juga karna dari manajemennya sendiri juga. Kita <i>level</i> -nya sangat <i>loose</i> antara manajemen, antara manager antara itu... Jadi justru yang tumbuh ininya nih <i>solidaritas culture</i> ...Kalo udah nge-klik mo diskusi apa aja nyambung banget tuh."	<i>Identity Construction</i> → + <i>Shared Knowledge</i>	Semakin intensif konstruksi identitas, maka semakin tinggi gairah berbagi pengetahuan.	Wenger (1997, 1998)
<i>Shared Knowledge</i> → + <i>Identity Construction</i>		Lihat, terkait dalam Loop R1: <i>Retention</i>	
Loop R5: <i>Learning as Doing in Consulting Practice</i>			
"Jadi klo misalnya tadi bahwa BUMN, gak mungkin kita kasih orang yang sangat <i>strict</i> ke metodologi; orangnya harus bisa melambai, harus yang fleksibel; <i>banking</i> harus orang yang <i>high profile</i> , ngomongnya aja mungkin harus dicampur sama bahas Inggris sama bahasa Indonesia. Non teknisnya sih Mas Wahyudi itu, <i>how to deliver</i> dan pengetahuan dia tentang <i>banking</i> pasti... <i>know the characteristic of the industry or the company</i> . Bagi BUMN mungkin gak yang muda-muda, tampangnya harus tua... Jadi menurutku <i>casting process</i> itu penting, karena kita jadi lebih tahu."	<i>Project Completion</i> → + <i>New Knowledge from Task</i>	Penambahan proyek-proyek yang selesai meningkatkan pengetahuan baru yang didapat dari tugas-tugas pada proyek-proyek tersebut.	Bayer & Gann (2007), Sense
"Jadi <i>even</i> dia harus <i>close</i> di <i>partner</i> sama <i>banking and finance</i> apa bisnis... Dia punya gudang pengetahuan di pengalaman, tapi <i>banking</i> aku rasa sih udah nyebar (<i>shared knowledge</i>)".	<i>New Knowledge from Task</i> → + <i>Shared Knowledge</i>	Semakin besar akumulasi pengetahuan baru, maka semakin besar pula pengetahuan yang bisa dibagikan atau disebar.	Sense (2003), Wenger (1998)
"Jadi ada orang yang menjadi bos aku ke sini yang <i>consultant</i> yang ngasih tau. <i>This is what to do, you do those, you do that!</i> ... Dari situ aku <i>learn this is a sistematic of implementation</i> ." "Mereka sih <i>very hopefull</i> ya <i>anytime</i> aku <i>email</i> , <i>anytime</i> aku telpon. HP aku itu 24 jam, karena aku tuh terima tengah malam di Amerika lagi siang kan. Karena yang namanya situasi atau <i>problem</i> yang dihadapi klien itu kita gak bisa batasi. Karena <i>problem</i> -nya bisa	<i>Shared Knowledge</i> → + <i>Knowledge</i>	Meningkatnya aktivitas berbagi pengetahuan memperbesar stok pengetahuan yang dimiliki.	

(Lanjutan)

Fakta	Sebab & Akibat	Makna	Referensi
apa aja, kan. Dia itu kan harus selalalu <i>get back to ask</i> , klo situasinya gimana, Bu situasinya gimana.”			
”Gerilya tuh. Artinya gak mungkin kita cuman diskusi sama HR manager. Kita harus sampai ke <i>director</i> atau <i>president director</i> ...Kayak (kuda) Troya harus kena afeksinya bahwa <i>believe in</i> (DDI). Jadi gak bisa kognitif doang gitu... Aku ngeliatnya di perpaduan antara adanya metodologi yang <i>clear</i> dan <i>track record</i> kita sebagai DDI.”	<i>Knowledge</i> → + <i>Quality of Project Execution</i>	Pengetahuan yang bertambah meningkatkan kualitas penyelesaian proyek yang dihadapi.	Lyneis, <i>et al.</i> (2001)
”Ngelihat dari dalam, satu yang unik disini klo ngomong dari sisi <i>sales</i> , target berapapun yang kita bilang kita mau capai, itu selalu <i>achieved</i> ...bilang tahun depan kita mau <i>achieve</i> 100, bisa gak ya..ya harus bisa, dapet..tahun depannya lagi 110 gimana ya..dapet lagi gitu.”	<i>Quality of Project Execution</i> → + <i>Project Completion</i>	Tingginya kualitas dalam menyelesaikan proyek di masa lalu berdampak pada besarnya kuantitas penyelesaian proyek (sejak mulai dari penjualan).	
Loop R6: Learning as Experience			
”DDI dimana-mana. Nah itu sangat menolong di Holcim. Kenapa? Karena waktu dia mau ngomong, apalagi <i>global company</i> waktu dia ngomong ke Filipin, metodenya ada di Filipin, dan kita <i>close relationship</i> sama Filipin. Begitu dia ngomong di Thailand, kita langsung ngomong (<i>knowledge repository</i>) ke Thailand... <i>We are in the global world</i> atau <i>we are in the industry</i> ... Jadi selain <i>champion</i> , <i>credibility</i> -nya tadi, tapi harus <i>credibility</i> itu didukung sama metodologi yang sangat logik.” ” <i>Knowledge</i> itu terekam dalam metodologi itu gitu.” ”Kompetensi in udah ada alat <i>assessment</i> -nya.”	<i>Project Completion</i> → + <i>Organizational Knowledge Repository</i>	Semakin banyak proyek selesai, semakin besar simpanan pengetahuan organisasional berupa pengetahuan eksplisitnya	Rich (2002)
”Jadi <i>test knowledge</i> berikutnya yang saya bangun itu adalah benar-benar karena <i>guide line</i> -nya jelas tadi, ya <i>clear</i> sekali. Jadi sistematiknya berpikir tuh jelas. Jadi klo Anda melakukan ini lakukan ini dulu kemudian ini, dan itu ada <i>clear</i> alasannya kenapa lakukan ini karena gini..gini..gini. Kalo masih kurang jelas kita <i>open</i> banget saling <i>sharing knowledge</i> .”	<i>Organizational Knowledge Repository</i> → + <i>Shared Knowledge</i>	Semakin besar simpanan pengetahuan organisasional berupa pengetahuan eksplisitnya akan meningkatkan aktivitas berbagi pengetahuan.	Nonaka & Takeuchi (1995)
<i>Shared Knowledge</i> → + <i>Knowledge</i>		Terkait Loop R5: Learning as Doing in Consulting Practice	
<i>Knowledge</i> → + <i>Quality of Project Execution</i>			
<i>Quality of Project Execution</i> → + <i>Project Completion</i>			
Loop R7: Learning as Doing in Selling Practice			
”... dan <i>level</i> -nya benar-benar bisa klien itu ke <i>personal level</i> -nya. Contoh kita punya klien	<i>Knowledge</i> → +	Pengetahuan yang meningkat akan	Teece, <i>et al.</i>

Fakta	Sebab & Akibat	Makna	Referensi
Mandiri kita tuh bisa sampai masuk ke kantornya Mandiri, sampai tau yang tukang jaga <i>lift</i> itu lagi ngambil skripsi S1, dan tau kapan dia mesti masukin skripsinya.... Jadi dari mulai satpam yang tukerin ID <i>card</i> , sampai tukang <i>lift</i> , sampai yang bawain minumannya, kita <i>engage</i> -nya tuh bisa sampai <i>personal level</i> . Nah klo udah <i>personal level</i> , orang tuh mau pindah itu juga udah susah...nah itu selalu kekuatan dari <i>sales force</i> -nya kita, makanya jualnya itu..." "Aku kerja ngeliatnya kekuatan <i>sales</i> -nya... DDI itu 2, memang barangnya bagus, tapi juga nyaman sama yang jualnya. Jadi klo ada satu <i>sales</i> kita misalnya ini demenan blackberry, jadi kliennya suka nelponin dia, klo ada pertanyaan tentang blackberry, diluar konteks kerjaan."	<i>Sales</i>	meningkatkan capaian penjualan.	(1997)
"Karena makin kenalan makin beli, makin kenalan makin beli gitu..."	<i>Sales</i> → * <i>New Project</i>	Hasil aktivitas penjualan yang membesar berarti bertambahnya proyek baru yang masuk ke organisasi.	
"Target <i>sales</i> yang kecapai tuh ya akhirnya menambah perkerjaan bagi konsultan untuk <i>closing</i> ."	<i>New Project</i> → * <i>Project Completion</i>	Proyek-proyek baru yang terus bertambah menaikkan proyek-proyek yang bisa diselesaikan.	
<i>Project Completion</i> → * <i>New Knowledge from Task/Organizational Knowledge Repository</i>		Terkait <i>Loop R5: Learning as Doing in Consulting Practice</i> dan <i>Loop R6: Learning as Experience</i>	
<i>New Knowledge from Task/Organizational Knowledge Repository</i> → * <i>Shared Knowledge</i>			
<i>Shared Knowledge</i> → * <i>Knowledge</i>			
<i>Loop R8: Learning as Doing in Product Developing Practice</i>			
"...contohnya kita misalnya ada <i>project</i> nih...konsultan merasanya gak bisa kayak gitu, yang benar tuh seperti ini. <i>Sales</i> -nya bilang gimana dong saya udah di sini udah 3 bulan, udah kenalan, udah temenan, udah gitu dia udah suka sama kita sekarang mau diganti nih. Nah intinya... kita sama-sama tahu sebenarnya yang kita mau <i>achieve</i> apa. Yang mau kita <i>achieve</i> kan <i>revenue</i> dari klien.... <i>style</i> -nya masing-masing duduk bareng bikin buat klien ini sukses dia beli lagi apa, kerjain apa..."	<i>Knowledge</i> → * <i>Innovation/Customized Product</i>	Meningkatnya pengetahuan mendorong peningkatan inovasi atau produk-produk baru hasil penyesuaian.	Brown & Duguid (1991), Leonard-Barton (1991), Munir (2004), Teece, <i>et al.</i> (1997)
"Repetisi dan baru (<i>customer DDI</i>)... (merupakan hasil) kemampuan kita melakukan <i>customization</i> produk-produk kita."	<i>Innovation/Customized Product</i> → * <i>Sales</i>	Tingginya produk-produk inovatif mendorong peningkatan penjualan (daya saing organisasi).	Schoonhoven, <i>et al.</i> (1990)

(Lanjutan)

Fakta	Sebab & Akibat	Makna	Referensi
<i>Sales</i> → * <i>New Project</i>		Terkait <i>Loop R7: Learning as Selling Practice</i>	
<i>New Project</i> → * <i>Project Completion</i>			
<i>Project Completion</i> → * <i>New Knowledge from Task/Organizational Knowledge Repository</i>		Terkait <i>Loop R5: Learning as Doing</i> dan <i>Loop R6: Learning as Experience</i>	
<i>New Knowledge from Task/Organizational Knowledge Repository</i> → * <i>Shared Knowledge</i>			
<i>Shared Knowledge</i> → * <i>Knowledge</i>			
Loop B1: Integrating Knowledge			
“Nah sementara <i>sales</i> mungkin orang yang kayak saya gitu , generalis. Saya cukup tahu sampai titik tertentu untuk bisa menjual secara efektif, bikin proposal, kemudian mentransfer nya ke <i>consultant</i> ... <i>Consultant</i> memang punya kompetensi lain. <i>Continues learning</i> yang saya rasa sih jauh lebih hebat gitu, karena dia harus menguasai betul dan kemudian mempertanggung-jawabkan solusinya kepada kliennya sendiri.”	<i>Knowledge</i> → - <i>Staff Knowledge Gap</i>	Semakin besar pengetahuan yang dikembangkan maka semakin kecil kesenjangan pengetahuan yang dibutuhkan.	Morgan (2003), Senge (1994)
“... buat yang satunya itu yang <i>organizing</i> saya bisa <i>coach</i> dari dalam. Nah yang ke-2 karena banyak dari <i>soft competency</i> training-training yang diberikan oleh DDI saya minta sama HRD: ‘...anak buah guwa ini perlu di- <i>develop</i> ini. Kapan ada trainingnya akan masuk?’.”	<i>Staff Knowledge Gap</i> → * <i>Training</i>	Kesenjangan pengetahuan yang dimiliki oleh staf akan semakin meningkatkan aktivitas pelatihan.	
“Dari training-training internal DDI guwa jadi tahu banyak bagaimana menghadapi <i>customer</i> , metode <i>project delivery</i> kita, banyak deh.” “Dimana klo ngomong <i>knowledge</i> , ngomong <i>skill</i> , ngomong apapun itu aku mengikuti suatu program yang sistematis yang diberikan oleh DDI untuk meningkatkan pengetahuan <i>skill</i> aku dalam men- <i>deliver</i> produk-produknya DDI.”	<i>Training</i> → * <i>Knowledge</i>	Peningkatan aktivitas pelatihan memicu naiknya akuisisi pengetahuan baru.	Kaplan & Norton (2001)

Sumber: Wawancara dan Sumber-sumber Referensi

Lampiran 37
Ringkasan Verifikasi Konstruksi Konseptual Struktur *Decision Making*

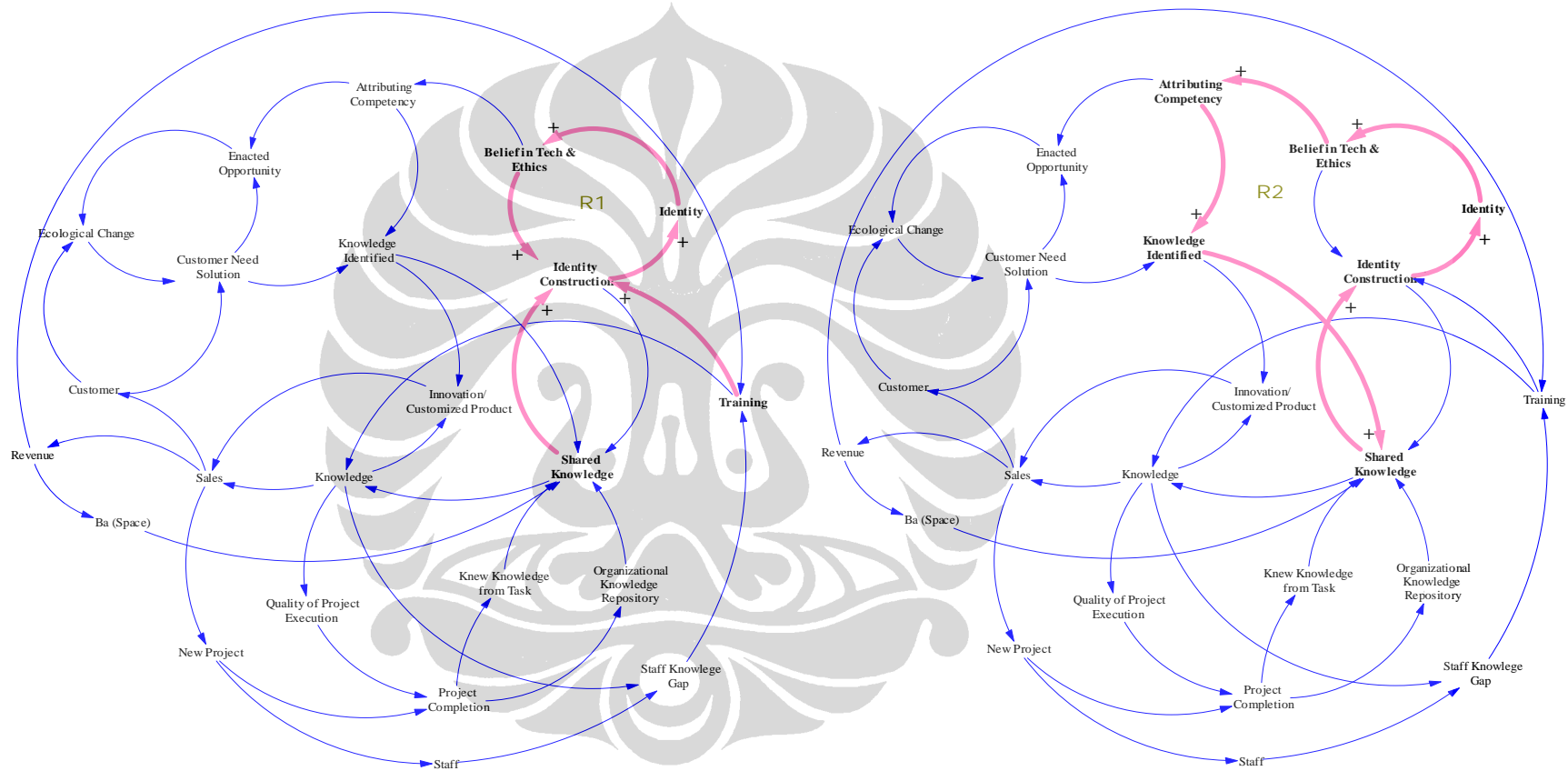
Fakta	Sebab & Akibat	Makna	Referensi
Loop R9: Facilitating 'Ba' (Space) in Tangible Asset			
"Itu benar-benar kantor darurat di jalan Birah itu, dan itu waktu itu makenya garasinya itu... Sekarang kita ada gedung sebelah (Kantor Taman), jadi konsultan bisa ngumpul semua jadi satu di situ."	<i>Revenue</i> → + <i>Ba (Space)</i>	Pendapatan yang meningkat mendorong komitmen organisasi untuk semakin memfasilitasi kebutuhan ruang (<i>Ba</i>) untuk berbagi pengetahuan.	Warren (2003, 2008)
"Di Birah kita bisa ekspresikan apa lu mau dan mampu." "Kita tidak dibatasi ruang dan waktu sih. Kapanpun aku butuh diskusi ada teknologi yang bisa kita gunakan untuk <i>discussion</i> dimanapun. Jadi, guwa kerja dari rumahpun perusahaan mendukung aja."	<i>Ba (Space)</i> → + <i>Shared Knowledge</i>	Semakin besar dukungan organisasi untuk menyediakan <i>Ba</i> , semakin tinggi aktivitas berbagi pengetahuan.	Corno, <i>et al.</i> (1999), Nonaka & Konno (1998), Nonaka & Toyama (2002), Newman & Holzman (1993), Schön (1983, 1987), Orr (1996), Wenger (1998), Jonassen & Rohrer-Murphy (1999), Evans (2003), Engeström (2004)
<i>Shared Knowledge</i> → + <i>Knowledge</i>		Terkait <i>Loop R5: Learning as Doing</i> dan <i>Loop R6: Learning as Experience</i> <i>Loop R7: Learning as Doing in Selling Practice</i>	
<i>Knowledge</i> → + <i>Sales</i>			
<i>Sales</i> → + <i>Revenue</i>		Lihat, terkait dalam <i>Loop R7: Learning as Doing in Selling Practice</i>	
Loop R10: People Development in In-tangible Asset			

(Lanjutan)

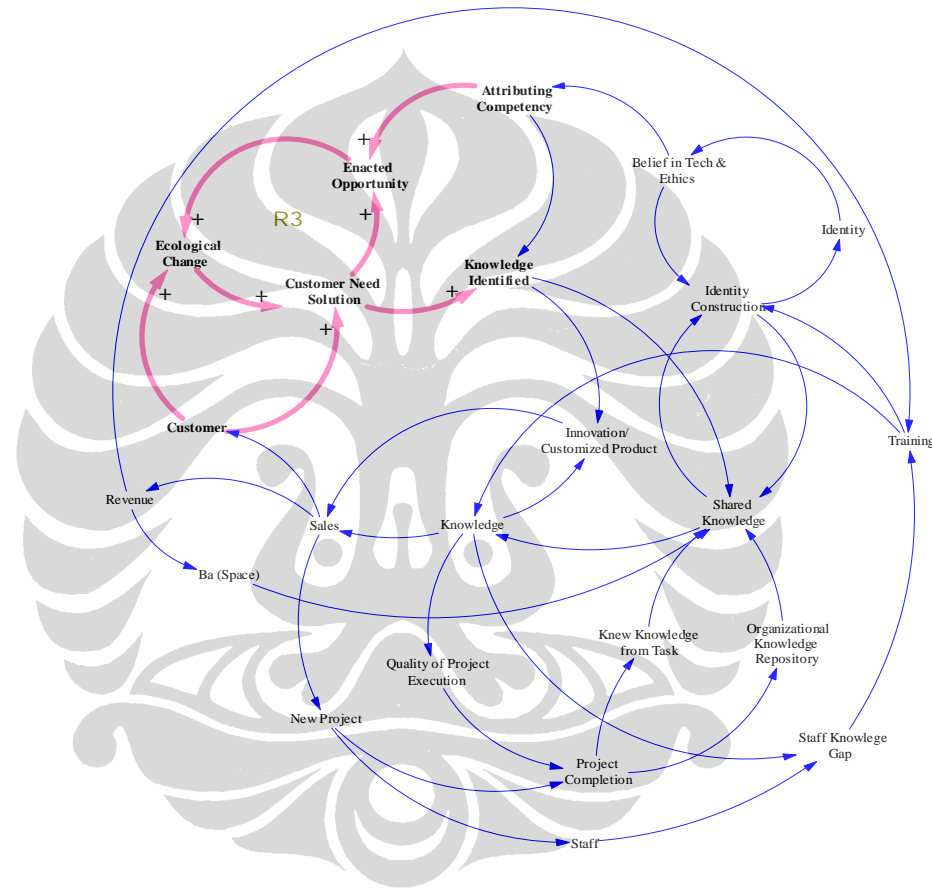
Fakta	Sebab & Akibat	Makna	Referensi
"...buat dapet <i>revenue</i> . Jadi <i>at least</i> apa yang mau di <i>achieve</i> sama, tinggal di- <i>develop</i> <i>people</i> -nya."	<i>Revenue</i> → + <i>Training</i>	Pendapatan yang meningkat mendorong pengalihan pendapatan yang besar untuk kegiatan pelatihan.	Warren (2003)
<i>Training</i> → + <i>Knowledge</i>		Terkait <i>Loop B1: Integrating Knowledge</i>	
<i>Knowledge</i> → + <i>Sales</i>		Terkait <i>Loop R7: Learning as Doing in Selling Practice</i>	
<i>Sales</i> → + <i>Revenue</i>			
<i>Loop R11: People Management in Tangible Asset</i>			
"Jadi <i>sales</i> -nya pakai 2, ini klien ini dulu kok beli alat kita banyak, tapi setahun kok udah diem aja ya, emang iya sih direktornya waktu itu ganti, coba deh telpon deh, gitu. Tapi nembaknya juga kemana-mana." "Lebih banyak repetisi, tapi repetisinya kesamping nih. Kliennya dari 10, jadi 20, 30, 40, 50 ampe sekarang hampir 300. Ya tentu aja kartu namanya banyak kan. Jadi klo ini gak masuk, bisa ini, ini gak masuk bisa ini..."	<i>Sales</i> → + <i>Customer</i>	Semakin besar penjualan, semakin banyak pelanggan yang didapat.	Rich (2002)
<i>Sales</i> → + <i>New Project</i>		Terkait <i>Loop R7: Learning as Selling Practice</i> dan <i>Loop R8: Learning as Doing in Product Developing Practice</i>	
"Karna <i>project</i> butuh, jadi kita kadang-kadang nelpon mulu, orang ini nih butuh orang ini, orang ini, orang ini... direksi menetapkan standar <i>resource</i> ke dia seperti apa."	<i>New Project</i> → + <i>Staff</i>	Peningkatkan proyek-proyek baru meningkatkan kebutuhan staf.	Lynes, <i>et al.</i> (2001)
"Setiap staf baru atau <i>associate</i> sekalipun harus memahami bagaimana kita dan <i>how we deliver our product</i> ." "...pertama, adalah pengetahuan tentang mazhab-mazab-nya DDI. Mazab tuh artinya kompetensi (<i>talent management, performance management, competency profiling</i>);"	<i>Staff</i> → + <i>Staff Knowledge Gap</i>	Penambahan staf baru berimplikasi pada meningkatnya kesenjangan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu proyek.	Warren (2003)
<i>Staff Knowledge Gap</i> → + <i>Training</i>		Terkait <i>Loop B1: Integrating Knowledge</i>	
<i>Training</i> → + <i>Knowledge</i>			
<i>Knowledge</i> → + <i>Sales</i>		Terkait <i>Loop R7: Learning as Doing in Selling Practice</i> <i>Loop R10: People Development in In-tangible Asset</i>	

