

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Ilmu Administrasi Bisnis, seperti halnya Ilmu Administrasi Publik, merupakan cabang keilmuan dari Ilmu Administrasi. Dalam ranah filsafat, obyek materia (obyek karena isi) filsafat administrasi adalah manusia dalam suatu kerja sama, dan obyek forma (obyek karena bentuk terjadinya) filsafat administrasi adalah keteraturan atau pengaturan.⁴⁷ Ilmu Administrasi Bisnis memuat obyek materia dan obyek forma sebagaimana landasan filsafat ilmu kekhususannya yaitu administrasi, dimana konteksnya adalah bisnis.⁴⁸ Karakteristik Ilmu Administrasi Bisnis, jika merujuk pada penelitian disertasi Jones, terutama yang diajarkan di jenjang S2 (pascasarjana) cenderung akar filosofisnya adalah pragmatisme, dimana tujuan dasarnya ialah membuat *profit*.⁴⁹

Kata bisnis merujuk pada obyek analisis penelitian yaitu berkenaan dengan perusahaan, yang dalam skala mikro bisa suatu hubungan antar anggota di dalam sebuah perusahaan, dan dalam skala makro bisa hubungan antar perusahaan pada suatu batasan komoditi seperti industri atau pada batasan tertentu seperti globalisasi. Pada penelitian ini, skala atau level analisisnya ialah pada tingkat mikro.

Kajian-kajian besar dalam Ilmu Administrasi Bisnis umumnya berkisar seperti pada kajian strategi, teknologi, budaya, SDM (Sumber Daya Manusia), struktur organisasi, pengambilan keputusan, dan perubahan organisasi. Penelitian ini termasuk pada kajian strategi dengan salah satu *school of thought*-nya adalah *organizational learning*. Diskusi mengenai kajian strategi dan *organizational learning* akan dipaparkan lebih lanjut pada bagian di dalam Bab 2 ini.

⁴⁷ H.M. Faried Ali, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Rajawali Grafindo Persada, 2004), hal. 1.

⁴⁸ Dalam konteks filsafat administrasi bukan berarti tidak ada polemik internal antara Ilmu Administrasi Bisnis dan Ilmu Administrasi Publik. Polemik filosofis muncul terutama terkait dengan praksis bisnis dalam administrasi publik. Lihat David K. Hart and William G. Scott, "The Philosophy of American management," *Southern Review of Public Administration (pre-1986)* 6, 2 (Summer 1982), hal. 240-252.

⁴⁹ Wayne P. Jones, "A Critical Analysis of Master in Business Administration Education in the Relation to the Philosophy of Pragmatism" (Ph.D. Dissertation, Marquette University, 1993). Jones dan juga Pamental mengajukan pemikiran kritis sebagai masukan untuk pendidikan Ilmu Administrasi Bisnis, di antaranya memasukkan akar filsafat lain sebagai landasan pendidikan, seperti nilai-nilai dalam *business ethics*. Lihat Wayne P. Jones, 1993; dan George Laurence Pamental, "Values Teaching in Business Administration at Liberal Arts Colleges," (Ph.D. Dissertation, Boston College, 1986).

2.1 KNOWING ORGANIZATION: CHUN WEI CHOO

2.1.1 Gagasan, Elemen, dan Siklus *Knowing Organization*

Knowing organization ialah organisasi yang memanfaatkan informasi untuk menghubungkan satu dengan yang lainnya guna menjalin jejaring proses yang lebih luas melalui mana organisasi mengkonstruksi makna yang telah dikembangkan bersama dari tindakan-tindakannya dan juga seluruh identitasnya; menemukan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan baru; dan menginisiasi pola tindakan melalui pencarian, evaluasi, dan seleksi alternatif.⁵⁰ *Knowing organization* yang digagas oleh Choo pada intinya menempatkan informasi dalam mode penggunaan *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making*.