Sumber: Wawancara dan Sumber-sumber Referensi

Lampiran 38 Struktur-struktur Dasar (Sub Sistem) dalam Struktur *Sensemaking*

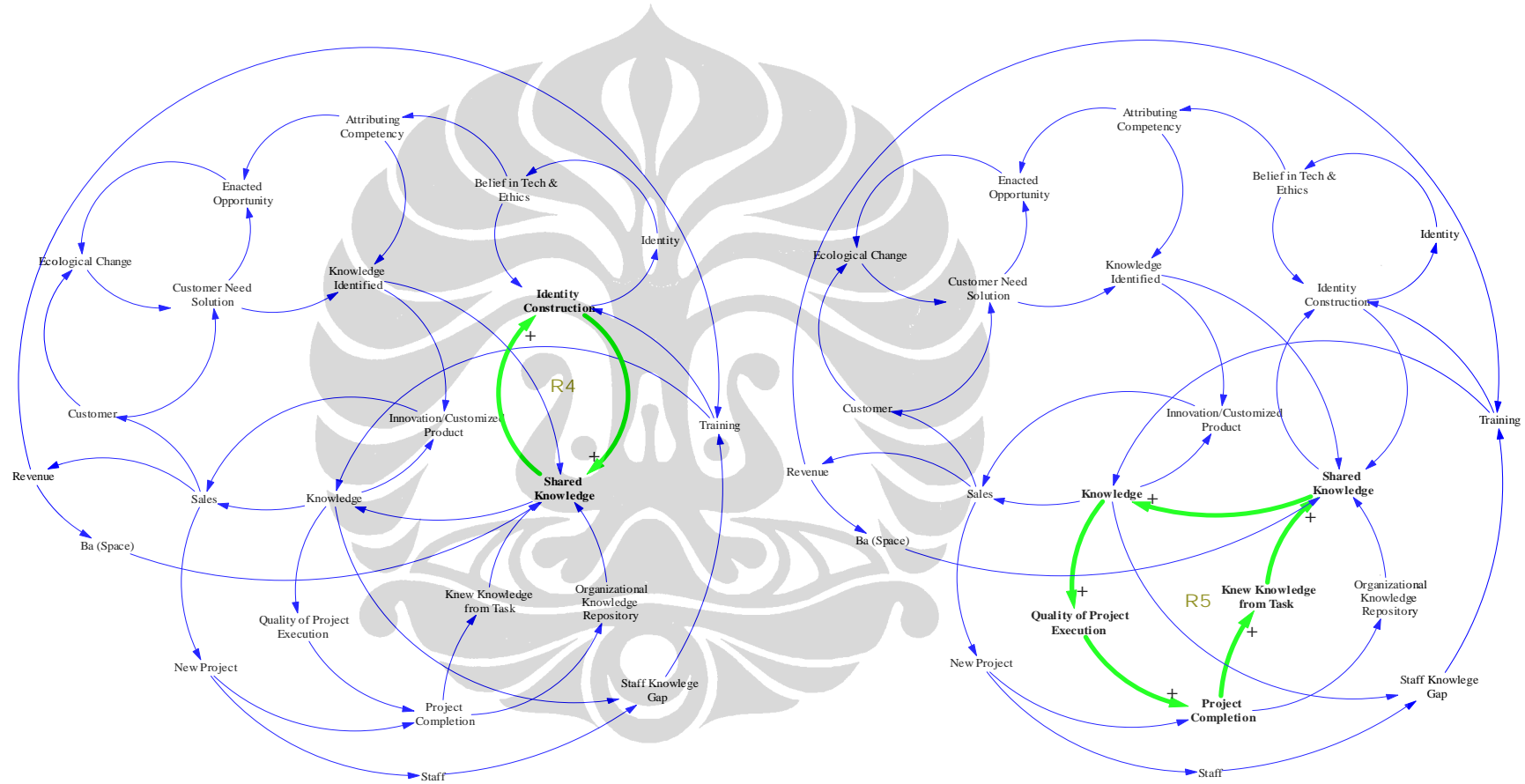


(Lanjutan)

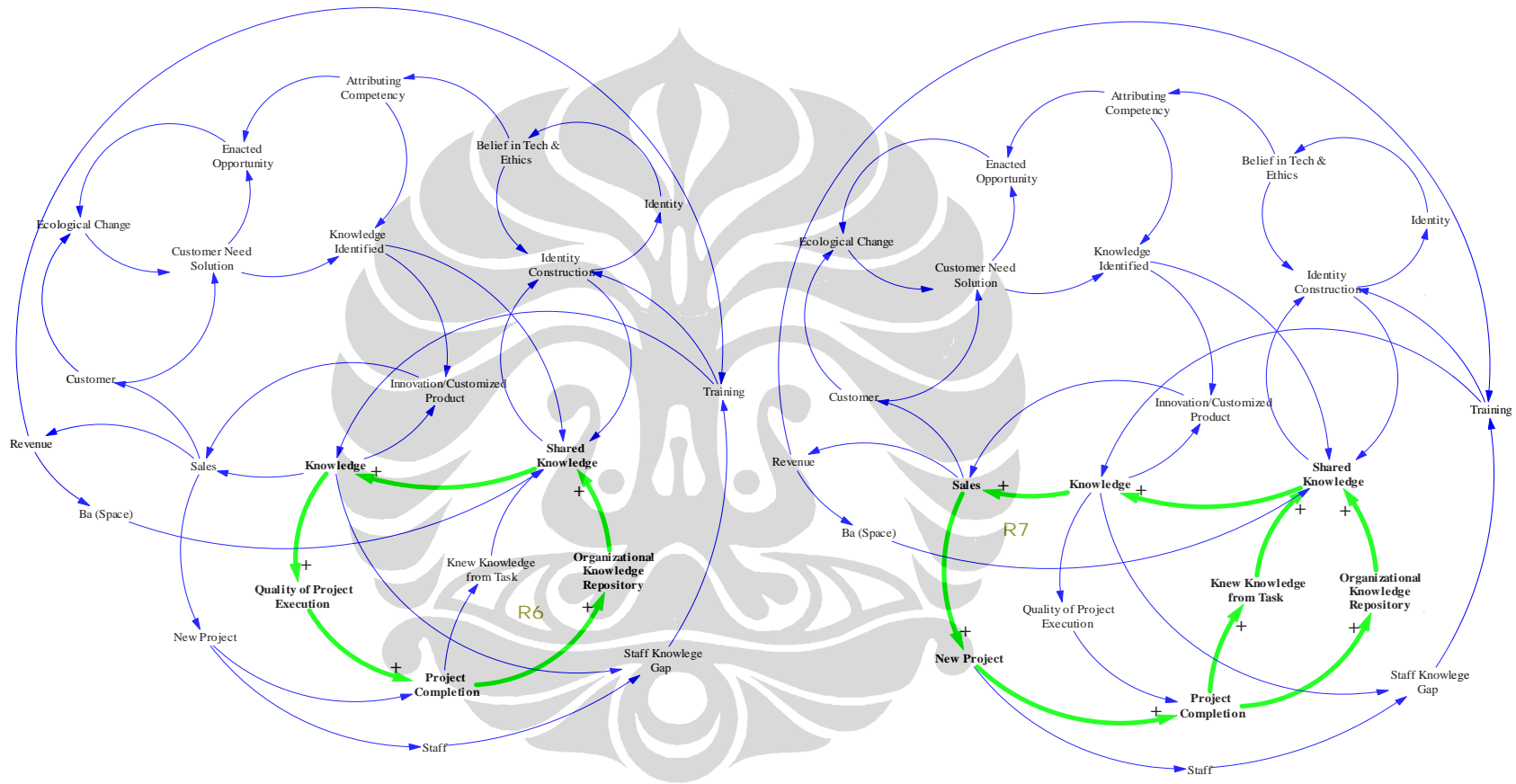


Sumber: Wawancara dan Sumber-sumber Referensi

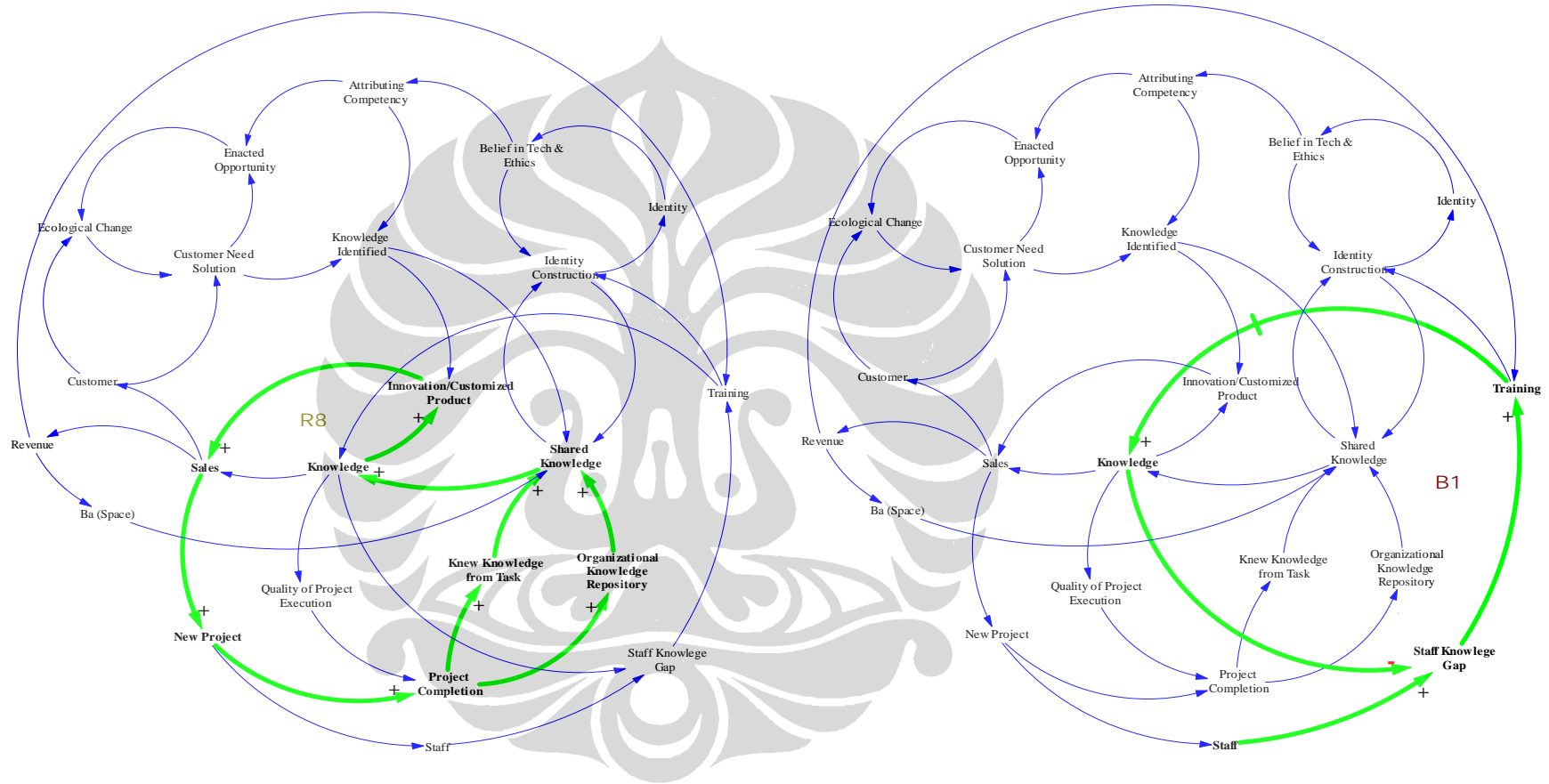
Lampiran 39 Struktur-struktur Dasar (Sub Sistem) dalam Struktur *Knowledge Creating*



(Lanjutan)

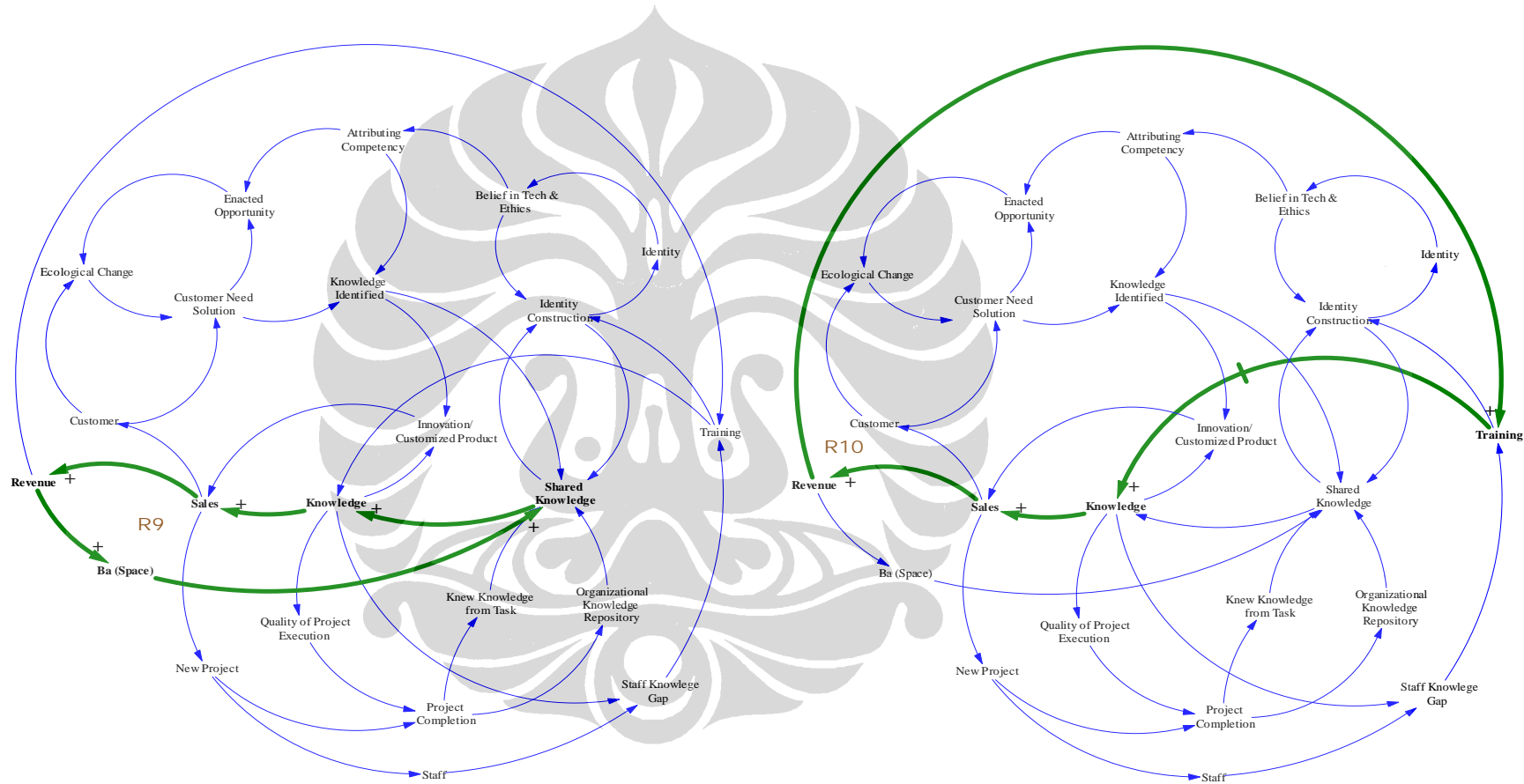


(Lanjutan)

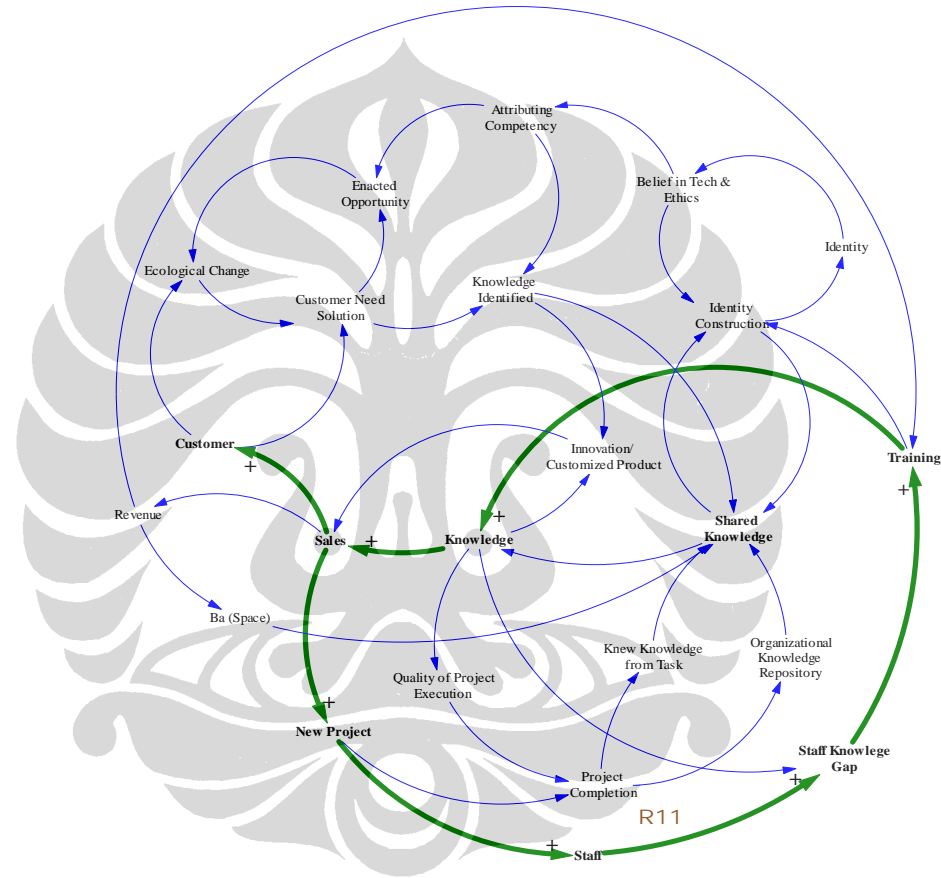


Sumber: Wawancara dan Sumber-sumber Referensi

Lampiran 40
Struktur-struktur Dasar (Sub Sistem) dalam Struktur *Decision Making*



(Lanjutan)



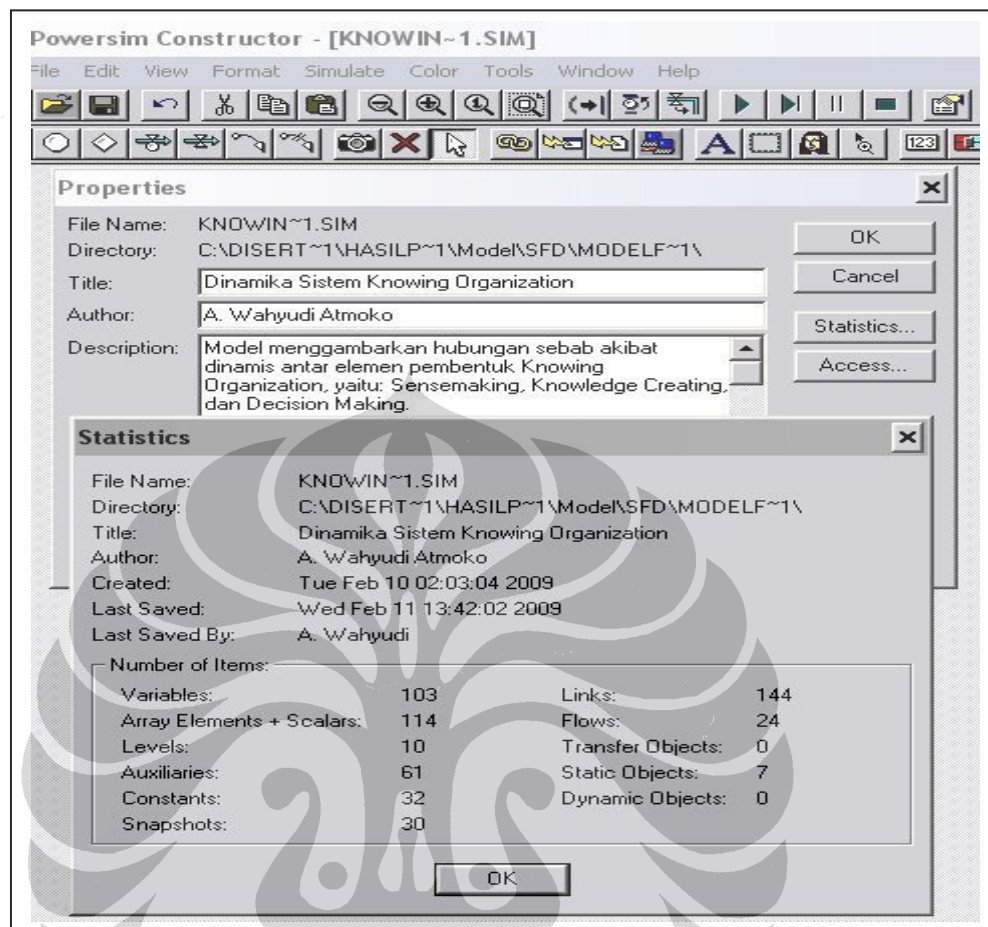
Sumber: Wawancara dan Sumber-sumber Referensi

Lampiran 41 Struktur Dinamika Sistem *Knowing Organization*

Berikut ini merupakan gambar dari seluruh struktur hubungan sebab akibat dari faktor-faktor di dalam *Knowing Organization*. Pemecahan gambaran model dilakukan tanpa mengindahkan masing-masing struktur dasar dari ketiga elemen pembentuk *Knowing Organization*. Pengabaian ini terjadi karena hubungan sebab akibat yang terbentuk menjadi rumit untuk diuraikan masing-masing, sehingga pemenggalan gambaran model dilakukan untuk tujuan visualisasi dan dengan memberikan label pada potongan gambar tersebut mengikuti gagasan yang menonjol nampak dalam gambar.

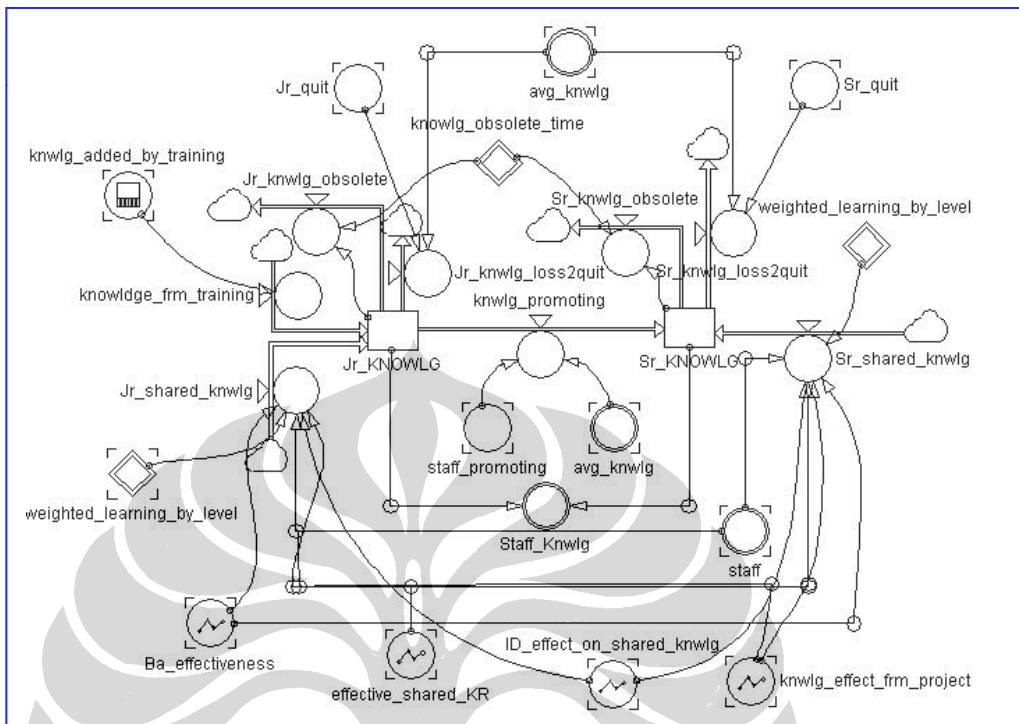
Model penelitian ini menambahkan beberapa *balancing loop* selain *loop B1: Integrating Knowledge* seperti telah dipaparkan dalam dikusi pada Bab 4 dan 5. Penambahan *loop* mempertimbangkan adanya asumsi umum dalam dunia nyata, yaitu keseimbangan terjadi karena berjalannya waktu. Alasan kedua yang menyertai penambahan *loop* tersebut adalah bahwa *balancing loop* tambahan merupakan kondisi dimana organisasi sulit mengendalikannya, karena merupakan faktor eksternal. Berbeda dengan karakter *loop B1*, keseimbangan dikendalikan oleh organisasi.

(Lanjutan)

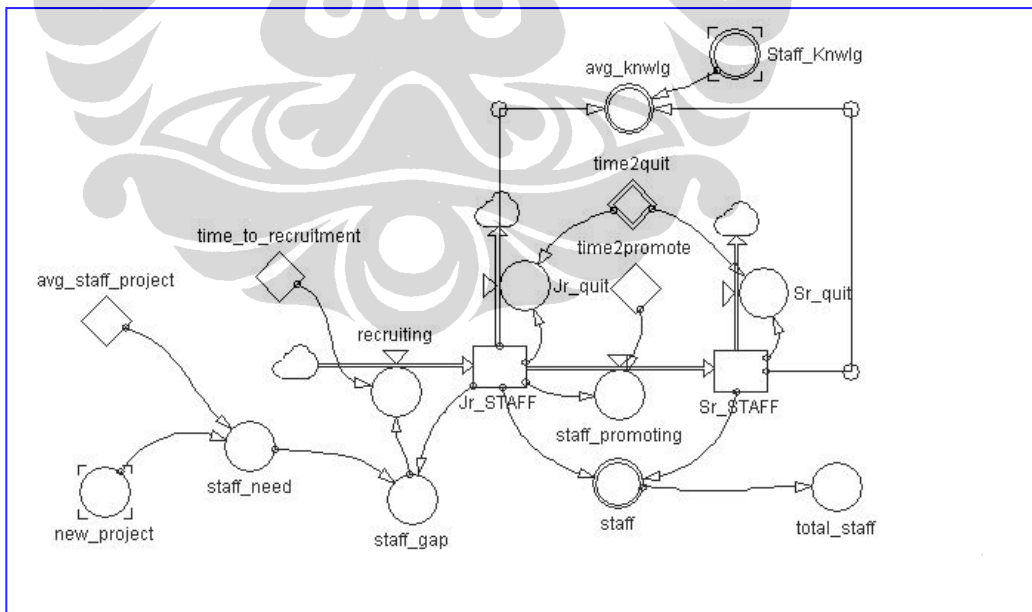


(Lanjutan)

Knowledge Creating & Capacity

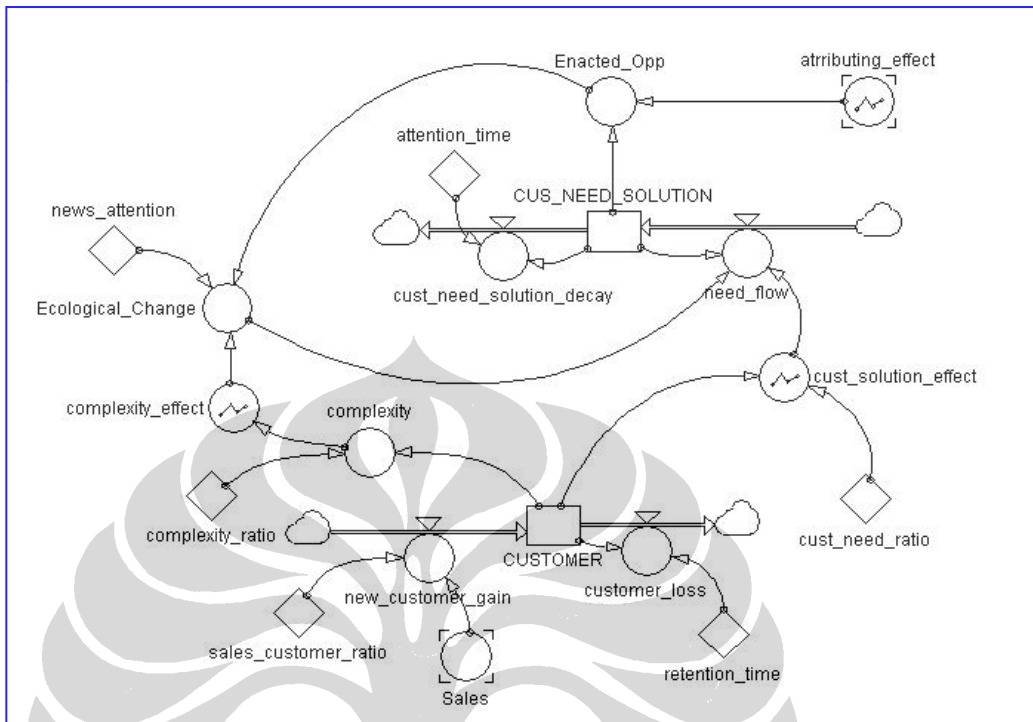


People Management

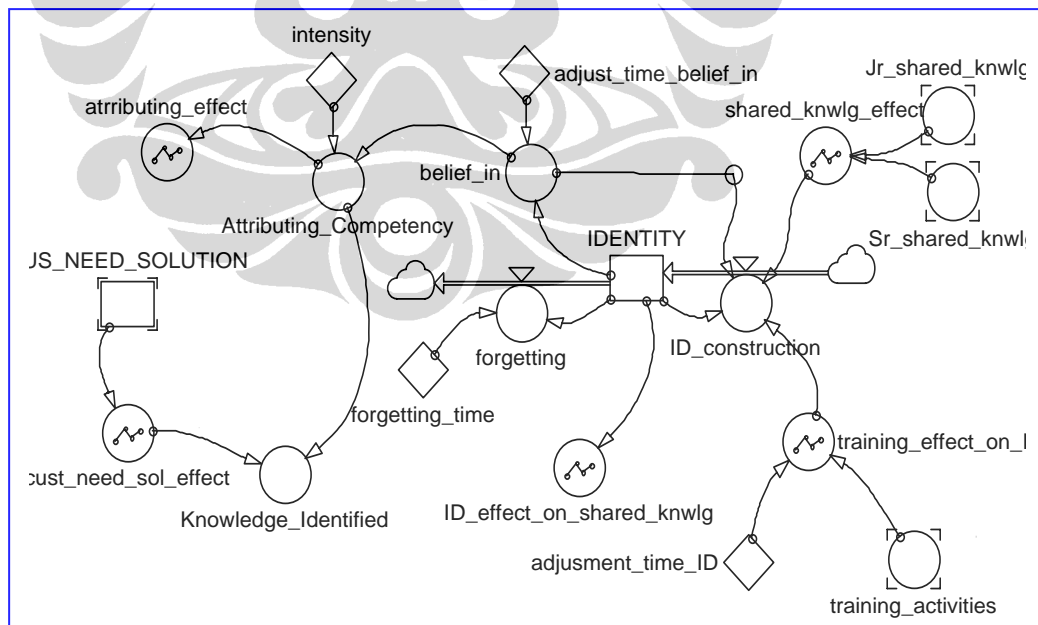


(Lanjutan)

Sensemaking: Enactment

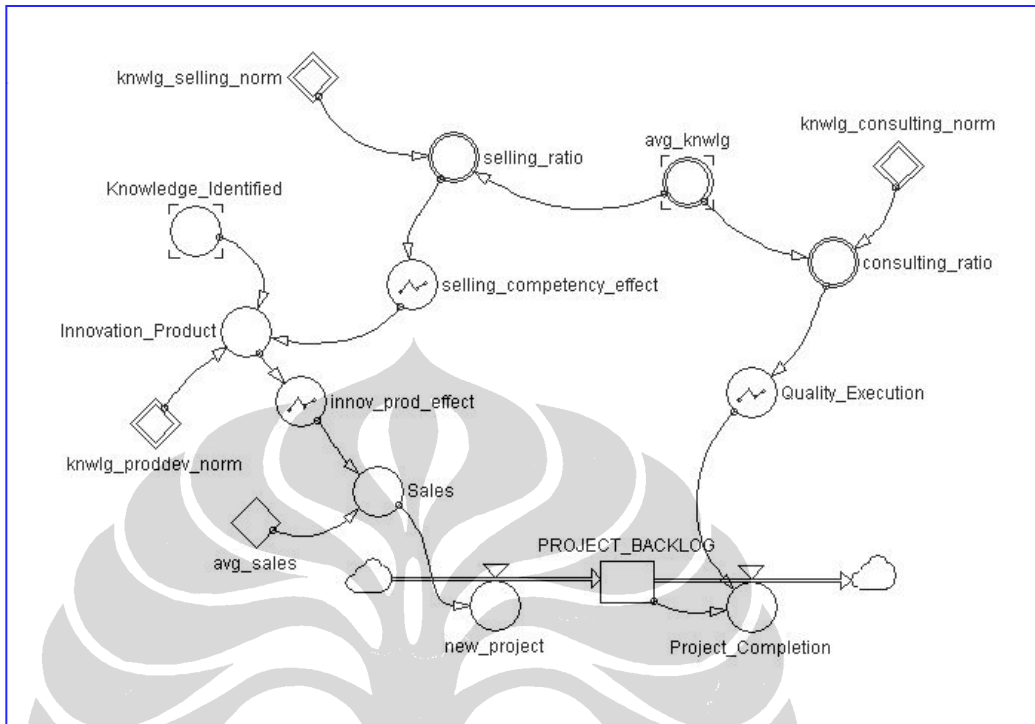


Sensemaking: Selection & Retention

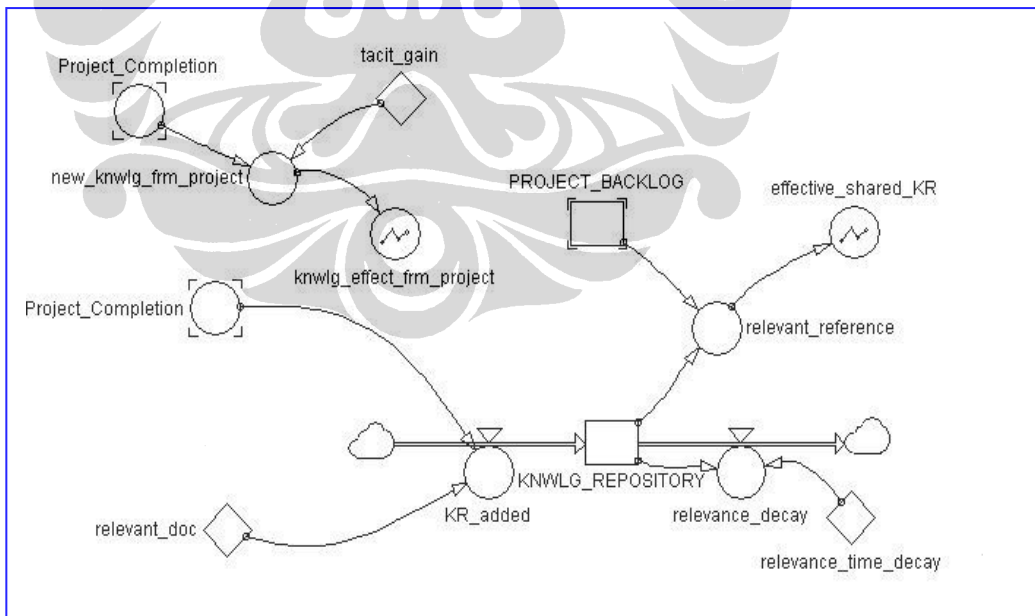


(Lanjutan)

Learning as Doing

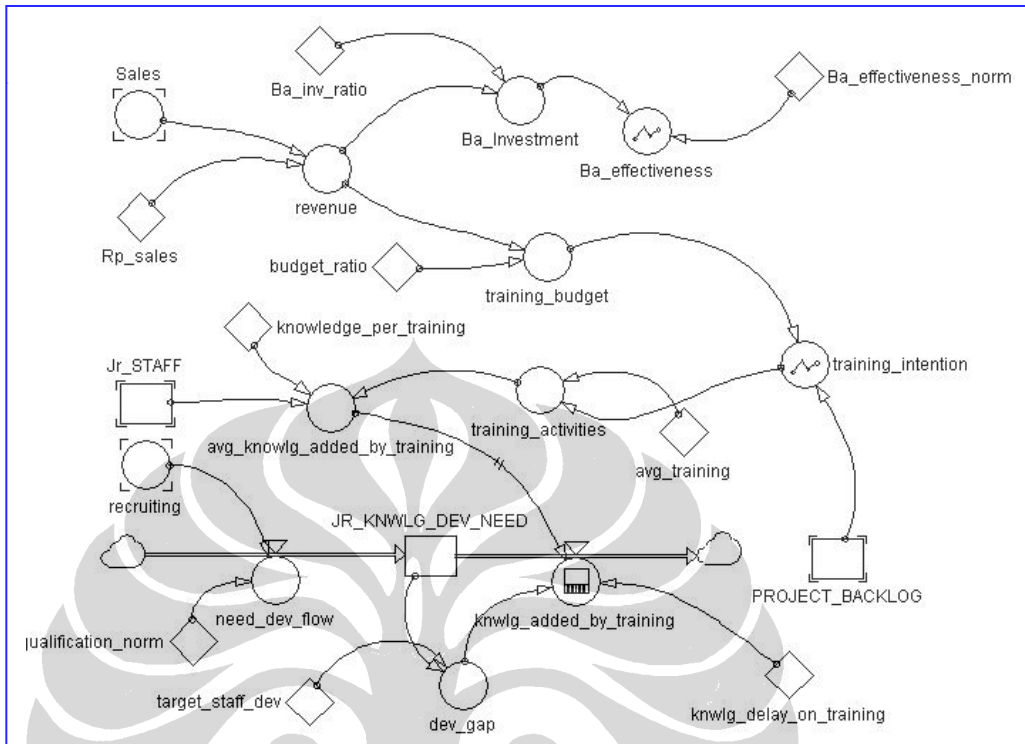


Learning as Experience



(Lanjutan)

People Development & Facilitating Ba



Sumber: Program Powersim Constructor 2.5d.

Lampiran 42 Fungsi Grafik

Fungsi Grafik untuk pemodelan umum digunakan dalam *system dynamics*. Suatu fungsi grafik menjelaskan sebuah hubungan antara *axis X* dan *axis Y*. Fungsi grafik bisa digunakan untuk tujuan, yaitu: pertama, menjelaskan kinerja faktor *Y* dalam runutan waktu (*time series*) *X*; dan kedua, menjelaskan sebuah hubungan antara penyebab (dalam *axis X*) dan akibat (dalam *axis Y*). Dalam tujuan kedua ini, fungsi grafik juga dapat menjadi faktor pembobot untuk dua jenis skala yang berbeda.

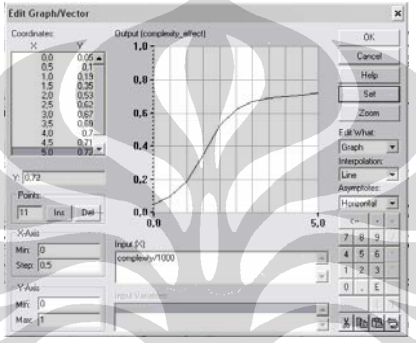
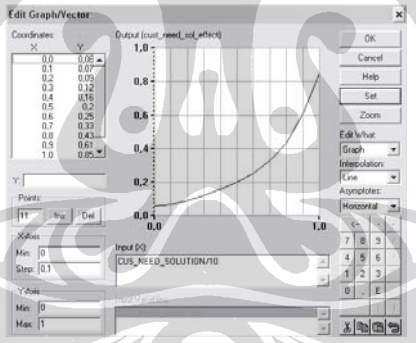
Penggunaan fungsi grafik dalam *system dynamics*, yang menjelaskan sebuah hubungan sebab akibat antara dua faktor, bermanfaat ketika hubungan tersebut memiliki paling tidak dua karakteristik. Karakteristik tersebut ialah: i) hubungan keduanya bersifat non-linier; dan ii) sangat sulit mendapatkan nilai koefisien melalui model matematik. Guna menjamin *credibility* dalam penelitian, berikut ini disajikan penggunaan berbagai fungsi grafik dan asumsi-asumsi yang digunakan.

(Lanjutan)

Fungsi Grafik dan Landasan Asumsi

Variabel	Definisi	Fungsi Grafik	Asumsi dan Sumber
<i>Ba Effectiveness</i>	Efek dari efektifitas ketersediaan Ba terhadap tingkat <i>shared knowledge</i> .		<p>Asumsi: Jika investasi Ba sebanding dengan standar konsumsi staf (Rp 500 rb), maka efektifitas investasi Ba untuk aktivitas <i>shared knowledge</i> sebesar 90%; dengan nilai terkecil tanpa investasi baru (Rp 0), maka efektifitas tetap ada sebesar 45%. Pola perilaku (<i>graph</i>) berupa <i>goal seeking</i>, meningkat besar di awal kemudian mengecil pada saat mendekati masa tunak. Nilai 200 merupakan pembobotan untuk mendapatkan nilai maksimum X = 1.</p> <p>Sumber: wawancara dan diskusi.</p>
<i>Effective Shared KR</i>	Efek dari efektifitas <i>knowledge repository</i> terhadap <i>shared knowledge</i> .		<p>Asumsi: Jika relevansi <i>knowledge repository</i> sebagai referensi semakin tinggi, maka aktivitas <i>shared knowledge</i> semakin efektif. Nilai efektif terbesar adalah 97.5% dan nilai terkecil 70%. Pola perilaku (<i>graph</i>) berupa <i>goal seeking</i>, meningkat besar di awal kemudian mengecil pada saat mendekati masa tunak. Nilai 100 merupakan pembobotan untuk mendapatkan nilai maksimum X = 1.</p> <p>Sumber: <i>judgment</i> peneliti.</p>

(Lanjutan)

Variabel	Definisi	Fungsi Grafik	Asumsi dan Sumber
<i>Complexity Effect</i>	Efek dari kompleksitas terhadap perubahan lingkungan yang dipersepsikan.		<p>Asumsi: Jika kompleksitas semakin meningkat karena membesarnya jumlah pelanggan, maka perubahan lingkungan yang dipersepsikan semakin besar perubahannya. Nilai pengaruh terbesar adalah 72% dan nilai terkecil 5%. Pola perilaku (<i>graph</i>) berupa <i>S-shape</i>, meningkat lambat di awal, membesar di tengah, kemudian mengecil pada saat mendekati masa tunak. Nilai 1.000 merupakan pembobotan untuk mendapatkan nilai maksimum $X = 1$.</p> <p>Sumber: wawancara dan diskusi.</p>
<i>Cust. Need Solution Effect</i>	Efek <i>Customer Need Solution</i> terhadap <i>Knowledge Identified</i> .		<p>Asumsi: Jika <i>customer need solution</i>, maka ini berdampak pada tingkat <i>knowledge identified</i>. Nilai pengaruh terbesar adalah 85% dan nilai terkecil 6%. Pola perilaku (<i>graph</i>) berupa eksponensial, meningkat lambat di awal, semakin membesar hingga nilai pengaruh (x) terbesar besar. Nilai 10 merupakan pembobotan untuk mendapatkan nilai maksimum $X = 1$.</p> <p>Sumber: wawancara dan diskusi.</p>

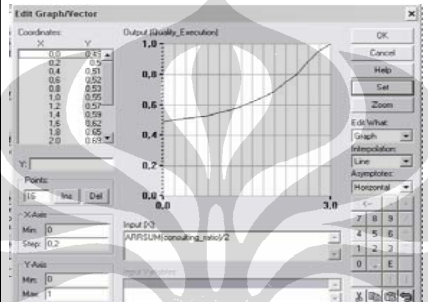
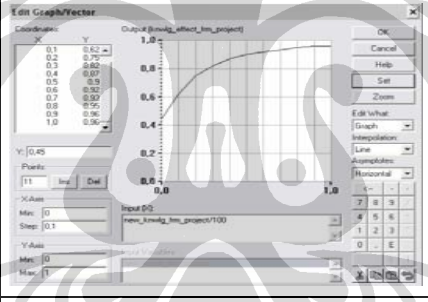
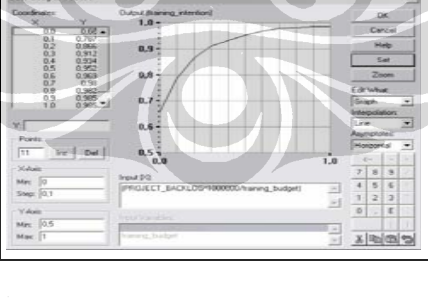
(Lanjutan)