Tabel 2.1

Sensemaking, Knowledge Creating, dan Decision Making

| Model | Process | Modes | Interactions/Resources |
|--------------------|---|---|------------------------|
| SENSE-MAKING | <p>Environmental change → Enactment, selection, retention → Enacted interpretations</p> <p>“Looking backward”: Retrospective sensemaking</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Belief-driven processes • Action-driven processes | |
| KNOWLEDGE CREATING | <p>Knowledge-gap situation → Tacit, explicit, cultural knowledge → Knowledge conversion, building, linking → New knowledge</p> <p>“Looking across many levels”: Multilevel learning from individuals, groups, organizations</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Knowledge conversion • Knowledge building • Knowledge linking | |
| DECISION ANALYSIS | <p>Choice situation → Alternatives, outcomes, preferences → Rules, routines → Decisions</p> <p>“Looking ahead”: Goal-directed, future oriented</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Rational • Process • Political • Anarchic | |

Sumber: Choo (2001: 198)

⁵⁰ Chun Wei Choo, “The Knowing Organization as Learning Organization,” *Education & Training* 43, 4/5 (2001), hal. 197.

Gagasan *knowing organization* dikembangkan dengan tujuan untuk menjamin tumbuh kembang organisasi dalam lingkungan yang dinamis. Untuk itu, organisasi perlu memproses informasi dan pengetahuan yang mampu mencuatkan manfaat istimewa, memungkinkan organisasi bermanuver dengan intelegensi, kreativitas, dan cerdas. Prosesnya meliputi aktivitas mengartikan dan memahami lingkungan – langkah persiapan adaptasi; mengelola ketrampilan dan keahlian anggota organisasi – cara menggulirkan pembelajaran dan inovasi terus menerus; menerapkan aturan-aturan atau norma-norma keputusan dan *routine* organisasi yang telah dipelajari – menjamin keputusan diambil tepat waktu dan tindakannya menjadi bermakna.

Elemen penting dalam gagasan *knowing organization* pada dasarnya mensintesis tiga konsep pokok, yaitu *sensemaking*, *knowlegde creating*, dan *decision making*. Garis besar isi ketiga elemen konseptual tersebut dapat dilihat dalam Tabel 2.1 di atas. Gagasan *knowing organization* dari Choo, sebagaimana dirangkum dalam Tabel 2.1 tersebut, dapat dijelaskan dalam uraian di bawah. Uraian ini didasarkan pada pemikiran Chun Wein Choo yang dituangkan dalam tulisannya pada tahun 1998 dan tahun 2001.⁵¹

i. *Sensemaking*

Sensemaking dapat diterjemahkan sebagai aktivitas merasionalisasi informasi. Aktivitas ini dilakukan karena adanya perubahan atau perbedaan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi. Perubahan ini dapat mengakibatkan ke-*mandeg-an* (*discontinuity*) proses pengembangan pengalaman anggota dan aktivitas organisasi. Meskipun perubahan lingkungan dapat memicu keterpurukan, di lain pihak perubahan telah menyajikan data mentah yang perlu segera dibuatkan rasionalisasinya. Upaya rasionalisasi yang aktif adalah cara untuk menghindarkan keterpurukan. Ringkasnya, gagasan yang terkandung dalam konsep *sensemaking* memberikan semacam resep bagaimana menginterpretasikan lingkungan melalui proses sekuens dari *enactment*, *selection*, dan *retention*.