Variabel	Definisi	Fungsi Grafik	Asumsi dan Sumber
<i>Attributing Effect</i>	Effect atribusi kompetensi terhadap <i>Enacted Opportunity</i> .		<p>Asumsi: Jika aktivitas atribusi kompetensi meningkat, maka semakin besar <i>enacted opportunity</i>. Nilai pengaruh terbesar adalah 80% dan nilai terkecil 15%. Pola perilaku (<i>graph</i>) berupa <i>S-shape</i>, meningkat lambat di awal, membesar di tengah, kemudian mengecil pada saat mendekati masa tunak.</p> <p>Sumber: <i>judgment</i> peneliti.</p>
<i>ID Effect on Shared Knowledge</i>	Efek dari <i>Identity</i> terhadap aktivitas <i>Shared Knowledge</i> .		<p>Asumsi: Jika identitas organisasi semakin tinggi, maka semakin efektif aktivitas <i>shared knowledge</i>. Nilai pengaruh terbesar adalah 96% dan nilai terkecil 2%. Pola perilaku (<i>graph</i>) berupa <i>goal seeking</i>, meningkat besar di awal kemudian mengecil pada saat mendekati masa tunak. Nilai 10 (nilai maksimum skala <i>Identity</i>) digunakan sebagai nilai pembobot untuk mendapatkan nilai maksimum X = 1.</p> <p>Sumber: <i>judgment</i> peneliti.</p>
<i>Training Effect on ID</i>	Efek dari training terhadap <i>Identity Construction</i> .		<p>Asumsi: Aktivitas training mempengaruhi bangunan identitas anggota organisasi junior. Jika aktivitas training meningkat, maka semakin besar aktivitas konstruk identitas profesionalisme yang dibangun. Nilai pengaruh terbesar adalah 85% dan nilai terkecil 17%. Pola perilaku (<i>graph</i>) berupa <i>goal seeking</i>, meningkat besar di awal kemudian mengecil pada saat mendekati masa tunak.</p> <p>Sumber: Wawancara dan diskusi.</p>

(Lanjutan)

Variabel	Definisi	Fungsi Grafik	Asumsi dan Sumber
<i>Shared Knowledge Effect</i>	Effect dari aktivitas <i>Shared Knowledge</i> terhadap konstruksi identitas organisasi.		<p>Asumsi: Jika aktivitas <i>shared knowledge</i> meningkat, maka semakin besar aktivitas konstuk identitas organisasi. Nilai pengaruh terbesar adalah 90% dan nilai terkecil 7%. Nilai X didapat dari suatu akar untuk penghalusan dua elemen di dalamnya. Pola perilaku (<i>graph</i>) berupa <i>goal seeking</i>, meningkat besar di awal kemudian mengecil pada saat mendekati masa tunak. Nilai 10 (nilai maksimum skala <i>Identity</i>) digunakan sebagai nilai pembobot untuk mendapatkan nilai maksimum $X = 1$.</p> <p>Sumber: <i>judgment</i> peneliti.</p>
<i>Selling Competency Effect</i>	Efek dari kemampuan <i>selling</i> terhadap <i>Sales</i> .		<p>Asumsi: Jika kemampuan <i>selling</i> meningkat, maka meningkat pula capaian penjualannya. Nilai pengaruh terbesar adalah 90% dan nilai terkecil 18%. Nilai X diperoleh dari penjumlahan tingkat pengetahuan junior dan senior dibagi 2. Pola perilaku (<i>graph</i>) berupa <i>S-shape</i>, meningkat lambat di awal, membesar di tengah, kemudian mengecil pada saat mendekati masa tunak.</p> <p>Sumber: <i>judgment</i> peneliti.</p>
<i>Innov. Prod. Effect</i>	Efek dari inovasi produk terhadap penjualan.		<p>Asumsi: Semakin inovatif produk organisasi (<i>customized product</i>), maka semakin besar pula dampaknya terhadap penjualan. Nilai pengaruh terbesar adalah 81% dan nilai terkecil 32%. Pola perilaku (<i>graph</i>) berupa <i>goal seeking</i>, meningkat besar di awal kemudian mengecil pada saat mendekati masa tunak.</p> <p>Sumber: <i>judgment</i> peneliti.</p>

(Lanjutan)

Variabel	Definisi	Fungsi Grafik	Asumsi dan Sumber
<i>Quality Execution</i>	Efect dari <i>Quality Execution</i> terhadap <i>Project Execution</i> .		<p>Asumsi: Semakin inovatif produk organisasi (<i>customized product</i>), maka semakin besar pula dampaknya eksekusi proyek. Nilai pengaruh terbesar adalah 49% dan nilai terkecil 100%. Nilai X diperoleh dari penjumlahan tingkat pengetahuan junior dan senior dibagi 2. Pola perilaku (<i>graph</i>) berupa <i>eksponensial</i>, meningkat semakin besar dari.</p> <p>Sumber: <i>judgment</i> peneliti.</p>
<i>Knwlg. Effect frm. Project</i>	Efek dari perolehan pengetahuan dari <i>Project Completion</i> .		<p>Asumsi: Semakin banyak anggota organisasi terlibat dalam proyek, maka semakin besar pula <i>tacit knowledge</i> yang didapat. Nilai pengaruh terbesar adalah 95% dan nilai terkecil 45%. Nilai 100 digunakan sebagai nilai pembobot untuk mendapatkan nilai maksimum X = 1. Pola perilaku (<i>graph</i>) berupa <i>goal seeking</i>, meningkat besar di awal kemudian mengecil pada saat mendekati masa tunak.</p> <p>Sumber: <i>judgment</i> peneliti.</p>
<i>Training Intention</i>	Efek dari intensitas training yang ditimbulkan sebagai akibat peningkatan dari <i>Project Backlog</i> dan anggran yang disediakan.		<p>Asumsi: Semakin besar <i>project backlog</i> dan anggaran tersedia semakin banyak aktivitas training terselenggara. Nilai pengaruh terbesar adalah 98.5% dan nilai terkecil 66%. Nilai 1 juta merupakan pembobot untuk mendapatkan nilai maksimum X = 1. Pola perilaku (<i>graph</i>) berupa <i>goal seeking</i>, meningkat besar di awal kemudian mengecil pada saat mendekati masa tunak.</p> <p>Sumber: wawancara dan diskusi.</p>

Lampiran 43

Persamaan Matematik Struktur Dinamika Sistem *Knowing Organization*

- 1) init CUS_NEED_SOLUTION = 3
 flow CUS_NEED_SOLUTION = -dt*cust_need_solution_decay
 +dt*need_flow
 doc CUS_NEED_SOLUTION = Nilai inisial Customer Need Solution
 mulai Jan 2003

- 2) init CUSTOMER = 400
 flow CUSTOMER = -dt*customer_loss
 +dt*new_customer_gain
 doc CUSTOMER = Nilai inisial Customer mulai Jan 2003

- 3) init IDENTITY = 3
 flow IDENTITY = -dt*forgetting
 +dt*ID_construction
 doc IDENTITY = Nilai inisial Identity mulai Jan 2003

- 4) init Jr_KNOWLG = 40
 flow Jr_KNOWLG = -dt*Jr_knwlg_obsolete
 -dt*Jr_knwlg_loss2quit
 -dt*knwlg_promoting
 +dt*knowldge_frm_training
 +dt*Jr_shared_knwlg
 doc Jr_KNOWLG = Nilai inisial Junior Knowledge mulai Jan 2003

- 5) init JR_KNOWLG_DEV_NEED = 20
 flow JR_KNOWLG_DEV_NEED = +dt*need_dev_flow
 -dt*knwlg_added_by_training
 doc JR_KNOWLG_DEV_NEED = Nilai inisial Junior Knowledge
 Development Need atau kebutuhan pengembangan pengetahuan staf junior
 karena baru direkrut mulai Jan 2003

- 6) init Jr_STAFF = 100
 flow Jr_STAFF = -dt*Jr_quit
 -dt*staff_promoting
 +dt*recruiting
 doc Jr_STAFF = Nilai inisial Junior Staff mulai Jan 2003

- 7) init KNWLG_REPOSITORY = 500
 flow KNWLG_REPOSITORY = +dt*KR_added
 -dt*relevance_decay
 doc KNWLG_REPOSITORY = Nilai inisial Knowledge Repository
 mulai Jan 2003

- 8) init PROJECT_BACKLOG = 40
 flow PROJECT_BACKLOG = +dt*new_project

(Lanjutan)

- dt*Project_Completion
 doc PROJECT_BACKLOG = Nilai inisial Project Backlog mulai Jan 2003
- 9) init Sr_KNOWLG = 60
 flow Sr_KNOWLG = -dt*Sr_knwlg_loss2quit
 -dt*Sr_knwlg_obsolete
 +dt*knwlg_promoting
 +dt*Sr_shared_knwlg
 doc Sr_KNOWLG = Nilai inisial Senior Knowledge mulai Jan 2003
- 10) init Sr_STAFF = 20
 flow Sr_STAFF = -dt*Sr_quit
 +dt*staff_promoting
 doc Sr_STAFF = Nilai inisial Senior Staff mulai Jan 2003
- 11) aux cust_need_solution_decay =
 CUS_NEED_SOLUTION/attention_time
 Penurunan kebutuhan akan solusi dari pelanggan karena waktu
- 12) aux customer_loss = CUSTOMER/retention_time
 doc customer_loss = Penurunan Customer karena faktor retention
- 13) aux forgetting = IDENTITY/forgetting_time
 doc forgetting = Penurunan Identity karena faktor melupakan
- 14) aux ID_construction = (10-
 IDENTITY)*(belief_in*shared_knwlg_effect*training_effect_on_ID)
 doc ID_construction = Konstruksi Identity yang dipengaruhi oleh faktor Belief in Tech & Ethics dan aktivitas manipulating (belief driven) melalui training. Skala Identity antara 0 (terendah) sd 10 (tertinggi).
- 15) aux Jr_knwlg_loss2quit = Jr_quit*avg_knwlg(Junior)
 doc Jr_knwlg_loss2quit = Junior Staff berkurang karena faktor waktu
- 16) aux Jr_knwlg_obsolete = Jr_KNOWLG/knwlg_obsolete_time(1)
 doc Jr_knwlg_obsolete = Junior Knowledge menurun karena faktor keusangan
- 17) aux Jr_quit = Jr_STAFF/time2quit(1)
 doc Jr_quit = Aliran Junior Staff keluar
- 18) aux Jr_shared_knwlg =
 effective_shared_KR*knwlg_effect_frm_project*ID_effect_on_shared_knwlg*staff(Junior)*Ba_effectiveness*weighted_learning_by_level(Junior)
 doc Jr_shared_knwlg = Peningkatan pengetahuan staf Junior karena aktivitas Junior Shared Knowledge, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor, seperti: efektifitas dari Knowledge Repository, efek pengetahuan yang

(Lanjutan)

diperoleh dari setiap proyek, efektivitas prasarana Ba, dan nilai pembelajaran yang mungkin diperoleh oleh Junior Staff

- 19) aux $\text{knowledge_frm_training} = \text{knowlg_added_by_training}$
 doc $\text{knowledge_frm_training} =$ Aliran pengetahuan yang diperoleh dari Training
- 20) aux $\text{knowlg_added_by_training} =$
 $\text{DELAYINF}(\text{avg_knowlg_added_by_training}, \text{knowlg_delay_on_training}, 3, 0)$
 *dev_gap
 doc $\text{knowlg_added_by_training} =$ Penambahan pengetahuan dari Training
- 21) aux $\text{knowlg_promoting} = \text{staff_promoting} * \text{avg_knowlg}(\text{Junior})$
 doc $\text{knowlg_promoting} =$ Penambahan pengetahuan Junior Staff karena promosi, yang ditentukan oleh faktor waktu.
- 22) aux $\text{KR_added} = \text{Project_Completion} * \text{relevant_doc}$
 doc $\text{KR_added} =$ Penambahan Knowledge Repository (seperti dokumen).
- 23) aux $\text{need_dev_flow} = \text{recruiting} * \text{qualification_norm}$
 doc $\text{need_dev_flow} =$ Peningkatan kebutuhan akan pengembangan Junior Staff karena baru direkrut.
- 24) aux $\text{need_flow} = (10 -$
 $\text{CUS_NEED_SOLUTION}) * (\text{Ecological_Change} * \text{cust_solution_effect} * 10)$
 doc $\text{need_flow} =$ Peningkatan Customer Need Solution karena faktor perubahan lingkungan dan peningkatan jumlah pelanggan itu sendiri. Skala Customer Need Solution adalah dari terendah (nol) sd tertinggi (sepuluh).
- 25) aux $\text{new_customer_gain} = \text{Sales} * \text{sales_customer_ratio}$
 doc $\text{new_customer_gain} =$ Perolehan pelanggan baru
- 26) aux $\text{new_project} = \text{Sales}$
 doc $\text{new_project} =$ Jumlah Sales per bulan
- 27) aux $\text{Project_Completion} = \text{PROJECT_BACKLOG} / \text{Quality_Execution}$
 doc $\text{Project_Completion} =$ Jumlah Project Completion per bulan.
- 28) aux $\text{recruiting} = \text{staff_gap} / \text{time_to_recruitment}$
 doc $\text{recruiting} =$ Jumlah Junior Staff yang direkrut setiap bulan.
- 29) aux $\text{relevance_decay} =$
 $\text{KNWLG_REPOSITORY} / \text{relevance_time_decay}$

(Lanjutan)

- doc relevance_decay = Penurunan relevansi Knowledge Repository karena faktor waktu.
- 30) aux $Sr_knowlg_loss2quit = Sr_quit * avg_knowlg(Senior)$
 doc $Sr_knowlg_loss2quit =$ Jumlah Senior Staff yang keluar setiap bulan.
- 31) aux $Sr_knowlg_obsolete = Sr_KNOWLG / knowlg_obsolete_time(2)$
 doc $Sr_knowlg_obsolete =$ Penurunan Senior Knowledge setiap bulan karena faktor keusangan.
- 32) aux $Sr_quit = Sr_STAFF / time2quit(2)$
 doc $Sr_quit =$ Jumlah Senior Knowledge yang keluar per bulan.
- 33) aux $Sr_shared_knowlg =$
 $effective_shared_KR * knowlg_effect_frm_project * ID_effect_on_shared_knowlg * staff(Senior) * Ba_effectiveness * weighted_learning_by_level(Senior)$
 doc $Sr_shared_knowlg =$ Peningkatan pengetahuan staf Junior karena aktivitas Junior Shared Knowledge, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor, seperti: efektifitas dari Knowledge Repository, efek pengetahuan yang diperoleh dari setiap proyek, efektifitas prasarana Ba, dan nilai pembelajaran yang mungkin diperoleh oleh Senior Staff
- 34) aux $staff_promoting = Jr_STAFF / time2promote$
 doc $staff_promoting =$ Peningkatan Junior Staff yang dipromosikan setiap bulan.
- 35) aux $attributing_effect =$
 $GRAPH(Attributing_Competency, 0, 1, [0.15, 0.18, 0.22, 0.27, 0.35, 0.43, 0.54, 0.68, 0.76, 0.8, 0.8] \text{Min:0;Max:1;Zoom})$
 doc $attributing_effect =$ Effect atribusi kompetensi terhadap Enacted Opportunity.
- 36) aux $Attributing_Competency = belief_in * intensity$
 doc $Attributing_Competency =$ Jumlah Attributing Competency karena faktor tingkat keyakinan yang dimiliki dan intensitas aktivitas atribusi kompetensi yang dilakukan.
- 37) aux $avg_knowlg_added_by_training =$
 $training_activities * knowledge_per_training / Jr_STAFF$
 doc $avg_knowlg_added_by_training =$ Rata-rata pengetahuan yang diperoleh dari training.
- 38) dim $avg_knowlg = (i=People)$
 aux $avg_knowlg =$
 $Staff_Knowlg(Junior) / Jr_STAFF | i=Junior; Staff_Knowlg(Senior) / Sr_STAFF | i=Senior$

(Lanjutan)

- doc avg_knwlg = Rata-rata tingkat pengetahuan Junior Staff dan Senior Staff
- 39) aux Ba_effectiveness =
 GRAPH(Ba_Investment/Ba_effectiveness_norm/200,0,0.1,[0.45,0.54,0.64,0.72,0.79,0.84,0.87,0.88,0.89,0.89,0.9"Min:0;Max:1;Zoom"])
 doc Ba_effectiveness = Efek dari efektifitas ketersediaan Ba terhadap tingkat shared knowledge.
- 40) aux Ba_Investment = revenue*Ba_inv_ratio
 doc Ba_Investment = Investasi yang dilakukan oleh organisasi untuk penyediaan prasarana dan sarana pembelajaran (Ba dan teknologi informasi).
- 41) aux belief_in = IDENTITY/adjust_time_belief_in
 doc belief_in = Tingkat keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi terhadap teknologi dan metodologi.
- 42) aux complexity = (CUSTOMER*complexity_ratio)
 doc complexity = Dynamic complexity yang mungkin terjadi sebagai akibat semakin banyaknya pelanggan.
- 43) aux complexity_effect =
 GRAPH(complexity/1000,0,0.5,[0.05,0.1,0.19,0.35,0.53,0.62,0.67,0.69,0.7,0.71,0.72"Min:0;Max:1;Zoom"])
 doc complexity_effect = Efek dari kompleksitas terhadap perubahan lingkungan yang dipersepsikan.
- 44) dim consulting_ratio = (i=People)
 aux consulting_ratio = avg_knwlg/knwlg_consulting_norm
 doc consulting_ratio = Rasio kemampuan consulting dari Junior dan Senior Staff.
- 45) aux cust_need_sol_effect =
 GRAPH(CUS_NEED_SOLUTION/10,0,0.1,[0.06,0.07,0.09,0.12,0.16,0.2,0.25,0.33,0.43,0.61,0.85"Min:0;Max:1;Zoom"])
 doc cust_need_sol_effect = Efek Customer Need Solution terhadap Knowledge Identified
- 46) aux dev_gap = JR_KNWLG_DEV_NEED-target_staff_dev
 doc dev_gap = Kesenjangan kebutuhan pengembangan pengetahuan Junior Staff karena rekrutmen.
- 47) aux Ecological_Change =
 Enacted_Opp*news_attention*complexity_effect

(Lanjutan)

- doc Ecological_Change = Tingkat perubahan lingkungan yang dipersepsikan oleh anggota organisasi.
- 48) aux effective_shared_KR =
 GRAPH(relevant_reference/100,0,0.1,[0.7,0.768,0.838,0.888,0.921,0.943,0.954,0.965,0.971,0.974,0.975"Min:0.5;Max:1;Zoom"])
 doc effective_shared_KR = Efek dari efektivitas Knowledge Repository terhadap shared knowledge.
- 49) aux Enacted_Opp = CUS_NEED_SOLUTION*attributing_effect
 doc Enacted_Opp = Tingkat Enacted Opportunity.
- 50) aux ID_effect_on_shared_knwlg =
 GRAPH(IDENTITY/10,0,0.1,[0.2,0.38,0.54,0.66,0.75,0.82,0.88,0.92,0.94,0.95,0.96"Min:0;Max:1;Zoom"])
 doc ID_effect_on_shared_knwlg = Efek dari Identity terhadap aktivitas Shared Knowledge.
- 51) aux innov_prod_effect =
 GRAPH(Innovation_Product,0,0.5,[0.32,0.43,0.54,0.62,0.68,0.74,0.78,0.81,0.83,0.85,0.86"Min:0;Max:1;Zoom"])
 doc innov_prod_effect = Efek dari inovasi produk terhadap penjualan.
- 52) aux Innovation_Product =
 (ARRSUM(knwlg_prodev_norm)/2)*Knowledge_Identified*selling_competency_effect
 doc Innovation_Product = Tingkat inovasi produk yang terjadi.
- 53) aux Knowledge_Identified =
 Attributing_Competency*cust_solution_effect
 doc Knowledge_Identified = Tingkat Knowledge Identified.
- 54) aux knwlg_effect_frm_project =
 GRAPH(new_knwlg_frm_project/100,0,0.1,[0.45,0.62,0.75,0.82,0.87,0.9,0.92,0.93,0.95,0.96,0.96"Min:0;Max:1;Zoom"])
 doc knwlg_effect_frm_project = Efek dari perolehan pengetahuan dari Project Completion.
- 55) aux new_knwlg_frm_project = Project_Completion*tacit_gain
 doc new_knwlg_frm_project = New Knowledge berupa tacit yang diperoleh dari setiap Project Completion.
- 56) aux Quality_Execution =
 GRAPH(ARRSUM(consulting_ratio)/2,0,0.2,[4,3.33,2.61,2.19,1.82,1.64,1.47,1.38,1.25,1.18,1.12,1.1,1.07,1.05,1.01,1"Min:0;Max:5;Zoom"])

(Lanjutan)

- doc Quality_Execution = Efect dari Quality Execution terhadap Project Execution.
- 57) aux relevant_reference =
KNWLG_REPOSITORY/PROJECT_BACKLOG
doc relevant_reference = Tingkat relevansi dari Knowledge Repository yang dihasoalkan dari setiap project.
- 58) aux revenue = Sales*Rp_sales
doc revenue = Tingkat revenue yang diperoleh organisasi.
- 59) aux Sales = avg_sales*innov_prod_effect
doc Sales = Jumlah penjualan organisasi.
- 60) aux selling_competency_effect =
GRAPH(ARRSUM(selling_ratio)/2,0,0.5,[0.18,0.2,0.23,0.28,0.37,0.54,0.67,0.78,0.86,0.9,0.9"Min:0;Max:1;Zoom"])
doc selling_competency_effect = Efek dari kemampuan selling terhadap Sales.
- 61) dim selling_ratio = (i=People)
aux selling_ratio = avg_knwlg/knwlg_selling_norm
doc selling_ratio = Tingkat kemampuan selling pada saat berjalan.
- 62) aux shared_knwlg_effect =
GRAPH(SQRT(Jr_shared_knwlg*Sr_shared_knwlg),0,1,[0.07,0.36,0.57,0.69,0.78,0.82,0.85,0.87,0.89,0.9,0.9"Min:0;Max:1;Zoom"])
doc shared_knwlg_effect = Effect dari aktivitas Shared Knowledge terhadap konstruksi identitas organisasi.
- 63) dim staff = (i=People)
aux staff = Jr_STAFF|i=Junior;Sr_STAFF|i=Senior
doc staff = Jumlah staf Junior dan Senior.
- 64) aux staff_gap = staff_need-Jr_STAFF
doc staff_gap = Jumlah kebutuhan Junior Staff yang teridentifikasi.
- 65) dim Staff_Knwlg = (i=People)
aux Staff_Knwlg = Jr_KNOWLG|i=Junior;Sr_KNOWLG|i=Senior
doc Staff_Knwlg = Tingkat Junior Knowledge dan Senior Knowledge.
- 66) aux staff_need = avg_staff_project*new_project
doc staff_need = Penghitungan tingkat kebutuhan Junior Staff.
- 67) aux total_staff = ARRSUM(staff)

(Lanjutan)

- doc total_staff = Total staf yang dimiliki oleh organisasi.
- 68) aux training_activities = training_intention*avg_training
doc training_activities = Jumlah training yang terselenggara.
- 69) aux training_budget = revenue*budget_ratio
doc training_budget = Anggaran training.
- 70) aux training_effect_on_ID =
GRAPH(training_activities,0,1,[0.017,0.046,0.06,0.071,0.079,0.085,0.091,0.093,0.095,0.096,0.095"Min:0;Max:0.1;Zoom"])/adjustment_time_ID
doc training_effect_on_ID = Efek dari training terhadap Identity Construction.
- 71) aux training_intention =
GRAPH((PROJECT_BACKLOG*1000000/training_budget),0,0.1,[0.66,0.787,0.866,0.912,0.934,0.952,0.969,0.98,0.982,0.985,0.985"Min:0.5;Max:1;Zoom"])
doc training_intention = Efek dari intensitas training yang ditimbulkan sebagai akibat peningkatan dari Project Backlog dan anggaran yang disediakan.
- 72) const adjust_time_ID = 6
doc adjust_time_ID = Waktu bulan yang dibutuhkan untuk adaptasi oleh anggota organisasi Junior Staff dalam konstruksi identitas.
- 73) const adjust_time_belief_in = 3
doc adjust_time_belief_in = Waktu bulan yang diperlukan dalam adaptasi keyakinan organisasi yang ditamankan dalam training maupun proses sensemaking.
- 74) const attention_time = 12
doc attention_time = Rata-rata waktu yang diperlukan sampai suatu kebutuhan solusi pelanggan hilang sendiri, karena misalnya lari ke kompetitor lain.
- 75) const avg_sales = 74
doc avg_sales = Rata-rata penjualan dalam bulan.
- 76) const avg_staff_project = 5
doc avg_staff_project = Rata-rata staf yang dibutuhkan untuk satu proyek.
- 77) const avg_training = 10
doc avg_training = Rata-rata training dalam bulan.

(Lanjutan)

- 78) const Ba_effectiveness_norm = 5000000
 doc Ba_effectiveness_norm = Rata-rata rupiah normatif yang diinvestasikan bagi setiap staf untuk efektifnya sarana dan prasana (Ba dan teknologi).
- 79) const Ba_inv_ratio = 0.05
 doc Ba_inv_ratio = Rasio investasi organisasi untuk penyediaan Ba.
- 80) const budget_ratio = 0.05
 doc budget_ratio = Rata-rata rasio anggaran yang disiagakan untuk training.
- 81) const complexity_ratio = 5
 doc complexity_ratio = Tingkat kompleksitas dalam suatu pelanggan. Artinya, misalnya, jika ada 100 pelanggan, maka paling tidak ada 20 potensi dynamic complexity yang muncul dari jumlah pelanggan 100 tersebut.
- 82) const cust_need_ratio = 0.25
 doc cust_need_ratio = Rasio potensi kebutuhan yang muncul dari seratus pelanggan.
- 83) const forgetting_time = 120
 doc forgetting_time = Waktu rata-rata seorang profesional melupakan identitasnya, atau jumlah rata-rata identitas profesionalime akan meluruh dalam pekerjaan yang sama.
- 84) const intensity = 0.5
 doc intensity = Tingkat intensitas aktivitas dalam atribusi kompetensi dari tingkat keyakinan yang dipegang.
- 85) const knowledge_per_training = 10
 doc knowledge_per_training = Rata-rata knowledge per training.
- 86) dim knowlg_obsolete_time = (i=1..2)
 const knowlg_obsolete_time = ([36,60])
 doc knowlg_obsolete_time = 36 bln waktu rata-rata usang pengetahuan staf junior, 69 bln waktu rata-rata usang pengetahuan staf senior
- 87) dim knowlg_consulting_norm = (i=People)
 const knowlg_consulting_norm = ([6,2])
 doc knowlg_consulting_norm = Perbandingan antara kemampuan Junior Staf (6) dan Senior Staff (2) yang dibutuhkan untuk seyiap eksekusi proyek. Rasio ini serupa dengan spand of control atau couching & mentoring.

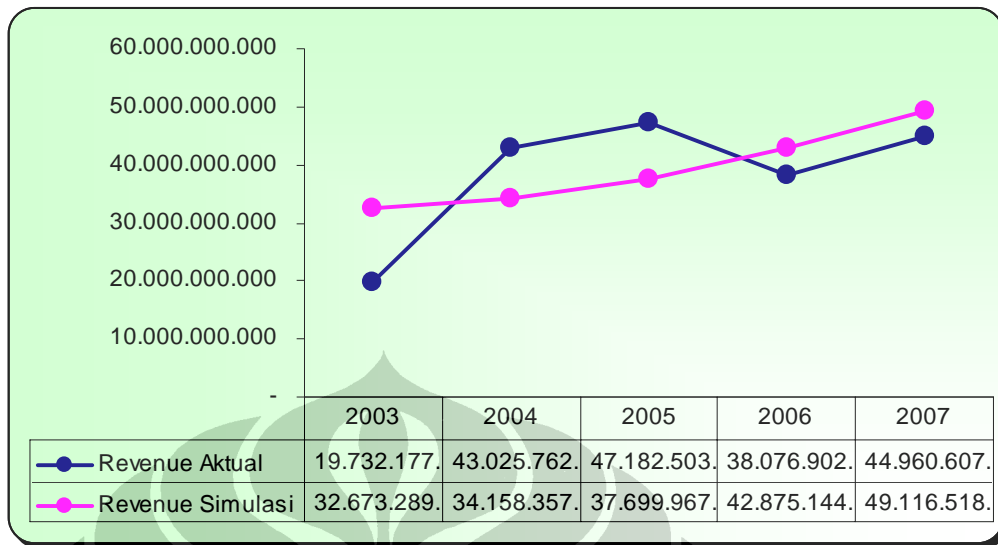
(Lanjutan)

- 88) const `knwlg_delay_on_training = 6`
 doc `knwlg_delay_on_training = Rata-rata efektif waktu yang dibutuhkan untuk menjadikan hasil pengetahuan training diterima oleh Junior Staff.`
- 89) dim `knwlg_proddev_norm = (i=People)`
 const `knwlg_proddev_norm = ([4,1])`
 doc `knwlg_proddev_norm = Perbandingan pengetahuan Junior Staff (4) dan Senior Staff (1) yang dibutuhkan untuk menghasilkan pengembangan produk (customized product). Rasio ini serupa dengan span of control atau couching & mentoring.`
- 90) dim `knwlg_selling_norm = (i=People)`
 const `knwlg_selling_norm = ([5,2])`
 doc `knwlg_selling_norm = Perbandingan pengetahuan Junior Staff (5) dan Senior Staff (5) yang dibutuhkan untuk efektif penjualan. Rasio ini serupa dengan span of control atau couching & mentoring.`
- 91) const `news_attention = 0.1`
 doc `news_attention = Rasio terhadap atensi berita karena dalam perubahan lingkungan.`
- 92) const `qualification_norm = 5`
 doc `qualification_norm = Norma kualifikasi (tingkat pengetahuan) yang dibutuhkan oleh setiap Junior Staff yang menjadi target dalam Training. Norma ini merupakan separuh dari skala 10 tingkat pengetahuan.`
- 93) const `relevance_time_decay = 60`
 doc `relevance_time_decay = Waktu bulan yang diperlukan hingga relefansi dari Knowledge Repository menurun.`
- 94) const `relevant_doc = 0.2`
 doc `relevant_doc = Tingkat relevansi setiap dokumen yang dihasilkan dari setiap proyek.`
- 95) const `retention_time = 60`
 doc `retention_time = Rata-rata Customer setia menjadi pelanggan.`
- 96) const `Rp_sales = 120000000`
 doc `Rp_sales = Nilai rata-rata Rp setiap Sales.`
- 97) const `sales_customer_ratio = 0.72`
 doc `sales_customer_ratio = Rata-rata Customer baru dalam setiap Sales.`

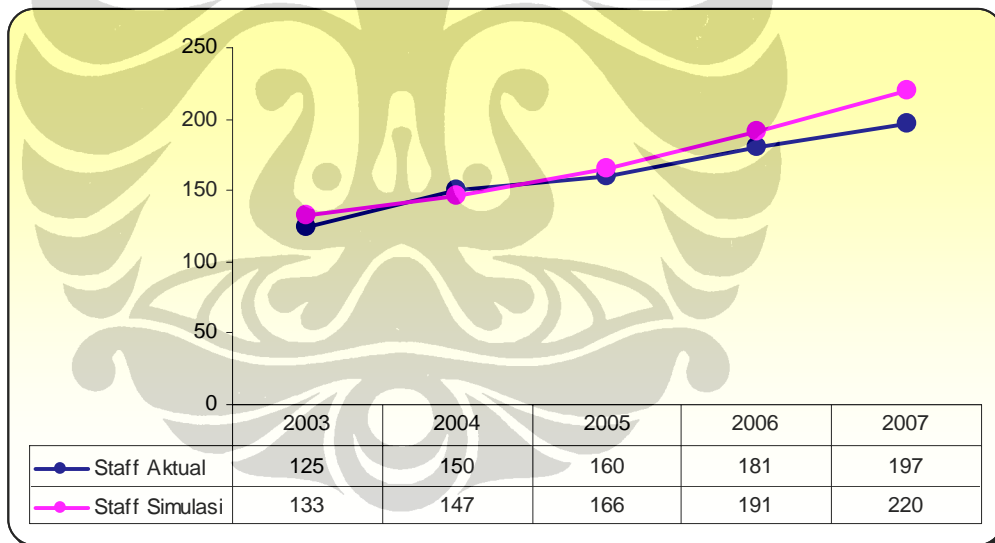
(Lanjutan)

- 98) const tacit_gain = 2
doc tacit_gain = Tingkat pengetahuan yang diperoleh dari Project Completion.
- 99) const target_staff_dev = 0
doc target_staff_dev = Target kesenjangan dalam pengembangan Junior Staff melalui training. Nilai Nol artinya bahwa norma capaian pengetahuan sebesar 5 harus dicapai sehingga tidak ada kesenjangan lagi (nol).
- 100) const time_to_recruitment = 6
doc time_to_recruitment = Waktu bulan yang dibutuhkan dalam merekrut pegawai baru.
- 101) const time2promote = 96
doc time2promote = Waktu bulan yang dibutuhkan oleh Junior Staff menjadi Senior Staff (setara dengan 8 tahun).
- 102) dim time2quit = (i=1..2)
const time2quit = ([60,84])
doc time2quit = Waktu 60 bulan rata-rata staf junior keluar, 84 bln waktu rata-rata staf senior keluar
- 103) dim weighted_learning_by_level = (i=People)
const weighted_learning_by_level = ([0.4,0.6])
doc weighted_learning_by_level = Nilai pembobotan yang dibagi untuk Junior Staff (0.4) dan Senior Staff (0.6) atas setiap penambahan pengetahuan.

Lampiran 44 Validasi Output

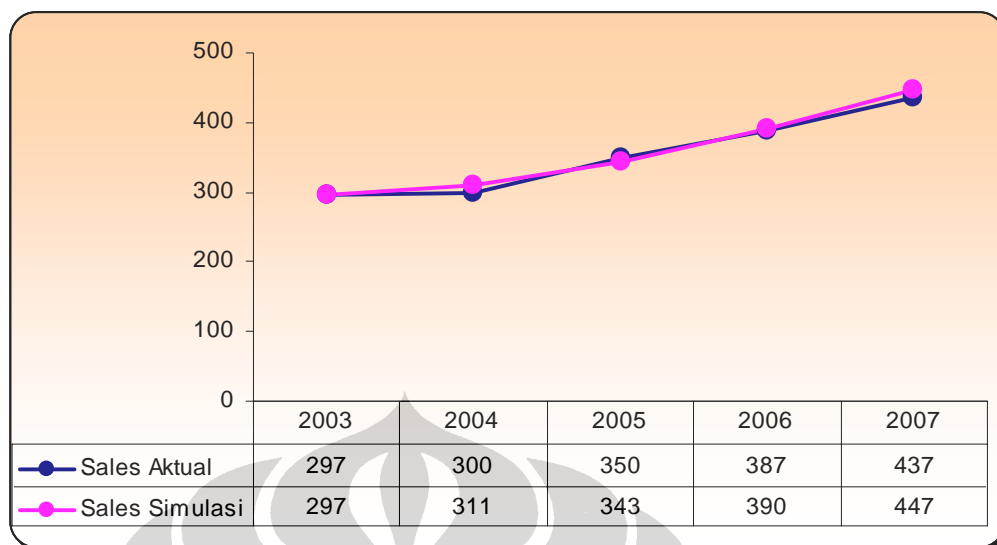


Nilai AME (Average Means Error) = 2%

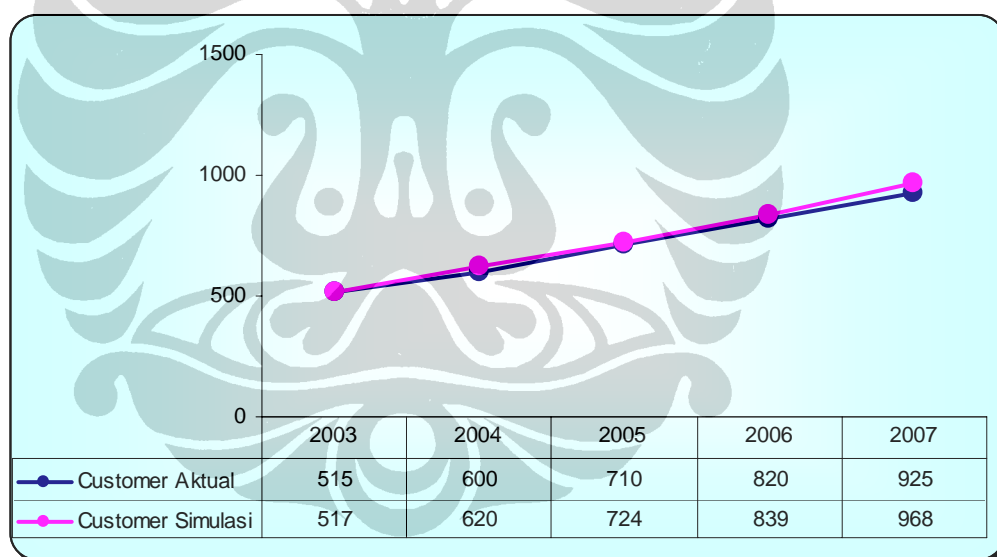


Nilai AME (Average Means Error) = 5%

(Lanjutan)



Nilai AME (Average Means Error) = 1%



Nilai AME (Average Means Error) = 3%

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan program Powersim Constructor 2.5d ditransfer ke dalam program Microsoft Office Excel 2003

Lampiran 45
Tabel Variabel Intervensionis untuk Tes Sensitivitas Model

No. Ekuasi	Variabel Intervensionis	Nilai Base Run	Nilai Intervensi (7%)*	Variabel Kontrol
72.	adjustment_time_ID	6	6.42	(No. Ekuasi) (2) Customer (3) Identity (38) Avg_knwldg (58) Revenue (59) Sales
73.	adjust_time_belief_in	3	3.1	
74.	attention_time	12	12.84	
75.	avg_sales	74	79.18	
76.	avg_staff_project	5	5.35	
77.	avg_training	10	10.7	
78.	Ba_effectiveness_norm	5,000,000	5,350,000	
79.	Ba_inv_ratio	0.05	0.0535	
80.	budget_ratio	0.05	0.0535	
81.	complexity_ratio	5	5.35	
82.	cust_need_ratio	0.25	0.2675	
83.	forgetting_time	120	128.4	
84.	intensity	0.5	0.535	
85.	knowledge_per_training	10	10.7	
86.	knowlg_obsolete_time	([36,60])	([38.5,64.2])	
87.	knowlg_consulting_norm	([6,2])	([6.4,2.1])	
88.	knowlg_delay_on_training	6	6.42	
89.	knowlg_proddev_norm	([4,1])	([4.3,1.1])	
90.	knowlg_selling_norm	([5,2])	([5.4,2.1])	
91.	news_attention	0.1	0.107	
92.	qualification_norm	5	5.35	
93.	relevance_time_decay	60	64.2	
94.	relevant_doc	0.2	0.21	
95.	retention_time	60	64.2	
96.	Rp_sales	120,000,000	128,400,000	
97.	sales_customer_ratio	0.72	0.770	
98.	tacit_gain	2	2.14	

* Ada beberapa metode dan teknik melakukan tes sensitivitas. Metode dan teknik yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti kerangka Maani and Cavana (2000: 228) karena lebih familiar bagi Peneliti. Lihat isu dan teknik tes sensitivitas dalam: Jonathan D. Moizer, *et al.*, "A Formal but Non-Automated Method to Test the Sensitivity of System Dynamics Models," *International System Dynamics Conference* (Atlanta, 2001); Erling Moxnes, "Aggregate versus Cohort Models: A Policy Sensitivity Analysis," *International System Dynamics Conference* (Atlanta, 2001); Lucia Breierova and Mark Choudhari, "An Introduction to Sensitivity Analysis," *MIT System Dynamics in Education Projects* (Massachusetts: MIT, 2001).

(Lanjutan)

No. Ekuasi	Variabel Intervensionis	Nilai Base Run	Nilai Intervensi (7%)*	Variabel Kontrol
99.	target_staff_dev	0	0.07	
100.	time_to_recruitment	6	6.42	
101.	Time_to_promote	96	102.72	
102.	Time_to_quit	([60,84])	([64.2,89.9])	
103.	weighted_learning_by_level	([0.4,0.6])	([0.43,0.64])	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan program Powersim Constructor 2.5d ditransfer ke dalam program Microsoft Office Excel 2003



Lampiran 46
Hasil Tes Sensitivitas Model dalam 120 Bulan

No.	Variabel Intervensionis	Variabel Kontrol (No. Ekuasi) : (Nilai Base Run)				
		2	3	38	58	59
		945,1	6,48	11,80	4.209.821.324	35,08
1	adusment_time_ID	935,0	6,279	11,701	4.147.836.498	34,565
2	adjust_time_belief_in	920,8	6,279	11,662	4.048.739.328	33,739
3	attention_time	945,1	6,483	11,802	4.209.821.324	35,082
4	avg_sales	1.021,1	6,488	12,071	4.628.891.618	38,574
5	avg_staff_project	945,4	6,486	11,833	4.210.981.384	35,092
6	avg_training	945,1	6,483	11,807	4.210.818.860	35,090
7	Ba_effectiveness_norm	941,0	6,481	11,643	4.183.193.404	34,860
8	Ba_inv_ratio	949,2	6,485	11,970	4.237.216.477	35,310
9	budget_ratio	944,9	6,481	11,800	4.209.092.842	35,076
10	complexity_ratio	945,1	6,483	11,802	4.209.821.324	35,082
11	cust_need_ratio	964,2	6,483	11,864	4.311.750.394	35,931
12	forgetting_time	949,1	6,572	11,836	4.236.478.164	35,304
13	intensity	960,8	6,483	11,844	4.313.652.498	35,947
14	knowledge_per_training	945,2	6,483	11,810	4.210.627.554	35,089
15	knowlg_obsolete_time	952,7	6,483	12,135	4.260.901.504	35,508
16	knwlg_consulting_norm	944,6	6,483	11,784	4.207.050.788	35,059
17	knwlg_delay_on_training	945,1	6,483	11,802	4.209.962.249	35,083
18	knwlg_proddev_norm	963,0	6,483	11,849	4.328.233.868	36,069
19	knwlg_selling_norm	929,7	6,483	11,761	4.109.310.945	34,244
20	news_attention	945,1	6,483	11,802	4.209.821.324	35,082
21	qualification_norm	949,8	6,483	12,053	4.239.373.138	35,328
22	relevance_time_decay	945,8	6,483	11,833	4.215.221.491	35,127
23	relevant_doc					

(Lanjutan)

		Variabel Kontrol (No. Ekuasi) : (Nilai Base Run)				
		2	3	38	58	59
		945,5	6,483	11,821	4.213.098.452	35,109
24	retention_time	984,5	6,483	11,827	4.258.506.847	35,488
25	Rp_sales	949,1	6,483	11,968	4.533.038.480	35,304
26	sales_customer_ratio	1.014,7	6,483	11,848	4.293.210.342	35,777
27	tacit_gain	946,7	6,484	11,860	4.219.449.484	35,162
28	target_staff_dev	945,1	6,483	11,802	4.209.806.165	35,082
29	time_to_recruitment	945,02	6,483	11,797	4.209.724.351	35,081
30	Time_to_promote	945,4	6,483	11,817	4.212.265.064	35,102
31	Time_to_quit	945,4	6,484	11,815	4.213.548.802	35,113
32	weighted_learning_by_level	959,9	6,490	12,410	4.304.739.303	35,873

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan program Powersim Constructor 2.5d ditransfer ke dalam program Microsoft Office Excel 2003

Lampiran 47
Rasio Hasil Intervensi Dibandingkan Nilai *Base Run*

No.	Variabel Intervensionis	Customer	Identity	Avg Knwldg	Revenue	Sales
72.	adjustment_time_ID	-1,1%	-3,3%	-0,9%	-1,5%	-1,5%
73.	adjust_time_belief_in	-2,6%	-3,3%	-1,2%	-4,0%	-4,0%
74.	attention_time	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
75.	avg_sales	7,4%	0,1%	2,2%	9,1%	9,1%
76.	avg_staff_project	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%
77.	avg_training	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
78.	Ba_effectiveness_norm	-0,4%	0,0%	-1,4%	-0,6%	-0,6%
79.	Ba_inv_ratio	0,4%	0,0%	1,4%	0,6%	0,6%
80.	budget_ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
81.	complexity_ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
82.	cust_need_ratio	2,0%	0,0%	0,5%	2,4%	2,4%
83.	forgetting_time	0,4%	1,4%	0,3%	0,6%	0,6%
84.	intensity	1,6%	0,0%	0,4%	2,4%	2,4%
85.	knowledge_per_training	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%
86.	knowlg_obsolete_time	0,8%	0,0%	2,7%	1,2%	1,2%
87.	knwlg_consulting_norm	0,0%	0,0%	-0,2%	-0,1%	-0,1%
88.	knwlg_delay_on_training	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
89.	knwlg_proddev_norm	1,9%	0,0%	0,4%	2,7%	2,7%
90.	knwlg_selling_norm	-1,7%	0,0%	-0,4%	-2,4%	-2,4%
91.	news_attention	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
92.	qualification_norm	0,5%	0,0%	2,1%	0,7%	0,7%
93.	relevance_time_decay	0,1%	0,0%	0,3%	0,1%	0,1%
94.	relevant_doc	0,0%	0,0%	0,2%	0,1%	0,1%
95.	retention_time	4,0%	0,0%	0,2%	1,1%	1,1%
96.	Rp_sales	0,4%	0,0%	1,4%	7,1%	0,6%
97.	sales_customer_ratio	6,9%	0,0%	0,4%	1,9%	1,9%
98.	tacit_gain	0,2%	0,0%	0,5%	0,2%	0,2%
99.	target_staff_dev	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
100.	time_to_recruitment	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
101.	Time_to_promote	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
102.	Time_to_quit	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
103.	weighted_learning_by_level	1,5%	0,1%	4,9%	2,2%	2,2%

Catatan:

Nilai Minus = hasil intervensi lebih rendah dari nilai *Base Run*

Nilai Plus = hasil intervensi lebih tinggi dari nilai *Base Run*

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan program Powersim Constructor 2.5d ditransfer ke dalam program Microsoft Office Excel 2003

Lampiran 48
Peringkat Tingkat Sensitivitas Variabel

No. Ekuasi	Variabel Intervensionis	Tingkat Sensitivitas	Arah BOT
73.	adjust_time_belief_in	6,02%	minus
75.	avg_sales	5,57%	plus
72.	adjustment_time_ID	3,27%	minus
90.	knwlg_selling_norm	2,76%	minus
97.	sales_customer_ratio	2,23%	plus
103.	weighted_learning_by_level	2,19%	plus
96.	Rp_sales	1,92%	plus
89.	knwlg_prodev_norm	1,55%	plus
82.	cust_need_ratio	1,45%	plus
84.	intensity	1,36%	plus
95.	retention_time	1,30%	plus
78.	Ba_effectiveness_norm	1,24%	minus
86.	knowlg_obsolete_time	1,19%	plus
92.	qualification_norm	0,80%	plus
83.	forgetting_time	0,67%	plus
79.	Ba_inv_ratio	0,63%	plus
98.	tacit_gain	0,23%	plus
87.	knwlg_consulting_norm	0,13%	minus
93.	relevance_time_decay	0,12%	plus
76.	avg_staff_project	0,08%	plus
94.	relevant_doc	0,07%	plus
101.	Time_to_promote	0,07%	plus
102.	Time_to_quit	0,07%	plus
100.	time_to_recruitment	0,06%	plus
80.	budget_ratio	0,04%	minus
85.	knowledge_per_training	0,02%	plus
77.	avg_training	0,02%	plus
88.	knwlg_delay_on_training	0,00%	plus
99.	target_staff_dev	0,00%	minus
74.	attention_time	0,00%	plus
81.	complexity_ratio	0,00%	plus
91.	news_attention	0,00%	plus

Rumus Pembobotan untuk setiap variabel intervensionis=

ARRAYSUM ([Customer, Identity, Avg Knwldg, Revenue, Sales]/5))

*) Jika nilai hasil simulasi minus, maka dikali 2; dan jika hasilnya plus, maka dikali 1.

Asumsi: nilai minus dikali 2 (lebih tinggi), karena menghasilkan BOT (Behavior Over Time) atau pola kecenderungn kinerja dalam runutan waktu bertolak belakang.

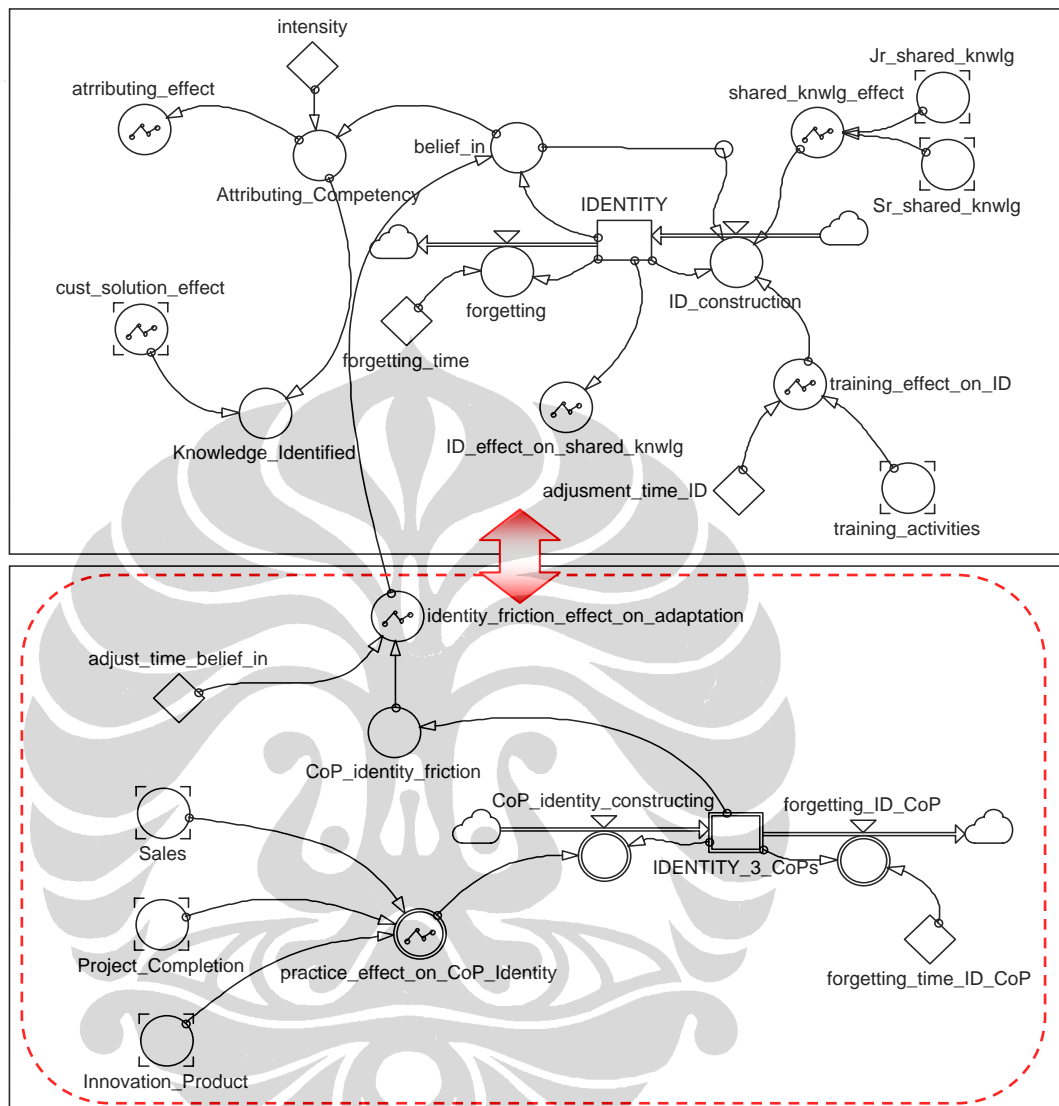
Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan program Powersim Constructor 2.5d ditransfer ke dalam program Microsoft Office Excel 2003

Lampiran 49
Kategorisasi Variabel Sensitif

<i>Range</i>	Kategori	Nama Variabel
>4,81 – 6,02%	Sangat Sensitif	1. adjust_time_belief_in 2. avg_sales
>3,61 – 4,81%	Cukup Sensitif	-
>2,41 – 3,61%	Sensitif	1. adjusment_time_ID 2. knwlg_selling_norm
>1,2 – 2,41%	Kurang Sensitif	1. sales_customer_ratio 2. weighted_learning_by_level 3. Rp_sales 4. knwlg_proddev_norm 5. cust_need_ratio 6. intensity 7. retention_time
0 – 1,2%	Tidak Sensitif	1. Ba_effectiveness_norm 2. knowlg_obsolete_time 3. qualification_norm 4. forgetting_time 5. Ba_inv_ratio 6. tacit_gain 7. knwlg_consulting_norm 8. relevance_time_decay 9. avg_staff_project 10. relevant_doc 11. Time_to_promote 12. Time_to_quit 13. time_to_recruitment 14. budget_ratio 15. knowledge_per_training 16. avg_training 17. knwlg_delay_on_training 18. target_staff_dev 19. attention_time 20. complexity_ratio 21. news_attention

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan program Powersim Constructor 2.5d ditransfer ke dalam program Microsoft Office Excel 2003

Lampiran 50
Skenario Intervensi pada Struktur Dinamika *Knowing Organization*



Sumber: Program Powersim Constructor 2.5d.

Lampiran 51
Persamaan Matematik dalam Skenario Intervensi

zzzz) dim IDENTITY_3_CoPs = (i=CoP)
 init IDENTITY_3_CoPs = 3
 flow IDENTITY_3_CoPs = -dt*forgetting_ID_CoP
 +dt*CoP_identity_constructing
 doc IDENTITY_3_CoPs = Nilai inisial Identity mulai Jan 2003. Nilai inisial diasumsikan sama untuk ketiga CoP.

aaaaa) dim CoP_identity_constructing = (i=CoP)
 aux CoP_identity_constructing = (10-
 IDENTITY_3_CoPs)*practice_effect_on_CoP_Identity
 doc CoP_identity_constructing = Konstruksi Identitas setiap CoP dipengaruhi oleh efek peningkatan pengalaman praktek. Skala Identity antara 0 (terendah) sd 10 (tertinggi).

bbbbbb) dim forgetting_ID_CoP = (i=CoP)
 aux forgetting_ID_CoP =
 IDENTITY_3_CoPs/forgetting_time_ID_CoP
 doc forgetting_ID_CoP = Penurunan Indentitas CoP karena faktor melupakan.

cccc) dim practice_effect_on_CoP_Identity = (i=CoP)
 aux practice_effect_on_CoP_Identity =
 GRAPH(Sales,0,5,[0.009,0.014,0.02,0.028,0.039,0.05,0.071,0.099,0.145,0.195,0.27"Min:0;Max:0.3;Zoom"])|i=Selling;GRAPH(Project_Completion,0,5,[0.011,0.011,0.014,0.022,0.03,0.039,0.05,0.074,0.097,0.134,0.199"Min:0;Max:0.3;Zoom"])|i=Consulting;GRAPH(Innovation_Product,0,0.25,[0.02,0.024,0.028,0.03,0.043,0.05,0.066,0.088,0.116,0.151,0.209"Min:0;Max:0.3;Zoom"])|i=ProdDeveloping
 doc practice_effect_on_CoP_Identity = Konstruksi Identitas setiap CoP dipengaruhi oleh pengalaman praktek masing-masing profesionalisme. Semakin banyak praktek, maka semakin besar pengaruhnya terhadap pembentukan identitas sub kultur atau setiap CoP-nya.

dddd) aux CoP_identity_friction =
 IDENTITY_3_CoPs(Selling)*IDENTITY_3_CoPs(Consulting)*IDENTITY_3_CoPs(ProdDeveloping)
 doc CoP_identity_friction = Friksi identitas terjadi sebagai akibat meningkatnya identitas ketiga CoP yang relatif berbeda satu dengan yang lainnya.

(Lanjutan)

```
eeee) aux identity_friction_effect_on_adaptation =  
GRAPH(CoP_identity_friction/1000,0,0.1,[1,1.4,2,2.5,3.9,5,6.6,8.5,11.1,1  
4.1,18.9"Min:0;Max:20;Zoom"])*adjust_time_belief_in
```


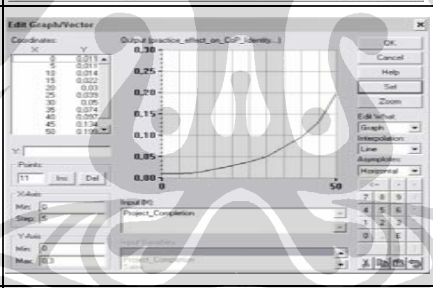

doc identity_friction_effect_on_adaptation = Efek friksi identitas yang terjadi sebagai akibat meningkatnya identitas ketiga CoP terhadap waktu adaptasi pada identitas tunggal organisasi yaitu Partner Solution.

```
ffff) const forgetting_time_ID_CoP = 120
```

doc forgetting_time_ID_CoP = Waktu rata-rata seorang profesional melupakan identitas profesionalisme komunitasnya, atau jumlah rata-rata identitas profesionalisme meluruh dalam pekerjaan masing-masing. Waktu forgetting diasumsikan sama untuk ketiga CoP yaitu 120 bulan atau 10 tahun.




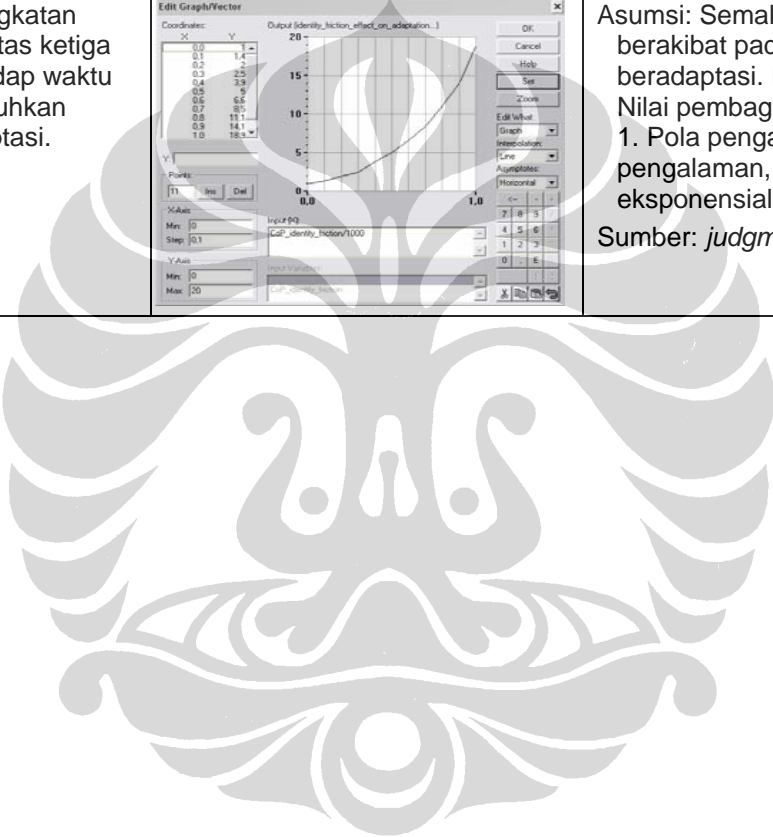
Lampiran 52
Fungsi Grafik untuk Skenario Intervensi

Variabel	Definisi	Fungsi Grafik	Asumsi dan Sumber
<p><i>Practice Effect on CoP Identity (selling practice)</i></p>	<p>Tingkat konstruksi Identitas <i>selling</i> CoP dipengaruhi oleh pengalaman praktek <i>selling</i>.</p>		<p>Asumsi: Semakin banyak praktek, maka semakin besar pengaruhnya terhadap pembentukan identitas sub kultur atau setiap CoP-nya. Nilai pengaruh terkecil 9% dan terbesar 27%. Pola pengaruh sifatnya eksponensial. Semakin besar pengalaman, semakin besar pengaruhnya secara eksponensial terhadap pembentukan identitas.</p> <p>Sumber: <i>survey</i> dan <i>judgment</i> peneliti.</p>
<p><i>Practice Effect on CoP Identity (consulting practice)</i></p>	<p>Tingkat konstruksi Identitas <i>consulting</i> CoP dipengaruhi oleh pengalaman praktek <i>consulting</i>.</p>		<p>Asumsi: Semakin banyak praktek, maka semakin besar pengaruhnya terhadap pembentukan identitas sub kultur atau setiap CoP-nya. Nilai pengaruh terkecil 11% dan terbesar 19.9%. Pola pengaruh relatif ini lebih kecil dibandingkan dengan <i>selling</i> CoP. Perbedaan ini memperhatikan fenomena empiris dan hasil <i>survey</i> yang menunjukkan aktivitas <i>selling</i> lebih tinggi daripada <i>consulting</i>.</p> <p>Sumber: <i>survey</i> dan <i>judgment</i> peneliti.</p>
<p><i>Practice Effect on CoP Identity (product developng practice)</i></p>	<p>Tingkat konstruksi Identitas <i>product developing</i> CoP dipengaruhi oleh pengalaman praktek <i>customizing product</i>.</p>		<p>Asumsi: Semakin banyak praktek, maka semakin besar pengaruhnya terhadap pembentukan identitas sub kultur atau setiap CoP-nya. Nilai pengaruh terkecil 2% dan terbesar 20%.</p> <p>Sumber: <i>survey</i> dan <i>judgment</i> peneliti.</p>

Dinamika knowing ..., Andreo Wahyudi Atmoko, FISIP UI, 2009.

(Lanjutan)

Variabel	Definisi	Fungsi Grafik	Asumsi dan Sumber
<p><i>Identity Friction Effect on Adaptation</i></p>	<p>Efek peningkatan friksi identitas ketiga CoP terhadap waktu yang dibutuhkan untuk adaptasi.</p>		<p>Asumsi: Semakin besar friksi antar identitas CoP, maka akan berakibat pada semakin lama waktu yang dibutuhkan untuk beradaptasi. Nilai pengaruh terkecil 1% dan terbesar 18.9%. Nilai pembagi 1.000 untuk mendapatkan nilai maksimum X = 1. Pola pengaruh sifatnya eksponensial. Semakin besar pengalaman, semakin besar pengaruhnya secara eksponensial terhadap pembentukan identitas. Sumber: <i>judgment</i> peneliti.</p>



Lampiran 53
Hasil Simulasi Non Skenario Sepanjang 10 Tahun ke Depan
(Terhitung Mulai Tahun 2008: t61 sd t180)

Bulan	Identity	Sales	Avg Knwlg Jr Staff	Avg Knwlg Sr Staff	Knwlg Identified	Revenue
0	3,0	24,1	0,40	3,00	0,073	2.897.584.848
1	3,1	24,2	0,48	2,98	0,077	2.900.770.495
2	3,1	24,2	0,56	2,96	0,081	2.904.083.628
3	3,2	24,2	0,63	2,96	0,085	2.907.522.890
4	3,3	24,3	0,78	2,97	0,089	2.911.237.489
5	3,4	24,3	1,06	2,98	0,094	2.915.380.691
6	3,4	24,3	1,43	3,02	0,099	2.919.929.691
7	3,5	24,4	1,78	3,07	0,103	2.924.705.458
8	3,6	24,4	2,05	3,13	0,108	2.929.748.691
9	3,7	24,5	2,25	3,21	0,115	2.936.319.703
10	3,7	24,5	2,40	3,29	0,121	2.943.279.295
11	3,8	24,6	2,54	3,38	0,128	2.950.494.399
12	3,9	24,6	2,67	3,47	0,135	2.957.987.064
13	4,0	24,7	2,79	3,56	0,142	2.965.762.629
14	4,1	24,8	2,90	3,66	0,149	2.973.825.351
15	4,1	24,9	3,01	3,76	0,156	2.982.171.073
16	4,2	24,9	3,11	3,86	0,163	2.990.798.714
17	4,3	25,0	3,20	3,96	0,171	2.999.698.767
18	4,4	25,1	3,29	4,06	0,178	3.008.864.743
19	4,5	25,2	3,38	4,16	0,186	3.018.293.501
20	4,6	25,2	3,47	4,26	0,194	3.027.981.381
21	4,6	25,3	3,55	4,36	0,201	3.037.924.414
22	4,7	25,4	3,62	4,46	0,209	3.048.118.355
23	4,8	25,5	3,69	4,56	0,217	3.059.080.497
24	4,9	25,6	3,77	4,66	0,226	3.071.834.697
25	5,0	25,7	3,83	4,75	0,234	3.084.958.392
26	5,0	25,8	3,90	4,85	0,242	3.098.453.600
27	5,1	26,0	3,96	4,95	0,253	3.114.732.219
28	5,2	26,1	4,02	5,05	0,264	3.132.321.959
29	5,3	26,3	4,08	5,15	0,276	3.150.475.245
30	5,3	26,4	4,13	5,25	0,288	3.169.186.030
31	5,4	26,6	4,18	5,34	0,300	3.188.451.229
32	5,5	26,7	4,24	5,44	0,312	3.208.267.357
33	5,6	26,9	4,28	5,53	0,324	3.228.630.596
34	5,6	27,1	4,33	5,62	0,337	3.249.537.244
35	5,7	27,3	4,38	5,72	0,349	3.270.983.269
36	5,8	27,4	4,42	5,81	0,362	3.292.964.603
37	5,8	27,6	4,47	5,90	0,375	3.315.475.435
38	5,9	27,8	4,51	5,99	0,388	3.338.510.966
39	6,0	28,0	4,55	6,08	0,401	3.362.066.716
40	6,0	28,2	4,58	6,17	0,414	3.386.232.828
41	6,1	28,5	4,62	6,26	0,428	3.417.010.750
42	6,2	28,7	4,66	6,34	0,441	3.448.538.365
43	6,2	29,0	4,69	6,43	0,455	3.480.893.470
44	6,3	29,3	4,72	6,51	0,469	3.514.093.109
45	6,3	29,6	4,75	6,59	0,483	3.548.120.825
46	6,4	29,9	4,78	6,68	0,497	3.586.850.028
47	6,5	30,2	4,81	6,76	0,511	3.625.539.892
48	6,5	30,5	4,84	6,84	0,523	3.663.678.924
49	6,6	30,9	4,86	6,92	0,536	3.702.609.192
50	6,6	31,2	4,89	6,99	0,550	3.742.300.011

(Lanjutan)

Bulan	Identity	Sales	Avg Knwlg Jr Staff	Avg Knwlg Sr Staff	Knwlg Identified	Revenue
51	6,7	31,5	4,91	7,07	0,563	3.782.746.677
52	6,7	31,9	4,94	7,14	0,576	3.823.949.110
53	6,8	32,2	4,96	7,22	0,590	3.865.909.038
54	6,8	32,6	4,98	7,29	0,603	3.908.633.131
55	6,9	32,9	5,01	7,36	0,617	3.952.127.698
56	6,9	33,3	5,03	7,44	0,631	3.996.398.529
57	7,0	33,7	5,05	7,51	0,645	4.041.452.220
58	7,0	34,1	5,07	7,57	0,660	4.087.250.118
59	7,0	34,4	5,09	7,64	0,674	4.133.788.804
60	7,1	34,8	5,11	7,71	0,689	4.181.011.472
61	7,1	35,2	5,13	7,78	0,703	4.228.924.548
62	7,2	35,6	5,14	7,84	0,718	4.277.534.267
63	7,2	36,1	5,16	7,90	0,733	4.326.900.325
64	7,2	36,4	5,18	7,97	0,748	4.369.402.973
65	7,3	36,7	5,20	8,03	0,761	4.401.788.646
66	7,3	37,0	5,22	8,09	0,774	4.434.519.901
67	7,3	37,2	5,24	8,15	0,787	4.467.456.393
68	7,4	37,5	5,26	8,21	0,800	4.500.555.525
69	7,4	37,8	5,28	8,27	0,813	4.533.806.782
70	7,4	38,1	5,29	8,32	0,826	4.567.210.338
71	7,5	38,3	5,31	8,38	0,839	4.600.769.867
72	7,5	38,6	5,33	8,44	0,851	4.634.489.825
73	7,5	38,9	5,34	8,49	0,864	4.668.374.383
74	7,5	39,2	5,36	8,55	0,877	4.702.427.569
75	7,6	39,5	5,37	8,60	0,890	4.736.652.300
76	7,6	39,8	5,39	8,65	0,903	4.771.050.892
77	7,6	40,0	5,40	8,71	0,916	4.805.637.630
78	7,6	40,3	5,42	8,76	0,929	4.840.410.880
79	7,7	40,6	5,43	8,81	0,942	4.875.350.495
80	7,7	40,9	5,44	8,86	0,953	4.907.251.162
81	7,7	41,1	5,46	8,91	0,963	4.937.591.090
82	7,7	41,4	5,47	8,96	0,973	4.967.973.779
83	7,7	41,7	5,48	9,01	0,984	4.998.370.015
84	7,8	41,9	5,50	9,06	0,994	5.028.768.713
85	7,8	42,2	5,51	9,11	1,004	5.059.166.683
86	7,8	42,4	5,52	9,16	1,014	5.089.564.149
87	7,8	42,7	5,54	9,20	1,024	5.119.962.768
88	7,8	42,9	5,55	9,25	1,034	5.150.364.697
89	7,8	43,2	5,56	9,30	1,044	5.180.772.146
90	7,9	43,4	5,57	9,34	1,054	5.211.187.203
91	7,9	43,7	5,58	9,39	1,064	5.241.611.767
92	7,9	43,9	5,60	9,43	1,073	5.272.034.731
93	7,9	44,2	5,61	9,48	1,083	5.302.458.707
94	7,9	44,4	5,62	9,52	1,093	5.332.885.294
95	7,9	44,7	5,63	9,56	1,102	5.360.820.945
96	7,9	44,9	5,64	9,61	1,109	5.387.612.908
97	8,0	45,1	5,65	9,65	1,117	5.414.367.295
98	8,0	45,3	5,66	9,69	1,125	5.441.063.554
99	8,0	45,6	5,67	9,73	1,133	5.467.534.573
100	8,0	45,8	5,68	9,78	1,140	5.492.418.016
101	8,0	46,0	5,69	9,82	1,148	5.517.202.687
102	8,0	46,2	5,71	9,86	1,156	5.541.879.152
103	8,0	46,4	5,72	9,90	1,163	5.566.437.264
104	8,0	46,6	5,73	9,94	1,171	5.590.875.785
105	8,0	46,7	5,74	9,97	1,178	5.609.254.498
106	8,0	46,9	5,75	10,01	1,185	5.626.563.532

Universitas Indonesia

(Lanjutan)

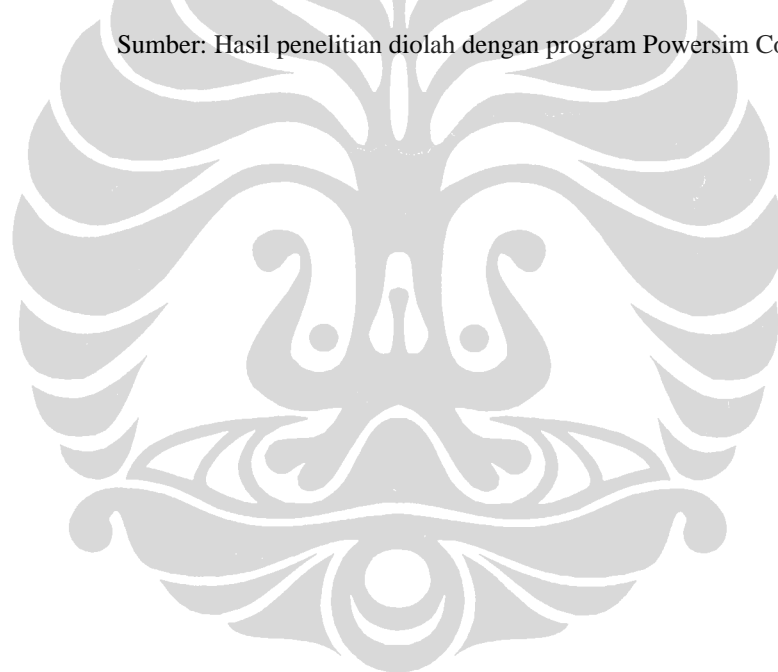
Bulan	Identity	Sales	Avg Knwlg Jr Staff	Avg Knwlg Sr Staff	Knwlg Identified	Revenue
107	8,1	47,0	5,76	10,05	1,193	5.643.784.242
108	8,1	47,2	5,77	10,09	1,200	5.660.895.917
109	8,1	47,3	5,78	10,12	1,207	5.677.889.534
110	8,1	47,4	5,79	10,16	1,212	5.691.534.321
111	8,1	47,5	5,80	10,20	1,215	5.701.712.704
112	8,1	47,6	5,81	10,23	1,217	5.711.794.102
113	8,1	47,7	5,82	10,27	1,220	5.721.755.538
114	8,1	47,8	5,83	10,30	1,223	5.731.586.510
115	8,1	47,8	5,84	10,34	1,225	5.741.284.309
116	8,1	47,9	5,85	10,37	1,228	5.750.849.988
117	8,1	48,0	5,86	10,41	1,230	5.760.286.319
118	8,1	48,1	5,87	10,44	1,232	5.769.596.698
119	8,1	48,2	5,88	10,47	1,235	5.778.784.577
120	8,1	48,2	5,88	10,50	1,237	5.787.853.196
121	8,1	48,3	5,89	10,54	1,239	5.796.805.491
122	8,1	48,4	5,90	10,57	1,241	5.805.644.093
123	8,1	48,5	5,91	10,60	1,244	5.814.371.361
124	8,1	48,5	5,91	10,63	1,246	5.822.989.430
125	8,2	48,6	5,92	10,66	1,248	5.831.500.423
126	8,2	48,7	5,93	10,69	1,250	5.839.906.266
127	8,2	48,7	5,93	10,73	1,251	5.847.585.560
128	8,2	48,8	5,94	10,76	1,252	5.853.471.450
129	8,2	48,8	5,94	10,79	1,252	5.859.286.633
130	8,2	48,9	5,95	10,82	1,253	5.865.022.326
131	8,2	48,9	5,96	10,84	1,253	5.870.674.005
132	8,2	49,0	5,96	10,87	1,254	5.876.240.369
133	8,2	49,0	5,97	10,90	1,254	5.881.721.827
134	8,2	49,1	5,97	10,93	1,255	5.887.119.675
135	8,2	49,1	5,98	10,96	1,255	5.892.435.626
136	8,2	49,1	5,99	10,99	1,256	5.897.671.526
137	8,2	49,2	5,99	11,01	1,256	5.902.829.216
138	8,2	49,2	5,99	11,04	1,256	5.907.910.459
139	8,2	49,3	6,00	11,07	1,257	5.912.916.920
140	8,2	49,3	6,00	11,09	1,257	5.917.850.162
141	8,2	49,4	6,01	11,12	1,257	5.922.711.660
142	8,2	49,4	6,01	11,15	1,258	5.927.502.812
143	8,2	49,4	6,02	11,17	1,258	5.932.224.951
144	8,2	49,5	6,02	11,20	1,258	5.936.879.359
145	8,2	49,5	6,02	11,22	1,259	5.941.467.269
146	8,2	49,5	6,03	11,25	1,259	5.945.989.881
147	8,2	49,6	6,03	11,27	1,259	5.950.448.358
148	8,2	49,6	6,04	11,30	1,259	5.954.843.834
149	8,2	49,7	6,04	11,32	1,260	5.959.177.418
150	8,2	49,7	6,04	11,35	1,260	5.963.450.192
151	8,2	49,7	6,05	11,37	1,260	5.967.663.215
152	8,2	49,8	6,05	11,39	1,260	5.971.817.524
153	8,2	49,8	6,05	11,42	1,260	5.975.914.135
154	8,2	49,8	6,05	11,44	1,261	5.979.954.043
155	8,2	49,9	6,06	11,46	1,261	5.983.938.223
156	8,2	49,9	6,06	11,48	1,261	5.987.867.630
157	8,2	49,9	6,06	11,51	1,261	5.991.743.201
158	8,2	50,0	6,07	11,53	1,261	5.995.565.853
159	8,2	50,0	6,07	11,55	1,262	5.999.336.486
160	8,2	50,0	6,07	11,57	1,262	6.003.055.981
161	8,2	50,0	6,07	11,59	1,262	6.005.813.737
162	8,2	50,1	6,08	11,61	1,262	6.008.517.491

Universitas Indonesia

(Lanjutan)

Bulan	Identity	Sales	Avg Knwlg Jr Staff	Avg Knwlg Sr Staff	Knwlg Identified	Revenue
163	8,2	50,1	6,08	11,63	1,262	6.011.185.303
164	8,2	50,1	6,08	11,65	1,262	6.013.815.734
165	8,2	50,1	6,08	11,67	1,262	6.016.408.402
166	8,2	50,2	6,09	11,69	1,262	6.018.963.508
167	8,2	50,2	6,09	11,71	1,263	6.021.481.574
168	8,2	50,2	6,09	11,73	1,263	6.023.963.278
169	8,2	50,2	6,09	11,75	1,263	6.026.409.357
170	8,2	50,2	6,10	11,77	1,263	6.028.820.558
171	8,2	50,3	6,10	11,79	1,263	6.031.197.605
172	8,2	50,3	6,10	11,81	1,263	6.033.541.190
173	8,2	50,3	6,10	11,83	1,263	6.035.851.971
174	8,2	50,3	6,11	11,85	1,263	6.038.130.574
175	8,2	50,3	6,11	11,86	1,263	6.039.982.076
176	8,2	50,3	6,11	11,88	1,263	6.041.757.025
177	8,2	50,4	6,11	11,90	1,264	6.043.508.903
178	8,2	50,4	6,11	11,92	1,264	6.045.237.251
179	8,2	50,4	6,11	11,93	1,264	6.046.942.008
180	8,2	50,4	6,12	11,95	1,264	6.048.623.355

Sumber: Hasil penelitian diolah dengan program Powersim Construtor 2.5d



Lampiran 54

Hasil Simulasi Skenario *Paradox* Sepanjang 10 Tahun ke Depan
(Terhitung Mulai Tahun 2008: t61 sd t180)

Bulan	Identity	Sales	Avg Knwlg Jr Staff	Avg Knwlg Sr Staff	Knwlg Identified	Revenue
0	3,0	24,1	0,40	3,00	0,065	2.892.127.841
1	3,1	24,1	0,48	2,98	0,067	2.893.689.505
2	3,1	24,1	0,56	2,96	0,069	2.895.124.191
3	3,2	24,1	0,63	2,96	0,071	2.896.442.046
4	3,2	24,1	0,78	2,96	0,072	2.897.772.015
5	3,3	24,2	1,06	2,98	0,073	2.899.227.543
6	3,3	24,2	1,42	3,01	0,074	2.900.776.530
7	3,4	24,2	1,77	3,06	0,075	2.902.273.849
8	3,4	24,2	2,03	3,12	0,076	2.903.701.823
9	3,5	24,2	2,23	3,20	0,078	2.905.958.790
10	3,5	24,2	2,38	3,28	0,079	2.907.456.331
11	3,6	24,2	2,52	3,36	0,079	2.908.778.591
12	3,6	24,3	2,64	3,44	0,079	2.910.022.526
13	3,7	24,3	2,75	3,53	0,080	2.911.201.523
14	3,7	24,3	2,86	3,62	0,080	2.912.323.823
15	3,7	24,3	2,96	3,71	0,080	2.913.396.956
16	3,8	24,3	3,05	3,80	0,080	2.914.427.758
17	3,8	24,3	3,14	3,89	0,080	2.915.423.382
18	3,8	24,3	3,23	3,98	0,080	2.916.395.120
19	3,9	24,3	3,31	4,07	0,081	2.917.340.600
20	3,9	24,3	3,38	4,16	0,081	2.918.418.278
21	3,9	24,3	3,46	4,25	0,081	2.919.654.982
22	3,9	24,3	3,53	4,34	0,082	2.920.862.779
23	4,0	24,4	3,59	4,42	0,082	2.922.044.080
24	4,0	24,4	3,65	4,51	0,082	2.923.200.358
25	4,0	24,4	3,71	4,59	0,083	2.924.794.032
26	4,0	24,4	3,77	4,68	0,083	2.926.531.807
27	4,0	24,4	3,82	4,76	0,083	2.928.241.582
28	4,0	24,4	3,87	4,84	0,084	2.930.369.335
29	4,1	24,4	3,92	4,92	0,085	2.932.936.302
30	4,1	24,5	3,97	5,00	0,086	2.935.469.553
31	4,1	24,5	4,01	5,08	0,087	2.937.970.469
32	4,1	24,5	4,05	5,15	0,088	2.940.016.784
33	4,1	24,5	4,09	5,23	0,087	2.940.063.654
34	4,1	24,5	4,13	5,30	0,086	2.940.176.836
35	4,1	24,5	4,17	5,37	0,085	2.940.342.726
36	4,1	24,5	4,20	5,44	0,084	2.940.553.144
37	4,1	24,5	4,23	5,51	0,084	2.940.801.663
38	4,1	24,5	4,26	5,58	0,083	2.941.082.844
39	4,2	24,5	4,29	5,65	0,082	2.941.391.983
40	4,2	24,5	4,32	5,71	0,082	2.941.724.974
41	4,2	24,5	4,35	5,77	0,081	2.942.078.199
42	4,2	24,5	4,37	5,83	0,081	2.942.448.899
43	4,2	24,5	4,39	5,89	0,080	2.942.834.741
44	4,2	24,5	4,42	5,95	0,080	2.943.232.168
45	4,2	24,5	4,44	6,01	0,080	2.943.638.853
46	4,2	24,5	4,46	6,06	0,079	2.944.052.870
47	4,2	24,5	4,47	6,12	0,079	2.944.472.536
48	4,1	24,5	4,49	6,17	0,079	2.944.896.357
49	4,1	24,5	4,51	6,22	0,079	2.945.613.514
50	4,1	24,6	4,52	6,27	0,078	2.946.668.599

(Lanjutan)

Bulan	Identity	Sales	Avg Knwlg Jr Staff	Avg Knwlg Sr Staff	Knwlg Identified	Revenue
51	4,1	24,6	4,54	6,32	0,078	2.947.741.856
52	4,1	24,6	4,55	6,37	0,078	2.949.053.547
53	4,1	24,6	4,56	6,42	0,078	2.950.336.012
54	4,1	24,6	4,57	6,46	0,078	2.951.590.322
55	4,1	24,6	4,59	6,51	0,078	2.952.816.907
56	4,1	24,6	4,60	6,55	0,079	2.954.017.022
57	4,1	24,6	4,61	6,59	0,078	2.955.009.896
58	4,1	24,6	4,62	6,63	0,078	2.955.960.297
59	4,1	24,6	4,62	6,67	0,078	2.956.885.909
60	4,1	24,6	4,63	6,71	0,078	2.957.787.076
61	4,1	24,7	4,64	6,75	0,078	2.958.664.265
62	4,1	24,7	4,65	6,78	0,078	2.959.517.933
63	4,1	24,7	4,65	6,82	0,078	2.960.348.504
64	4,1	24,7	4,66	6,85	0,078	2.961.156.381
65	4,0	24,7	4,67	6,88	0,078	2.961.941.953
66	4,0	24,7	4,67	6,92	0,078	2.962.705.603
67	4,0	24,7	4,68	6,95	0,078	2.963.447.705
68	4,0	24,7	4,68	6,98	0,078	2.964.168.631
69	4,0	24,7	4,69	7,01	0,078	2.964.868.748
70	4,0	24,7	4,69	7,04	0,078	2.965.548.416
71	4,0	24,7	4,69	7,07	0,078	2.966.207.990
72	4,0	24,7	4,70	7,09	0,078	2.966.847.821
73	4,0	24,7	4,70	7,12	0,078	2.967.467.601
74	4,0	24,7	4,70	7,14	0,078	2.968.067.165
75	4,0	24,7	4,70	7,17	0,078	2.968.646.876
76	4,0	24,7	4,71	7,19	0,078	2.969.207.086
77	4,0	24,7	4,71	7,22	0,078	2.969.748.144
78	3,9	24,8	4,71	7,24	0,078	2.970.270.393
79	3,9	24,8	4,71	7,26	0,078	2.970.774.123
80	3,9	24,8	4,71	7,28	0,078	2.971.259.669
81	3,9	24,8	4,71	7,30	0,078	2.971.727.561
82	3,9	24,8	4,71	7,32	0,078	2.972.178.134
83	3,9	24,8	4,71	7,34	0,078	2.972.611.698
84	3,9	24,8	4,71	7,36	0,078	2.973.028.555
85	3,9	24,8	4,71	7,38	0,078	2.973.429.007
86	3,9	24,8	4,71	7,39	0,078	2.973.813.355
87	3,9	24,8	4,71	7,41	0,078	2.974.181.899
88	3,9	24,8	4,71	7,43	0,078	2.974.534.936
89	3,9	24,8	4,71	7,44	0,078	2.974.872.758
90	3,8	24,8	4,71	7,46	0,078	2.975.195.657
91	3,8	24,8	4,71	7,47	0,078	2.975.503.917
92	3,8	24,8	4,71	7,48	0,078	2.975.797.820
93	3,8	24,8	4,71	7,50	0,078	2.976.077.645
94	3,8	24,8	4,71	7,51	0,078	2.976.343.665
95	3,8	24,8	4,71	7,52	0,078	2.976.596.153
96	3,8	24,8	4,71	7,54	0,078	2.976.835.376
97	3,8	24,8	4,71	7,55	0,078	2.977.061.597
98	3,8	24,8	4,71	7,56	0,078	2.977.275.078
99	3,8	24,8	4,70	7,57	0,078	2.977.476.076
100	3,8	24,8	4,70	7,58	0,078	2.977.664.846
101	3,8	24,8	4,70	7,59	0,077	2.977.841.638
102	3,7	24,8	4,70	7,60	0,077	2.978.006.699
103	3,7	24,8	4,70	7,61	0,077	2.978.160.274
104	3,7	24,8	4,70	7,62	0,077	2.978.302.603
105	3,7	24,8	4,69	7,63	0,077	2.978.433.925
106	3,7	24,8	4,69	7,63	0,077	2.978.554.472

Universitas Indonesia

(Lanjutan)

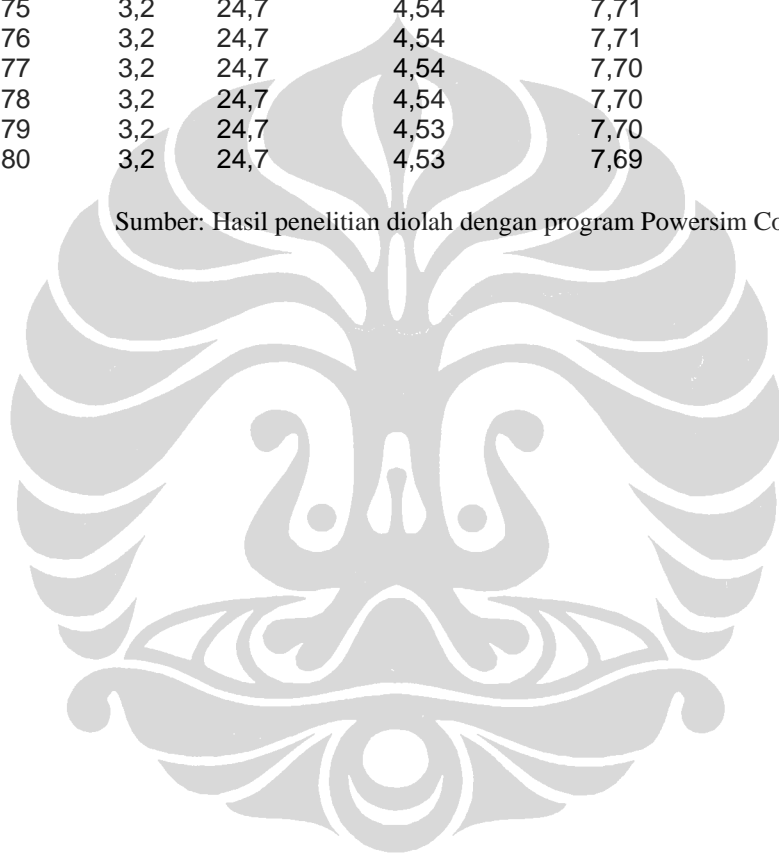
Bulan	Identity	Sales	Avg Knwlg Jr Staff	Avg Knwlg Sr Staff	Knwlg Identified	Revenue
107	3,7	24,8	4,69	7,64	0,077	2.978.664.476
108	3,7	24,8	4,69	7,65	0,077	2.978.764.164
109	3,7	24,8	4,69	7,66	0,077	2.978.853.761
110	3,7	24,8	4,69	7,66	0,077	2.978.897.255
111	3,7	24,8	4,68	7,67	0,077	2.978.890.572
112	3,7	24,8	4,68	7,68	0,077	2.978.876.174
113	3,7	24,8	4,68	7,68	0,077	2.978.854.125
114	3,6	24,8	4,68	7,69	0,077	2.978.824.592
115	3,6	24,8	4,68	7,69	0,077	2.978.787.762
116	3,6	24,8	4,67	7,70	0,077	2.978.743.818
117	3,6	24,8	4,67	7,70	0,077	2.978.692.940
118	3,6	24,8	4,67	7,71	0,077	2.978.635.304
119	3,6	24,8	4,67	7,71	0,076	2.978.571.082
120	3,6	24,8	4,66	7,72	0,076	2.978.500.439
121	3,6	24,8	4,66	7,72	0,076	2.978.423.540
122	3,6	24,8	4,66	7,72	0,076	2.978.340.542
123	3,6	24,8	4,66	7,73	0,076	2.978.251.603
124	3,6	24,8	4,66	7,73	0,076	2.978.156.875
125	3,6	24,8	4,65	7,73	0,076	2.978.056.507
126	3,6	24,8	4,65	7,74	0,076	2.977.950.646
127	3,5	24,8	4,65	7,74	0,076	2.977.839.437
128	3,5	24,8	4,65	7,74	0,076	2.977.704.310
129	3,5	24,8	4,64	7,74	0,076	2.977.549.282
130	3,5	24,8	4,64	7,74	0,076	2.977.390.492
131	3,5	24,8	4,64	7,75	0,075	2.977.227.990
132	3,5	24,8	4,64	7,75	0,075	2.977.061.862
133	3,5	24,8	4,64	7,75	0,075	2.976.892.202
134	3,5	24,8	4,63	7,75	0,075	2.976.719.102
135	3,5	24,8	4,63	7,75	0,075	2.976.542.654
136	3,5	24,8	4,63	7,75	0,075	2.976.362.947
137	3,5	24,8	4,63	7,75	0,075	2.976.180.071
138	3,5	24,8	4,62	7,75	0,075	2.975.994.111
139	3,5	24,8	4,62	7,76	0,075	2.975.805.153
140	3,4	24,8	4,62	7,76	0,075	2.975.613.280
141	3,4	24,8	4,62	7,76	0,074	2.975.418.574
142	3,4	24,8	4,62	7,76	0,074	2.975.221.116
143	3,4	24,8	4,61	7,76	0,074	2.975.020.986
144	3,4	24,8	4,61	7,76	0,074	2.974.818.262
145	3,4	24,8	4,61	7,76	0,074	2.974.613.023
146	3,4	24,8	4,61	7,76	0,074	2.974.405.343
147	3,4	24,8	4,60	7,76	0,074	2.974.195.299
148	3,4	24,8	4,60	7,76	0,074	2.973.982.964
149	3,4	24,8	4,60	7,75	0,074	2.973.768.410
150	3,4	24,8	4,60	7,75	0,074	2.973.551.709
151	3,4	24,8	4,59	7,75	0,073	2.973.332.933
152	3,4	24,8	4,59	7,75	0,073	2.973.112.149
153	3,4	24,8	4,59	7,75	0,073	2.972.889.426
154	3,3	24,8	4,59	7,75	0,073	2.972.664.831
155	3,3	24,8	4,59	7,75	0,073	2.972.438.430
156	3,3	24,8	4,58	7,75	0,073	2.972.210.287
157	3,3	24,8	4,58	7,75	0,073	2.971.980.466
158	3,3	24,8	4,58	7,74	0,073	2.971.749.029
159	3,3	24,8	4,58	7,74	0,073	2.971.516.038
160	3,3	24,8	4,57	7,74	0,073	2.971.281.552
161	3,3	24,8	4,57	7,74	0,072	2.971.045.630
162	3,3	24,8	4,57	7,74	0,072	2.970.808.331

Universitas Indonesia

(Lanjutan)

Bulan	Identity	Sales	Avg Knwlg Jr Staff	Avg Knwlg Sr Staff	Knwlg Identified	Revenue
163	3,3	24,8	4,57	7,74	0,072	2.970.569.711
164	3,3	24,8	4,57	7,73	0,072	2.970.329.826
165	3,3	24,8	4,56	7,73	0,072	2.970.088.730
166	3,3	24,7	4,56	7,73	0,072	2.969.846.477
167	3,3	24,7	4,56	7,73	0,072	2.969.603.119
168	3,3	24,7	4,56	7,73	0,072	2.969.358.708
169	3,2	24,7	4,55	7,72	0,072	2.969.113.294
170	3,2	24,7	4,55	7,72	0,072	2.968.866.926
171	3,2	24,7	4,55	7,72	0,071	2.968.619.653
172	3,2	24,7	4,55	7,72	0,071	2.968.371.522
173	3,2	24,7	4,55	7,71	0,071	2.968.122.578
174	3,2	24,7	4,54	7,71	0,071	2.967.872.869
175	3,2	24,7	4,54	7,71	0,071	2.967.622.436
176	3,2	24,7	4,54	7,71	0,071	2.967.371.325
177	3,2	24,7	4,54	7,70	0,071	2.967.119.578
178	3,2	24,7	4,54	7,70	0,071	2.966.867.235
179	3,2	24,7	4,53	7,70	0,071	2.966.614.338
180	3,2	24,7	4,53	7,69	0,071	2.966.360.927

Sumber: Hasil penelitian diolah dengan program Powersim Construtor 2.5d



Lampiran 55

Padanan Kata Bahasa Inggris dan Bahasa Daerah

Dalam laporan penelitian disertasi ini, muncul beberapa kata berasal dari bahasa daerah terutama bahasa Jawa. Penggunaan bahasa daerah di dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menggantikan terminologi asli yang berbahasa Inggris baik untuk proses penelitian maupun pelaporan. Penggunaan bahasa daerah hanya sebagai padanan kata yang lebih kurang dianggap mempunyai arti sama dengan gagasan yang dikandung dalam bahasa Inggris-nya. Peneliti mencari padanan kata dalam bahasan daerah, terutama bahasa Jawa karena terkait dengan bahasa Ibu. Tujuannya adalah lebih untuk meningkatkan internalisasi konsep-konsep asli dari bahasa Inggris. Diharapkan melalui padanan kata dengan bahasa Ibu, Peneliti dapat meningkatkan ketajaman dalam memahami fenomena yang diamati – mengingat pendekatan kualitatif dominan dalam penelitian ini. Bagi pembaca yang tidak mengerti arti kata yang digunakan, Lampiran 55 ini menyajikan semacam catatan tambahan mengenai kata-kata yang digunakan terutama dalam menjelaskan konsep *sensemaking*.

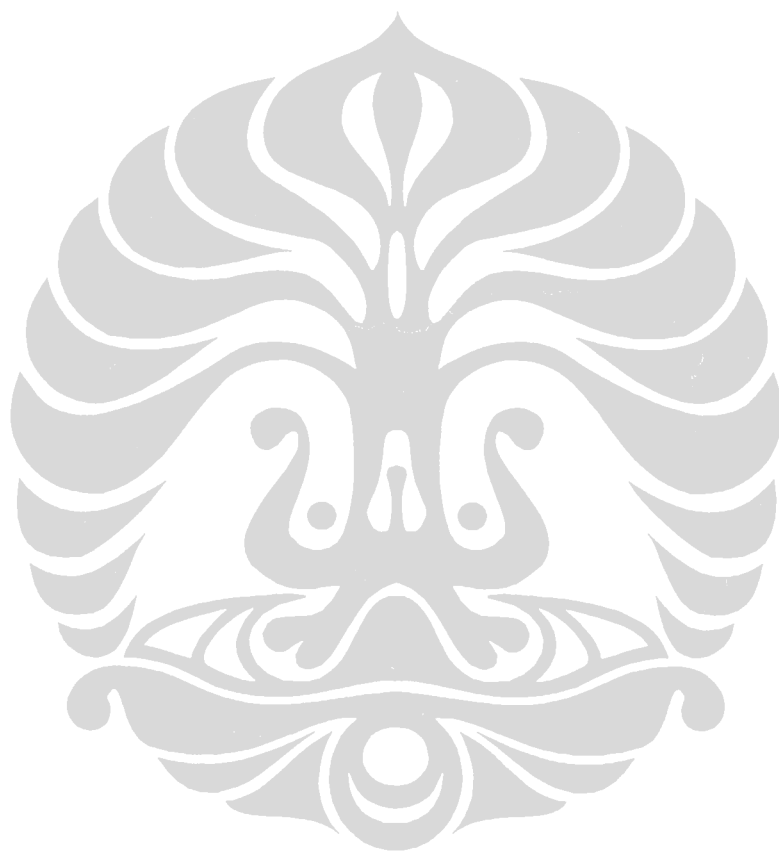
Sensemaking merupakan proses anggota organisasi memaknai lingkungan yang kemudian interpretasinya digunakan untuk melandasi tindakan-tindakan organisasional. Esensi proses *sensemaking* terletak pada kolektifitas dalam mendiskusikan ambiguitas atau keraguan (*equivocality*) yang disebabkan oleh perubahan. Weick menjelaskan bahwa *sensemaking* terjadi dalam rangkaian proses enam aktivitas, yaitu:¹

- 1) “*Someone notices something, in an ongoing flow of events, something in the form of a surprise, a discrepant set of cues, something that does not fit.*” Seseorang memperhatikan sesuatu yang tidak seperti biasanya terjadi, sesuatu yang menarik, ada isyarat yang menunjukkan sesuatu berbeda dari biasanya, sesuatu yang tidak selaras. Istilah bahasa Jawa yang cocok untuk menggambarkan konteks kalimat ini adalah ‘Nggumuni’, yang dapat dipadankan dengan makna ‘terpaku heran’ pada sesuatu yang ‘ganjil’.

¹ Karl E. Weick, 1995, hal. 2. Kalimat dalam bahasa Inggris diterjemahkan bebas mengikuti konteks pemahaman Peneliti.

- 2) *“The discrepant cues are spotted when someone looks back over elapse experience.”* Isyarat perbedaan tertangkap manakala seseorang membandingkannya dengan pengalaman masa lalu. Istilah bahasa Jawa yang cocok untuk menggambarkan konteks kalimat ini adalah 'Niteni', yang dapat diartikan sebagai memberikan perhatian serius pada sesuatu yang aneh atau 'ganjil' yang telah membuat terkesima.
- 3) *“Plausible speculations are offered to explain the cues and their relative rarity.”* Spekulasi penjelasan digagas untuk menjelaskan isyarat-isyarat yang muncul tidak biasa tersebut. Istilah bahasa Jawa yang cocok untuk menggambarkan konteks kalimat ini adalah 'Ngirani', yang dapat diartikan sebagai melakukan perkiraan dan membangun 'teori' untuk menjelaskan perkiraan atau dugaan terhadap isyarat 'ganjil' tersebut.
- 4) *“The person making the speculations publishes them in a tangible journal article that becomes part of the environment of the medical community for others. He or she creates an object that was not ‘out there’ to begin with but now is there for the noticing.”* Seseorang yang membuat spekulasi mengembangkan informasinya melalui berbagai cara pada lingkungannya. Dia menciptakan sesuatu obyek hasil 'Ngirani' untuk menjelaskan sesuatu dan mengarahkan orang lain di lingkungannya bahwa obyek tersebut tidaklah berada jauh 'di luar sana', sehingga bisa diperbincangkan bersama. Istilah bahasa Jawa yang cocok untuk menggambarkan konteks kalimat ini adalah 'Ngomongi', yang dapat diartikan dengan mulai membicarakan, mengimbuhi dengan banyak pembicaraan untuk memaknai sesuatu obyek.
- 5) *“The speculations do not generate widespread attention right away ... Such contacts are crucial in the construction and perception problems.”* Spekulasi 'Ngirani' tidak bisa serta merta mendapatkan perhatian luas ketika 'Ngomongi'. Beberapa kontak menjadi penting jika diarahkan untuk membangun persepsi terhadap masalah. Istilah bahasa Jawa yang cocok untuk menggambarkan konteks kalimat ini adalah 'Ngembanggi', yang dapat diistilahkan dengan menaburi bunga-bunga agar menjadi semakin wangi, dalam kaitan ini menciptakan konteks untuk meningkatkan urgensi.

- 6) “*This example is about sensemaking because issues of identity and reputation are involved.*” Dari aktivitas ‘Nggumuni’ hingga ‘Ngembang’ tersebut menjadi jelas sebagai proses *sensemaking* manakala isu-isu identitas dan reputasi dilibatkan. Istilah bahasa Jawa yang cocok untuk menggambarkan konteks kalimat ini adalah ‘Ngemongke’, yang dapat diartikan sebagai mengasuh atau membimbing dengan penuh perhatian dan melibatkan reputasi atau identitas bersama.



Lampiran 56

Ringkasan Disertasi untuk Orasi pada Sidang Promosi Doktor

**DINAMIKA KNOWING ORGANIZATION:
MODEL ORGANISASI ADAPTIF
DALAM LINGKUNGAN YANG BERUBAH DINAMIS**

Apakah yang memungkinkan suatu organisasi atau perusahaan mampu beradaptasi di dalam lingkungan yang berubah dinamis? Dalam disiplin ilmu administrasi, terutama kajian strategi organisasi, salah satu jawabannya ialah jika organisasi itu belajar, sebuah metafora seperti manusia yang belajar menghadapi sekaligus menaklukkan lingkungannya.

Lalu, bagaimanakah seharusnya organisasi belajar? Chun Wei Choo mengajukan satu preskripsi teoritis yang dinamainya *knowing organization*. Teorinya menjelaskan bahwa organisasi mampu adaptasi jika organisasi itu bisa secara efektif memaknai lingkungan dan mengelola pengetahuan yang menyajikan konteks terinci untuk pengambilan keputusan mengelola sumber daya organisasional.

Dalam kaitan dengan preskripsi organisasi belajar, Tsang mengingatkan bahwa model-model preskripsi di satu pihak memberikan sumbangan menyajikan solusi praktis terhadap masalah organisasi. Namun di pihak lain, model preskripsi cenderung mengabaikan konteks bagaimana organisasi selama ini belajar. Suatu preskripsi yang terlampau mengeneralisir dan mengabaikan konteks suatu organisasi, yaitu bagaimana organisasi selama ini belajar, akan lebih berbahaya daripada kebaikannya. Peringatan Tsang inilah yang menjadi alasan teoritis untuk melakukan penelitian dengan tujuan dasar melakukan teorisasi deskriptif-preskriptif organisasi belajar.

Untuk mendapatkan kontekstualisasi organisasi belajar, penelitian ini memilih DDI atau Daya Dimensi Indonesia, yaitu perusahaan konsultan Sumber Daya Manusia, sebagai kasus studi. Keunikan fenomena DDI salah satunya adalah pada kinerja *knowing organization*-nya, dimana tingkat *knowing* organisasi ini berada di atas rata-rata organisasi yang dianggap *knowing* jika mengacu pada alat penelitian Hansen.

Dalam kerangka teorisasi deskriptif-preskriptif organisasi belajar, penelitian ini mengajukan dua pertanyaan utama terhadap kasus DDI. Pertama, apakah yang sebenarnya menjadi karakteristik *knowing organization*-nya, dan kedua, bagaimanakah dinamika keterkaitan antar aktivitas pembentuk *knowing organization*.

Dua pertanyaan tersebut, yang kemudian diturunkan menjadi lima pertanyaan penelitian, menyimpan tujuan. Pertama, memahami bagaimana organisasi selama ini belajar, yaitu dengan mengungkap karakteristik *knowing organization*, yang dalam kaitan ini dimaksudkan sebagai deskriptif; dan kedua, menghasilkan preskripsi tentang bagaimana organisasi seharusnya belajar, yaitu dengan memahami struktur keterkaitan antar aktivitas dan pola perilaku kinerja

organisasi, serta menemukan *leverage* dan paradoks dari dinamika *knowing organization* di dalam suatu simulasi skenario.

Ada tiga asumsi dasar yang melandasi kerangka pemikiran penelitian ini. Pertama, merujuk pada pemikiran Karl Weick, bahwa organisasi merupakan suatu sistem interpretasi. Artinya, tindakan anggota organisasi dalam suatu hubungan kerja organisasional, yang akhirnya menghasilkan suatu produk jasa, adalah hasil unjuk kerja sistem interpretasi yang dibangun oleh anggota organisasi. Asumsi ini memasuki pemahaman lebih dalam lagi terhadap makna-makna menurut anggota organisasi yang melekat di dalam *routines* organisasi.

Kedua, merujuk pada pemikiran Etienne Wenger, bahwa pembelajaran organisasional dipahami dalam perspektif *social learning*. Belajar adalah apa yang dikerjakan dalam praktek, kapan dan bagaimana dilakukan, menggunakan *routines* dan artefak khusus, dan mengapa sesuatu yang dikerjakan tersebut dilakukan. Kerja kognisi ditentukan oleh dan di dalam aktivitas praktek, yang dipahami sebagai cara penciptaan melalui kerja partisipasi dan kontribusi yang sosial dan kultural. Anggota-anggota organisasi berpartisipasi dan memberi kontribusi pada dunia yang dipersepsikan yang tidak lepas dari pengaruh sosial dan budaya, kemudian diejawantahkan melalui aktivitas-aktivitas tertentu dimana anggota organisasi meyakini dan merasa memilikinya. Implikasinya, *knowing* dipahami bukan dari apa yang tersimpan di dalam kepala seseorang, dalam buku-buku, atau dalam gudang data komputer, tetapi di dalam suatu praktek organisasi, seperti *selling* atau *consulting*.

Ketiga, merujuk pada pemikiran Donald Schön dan Jay Forrester, bahwa rasionalitas dalam pengambilan keputusan terikat oleh nilai-nilai dan keyakinan dari pembuat keputusan. Asumsi yang ketiga ini terikat dengan dua asumsi pertama, dimana keputusan organisasional yang mengikat tindakan anggota organisasi dan menghasilkan konsekuensi pengelolaan sumber daya organisasi dipengaruhi oleh sistem interpretasi dan praktek-praktek yang dilakukan oleh anggota organisasi.

Secara garis besar, gagasan *knowing organization* menjelaskan keterkaitan sekuensial antara aktivitas *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making*. Aktivitas *sensemaking* bertujuan mencari jawaban atas dua isu, yaitu apa yang sedang terjadi di lingkungan, dan apa maknanya bagi anggota organisasi. Keluaran *sensemaking* yang efektif adalah kepaduan interpretasi mengenai bagaimana lingkungan yang sedang berubah, dan apa arah organisasi yang ingin ditempuh dalam lingkungan yang berubah.

Hasil *sensemaking* adalah sejumlah sasaran dan isu-isu yang merefleksikan tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah. Tujuan yang telah saling dibagikan ini pada dasarnya bermanfaat untuk membentuk cara pandang terhadap isyarat lingkungan, sehingga anggota organisasi mengenali dan merasakan masalah dan peluang-peluangnya bersama. Ketika situasi masalah merupakan hal baru atau tidak biasa, organisasi mampu menemukan adanya kekurangan akan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah dan mengeksploitasi peluangnya. Organisasi selanjutnya memulai *knowledge creating*. Keluaran *knowledge creating* adalah kapabilitas baru atau inovasi baru. Keluaran ini kemudian memperluas tingkat pilihan yang ada untuk *decision making*.

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* adalah: pertama, suatu pola tindakan yang memiliki tujuan jangka pendek, yaitu keputusan-keputusan yang didasarkan pada premis-premis yang ditarik dari keyakinan saat ini; dan kedua adaptif yang melampaui jangka lebih panjang lagi, yaitu tindakan-tindakan yang menghasilkan isyarat-isyarat baru yang menyebabkan siklus baru *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making*.

Untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian ini, dua pendekatan yaitu kualitatif dan kuantitatif digunakan pada penelitian. Keduanya dipadukan dalam disain *mixed model research*, dimana paradigma yang melandasi adalah pragmatisme.

Tashakkori dan Teddlie menjelaskan disain *mixed model research* merupakan perkembangan terbaru setelah *mono method*, *multi method*, dan *mixed method*. Disain *mixed model research* merupakan pencampuran dalam banyak tahap penelitian, seperti pertanyaan, metode penelitian, koleksi data, analisis, dan proses penyimpulan. Penelitian *mixed model research* bisa mempunyai pertanyaan penelitian ganda, masing-masing berakar pada paradigma yang berbeda, dan memungkinkan untuk membuat penarikan simpulan ganda karena berbeda sudut pandang. Dalam kaitan ini, penelitian menggunakan dua metode, yaitu etnometodologi, dan *system dynamics*.

Etnometodologi yang banyak digunakan dalam disiplin ilmu sosiologi, bertujuan untuk memahami bagaimana orang-orang menyadari atau memahami aktivitas kesehariannya sehingga bertindak dalam cara-cara yang dapat diterima secara sosial. Etnometodologi lebih memfokuskan pada makna dan bagaimana makna itu secara intersubjektif dikomunikasikan.

System dynamics merupakan salah satu metode dalam perspektif sistem, yang dikembangkan dari teori kontrol, *servomechanism*, dan *cybernetics*. Perspektif sistem ialah suatu cara menjelaskan sesuatu dimana komponen-komponen dalam fungsinya masing-masing bekerja dan saling tergantung. *System dynamics* sendiri dapat diartikan sebagai ilmu sekaligus metode yang menggunakan karakteristik umpan balik informasi dalam sebuah sistem dan dengan penggunaan model-model untuk meningkatkan disain organisasional dan pedoman strategis.

Setelah melalui serangkaian pengumpulan data lapangan, pemodelan, analisis dan sintesis, penelitian ini menghasilkan simpulan sebagai berikut.

Simpulan pertama, karakteristik *knowing organization* menunjukkan: (1) *sensemaking* mengakar pada identitas organisasi yang terkonstruksi melalui *outward looking* dan *inward looking*, (2) *knowledge creating* dipengaruhi strategi hasil *sensemaking*, dan (3) mode *decision making* berpola *process* ketika menjamin *service delivery*, *bounded rational* ketika terkait *market positioning*, dan *political* ketika proses *knowledge sharing*. Simpulan kedua, dinamika *knowing organization* bersifat (1) *self-fulfilling prophecy* dengan identitas organisasi sebagai *leverage*, dan (2) eksistensi 'paradoxes of belonging' terjadi dengan dampak *overshoot & collapse* akibat menguatnya *learning* itu sendiri. Sebagai bagian prekripsi untuk organisasi belajar, dua *early warning* dari

mekanisme paradoks yang harus diperhatikan ialah: (1) faktor waktu adaptasi untuk yakin terhadap produk dan metode *service delivery*, dan (2) intensitas konflik nilai antar komunitas praktek, yaitu: *selling*, *consulting*, dan *product developing*.

Sebagai kajian akademis, penelitian ini berimplikasi, pada: satu, modifikasi teori *knowing organization*, dua teorisasi deskriptif-preskriptif untuk kajian organisasi belajar, tiga, metode preskripsi dari konstruktivisme dalam kajian strategi organisasi, dan empat disain *mixed model research* untuk ilmu administrasi bisnis dengan karakternya yang *applied science*.

Terkait dengan modifikasi teori, dapat dijelaskan misalnya, pemikiran Choo mengenai gagasan *knowing organization* menempatkan *sensemaking*, *knowledge creating* dan *decision making* terjadi dalam pola hubungan linear. Dalam hal ini, Choo nampaknya mengabaikan tiga hal: satu, kekuatan faktor identitas organisasi, dua, kompleksitas dinamis dari *knowing organization*, dan tiga, eksistensi paradoks organisasi yang *knowing*. Sebagai tanggapan atas keterbatasan gagasan Choo, penelitian ini menyajikan satu sintesis, yang merupakan modifikasi teori Choo, yaitu 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*.

Sebagai penutup, penelitian ini menyisakan limitasi, dan saran untuk penelitian lanjutan. Pertama, kiranya perlu disadari bahwa mendapatkan kedalaman dan keluasan merupakan pekerjaan yang sulit dicapai dengan batasan waktu penelitian ini. Penelitian lanjutan dapat diarahkan untuk: (1) memperluas dimensi analisis, yaitu dimensi-dimensi spesifik dalam *knowing organization*; atau (2) memperdalam masing-masing elemen *knowing organization*, terutama yang berkaitan dengan tema identitas organisasi.

Kedua, penelitian ini berhenti pada satu siklus teorisasi 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*.

Ketiga, penelitian ini menggunakan satu kasus. Sebuah limitasi tapi sekaligus tantangan tersendiri bagi penelitian lanjutan. Peneliti lanjutan dapat melakukan *transferability* atau pengecekan keberlakuan di konteks lain. Peneliti lanjutan juga dapat menambah satu level analisis ke atas, yaitu pada level intra organisasi atau industri.

CURRICULUM VITAE



Nama : Andreo Wahyudi Atmoko
Tempat/Tgl Lahir : Pringsewu (Lampung)/23 Februari 1969
Alamat Rumah : Jl. Kayu Jati I/2, No. 23 A, Rawamangun
Pulogadung, Jakarta Timur 13220
Tlp. dan HP : 4788 3607 dan 0815 1955 5523
Keluarga (Istri) : dr. Maria Eva Dana, SpRM
(Anak) : Teresa Nirmala, Fransisca Dela Verna, dan Ignatius Mario

Riwayat Pendidikan

S3 Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP Universitas Indonesia, Jakarta, lulus 2009
S3 Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, masuk 2006 tidak dilanjutkan
S2 Ilmu Administrasi Bisnis International, FISIP Universitas Indonesia, Jakarta, lulus 2002
S1 Ilmu Politik, FISIP Universitas Indonesia, Jakarta, lulus 1994
SMA Seminari Stella Maris, Bogor, lulus 1988
SMP Xaverius, Pringsewu, lulus 1985
SD Xaverius, Pringsewu, lulus 1982

Riwayat Pekerjaan

Dosen Tidak Tetap:

MM (Magister Manajemen), FE UI, tahun 2003 – sekarang
Mata Kuliah: 1) Decision Making Theory [MM-MBA Program], dan 2) Pemodelan Keputusan Bisnis.
S2 Ilmu Administrasi, FISIP UI, tahun 2004 – sekarang
Mata Kuliah: 1) Teknik-teknik Pengambilan Keputusan, 2) Manajemen Perubahan dan Inovasi Organisasi, 3) Manajemen Strategik
S2 Ilmu Lingkungan, Pascasarjana UI, tahun 2006 – sekarang
Mata Kuliah: Pengambilan Keputusan
MM (Magister Manajemen), FE Trisakti, tahun 2003 – 2006
Mata Kuliah: Teori Organisasi
S1 Ilmu Administrasi, FIA Atma Jaya, tahun 2005 – sekarang
Mata Kuliah: Manajemen Strategik

Penelitian:

Corporate Social Responsibility dan HAM, Komnas HAM, tahun 2006
Pemodelan Kehati, Dep. Lingkungan Hidup, tahun 2004
Scenario Planning 'Ruang Hijau', Dinas Pertamanan DKI, tahun 2004

Konsultan/Tenaga Ahli/Trainer:

Konsultan di DDI (Daya Dimensi Indonesia), tahun 2006 – sekarang
Tenaga Ahli di IBKK (Inspektorat Bidang Kinerja dan Kelembagaan)
Bappenas, tahun 2008
Trainer *System Dynamics*, tahun 2003 – sekarang
Trainer *Balanced Scorecard*, tahun 2002 – 2003
Konsultan Quality Management ISO 9001, tahun 2000 – 2003

Karyawan:

PT Lippo General Insurance, tahun 1999 – 2000
PT Tunaskarya Indoswasta, tahun 1995 – 1998
Peneliti di Universitas Atma Jaya, tahun 1994 – 1995

Publikasi:

“Multimetodologi: Jembatan Praksis Ilmu Administrasi.” *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik* VI, 6 (Maret-Agustus 2006)
“Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Berdimensi HAM: Tinjauan Teori dan Prinsip-prinsip Universal dan Implementasinya di Indonesia (dan kawan-kawan, Jakarta: Komnas HAM, 2006)