Dalam *enactment*, anggota organisasi secara aktif mengkontruks lingkungan yang dihadapi melalui penandaan (*bracketing*), penyusunan ulang (*rearranging*), dan pelabelan (*labeling*) atas sebagian pengalamannya. Ini merupakan sebuah

⁵¹ Chun Wei Choo, 1998 dan *ibid*.

proses perubahan dari suatu data kasar yang makna datanya beragam atau ambiguitas (*equivocal*) untuk diinterpretasikan. Kemudian, dalam *selection*, anggota organisasi memilih makna-makna yang dapat dikenakan pada data yang ekuivokal tersebut dengan cara merujuk pada interpretasi masa lalu sebagai rumusan (*templates*) untuk pengalaman saat ini. Proses seleksi ini menghasilkan lingkungan yang telah diterjemahkan – dari sesuatu yang bisa saja nyata atau bahkan mungkin tidak nyata menjadi sesuatu yang dianggap nyata (*enacted environment*) – yang bermanfaat untuk memberikan pembenaran atas sebab akibat dari apa yang sedang terjadi. Dalam *retention*, selanjutnya organisasi menyimpan hasil-hasil *enacted environment* sedemikian rupa sehingga dapat ditelusuri kembali di masa depan untuk digunakan kembali sebagai landasan interpretasi informasi baru.

Aktivitas *sensemaking* dapat dilakukan dengan berangkat dari keyakinan (*belief-driven processes*) atau tindakan (*action-driven processes*). Dalam mode keyakinan, anggota organisasi mengawali prosesnya dengan menempatkan keyakinan sebagai landasan titik-titik penghubung informasi dalam struktur-struktur makna. Anggota organisasi bisa menggunakan keyakinan sebagai sebuah harapan yang menuntun pilihan-pilihan interpretasi yang mungkin, sebagai acuan kritik terhadap relevansi pengalaman saat ini – khususnya ketika keyakinan dan isyarat lingkungan saling bertentangan. Dalam mode tindakan, anggota organisasi mengawali prosesnya dengan tindakan langsung dan bersamaan itu pula membangun makna terhadap tindakannya. Anggota organisasi bisa membangun makna dalam kerangka untuk membenarkan tindakan-tindakan yang nyata, yang sengaja, dan yang telah disepakati (yang diistilahkan sebagai *committing actions*), atau anggota organisasi bisa membangun makna untuk tujuan menjelaskan tindakan yang telah dilakukan dalam mempengaruhi perubahan lingkungan (yang diistilahkan sebagai *manipulating actions*).

ii. *Knowledge Creating*

Knowledge creating dapat diterjemahkan bebas sebagai aktivitas menciptakan pengetahuan. Aktivitas ini dilakukan karena adanya situasi terjadinya kesenjangan pengetahuan yang dimiliki organisasi atau kelompok kerja. Kesenjangan pengetahuan tersebut terjadi dalam beberapa bentuk seperti ketika

menyelesaian masalah teknis atau masalah-masalah yang terkait dengan tugas, mendisain suatu produk atau layanan baru, atau menyiasati peluang. Guna memampukan penciptaan pengetahuan, organisasi perlu memiliki tiga jenis pengetahuan, yaitu: a) pengetahuan tak terungkap (*tacit knowledge*⁵²), yang menyatu dalam keahlian dan pengalaman individual dan kelompok;⁵³ b) pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*) atau pengetahuan berbasis rumus, yang biasanya dikodifikasi dalam peraturan-peraturan organisasional, *routines*, dan prosedur; dan c) pengetahuan budaya, yang diekspresikan dalam asumsi, keyakinan, dan norma-norma yang digunakan oleh anggota organisasi untuk menentukan nilai dan pentingnya informasi atau pengetahuan baru.

Pengetahuan baru dibangun melalui: konversi pengetahuan, pengembangan pengetahuan, dan pemaduan pengetahuan. Dalam konversi pengetahuan, organisasi secara terus menerus menciptakan pengetahuan baru dengan mengembangkan dan membagikan hasil pemikiran kreatif, dan pengetahuan eksplisit hingga terciptanya produk dan inovasi baru. Pengetahuan tak terungkap dibagikan dan dieksternalisasi melalui dialog dengan menggunakan metafora dan analogi. Konsep-konsep baru diciptakan, dijustifikasi, dan terus dievaluasi agar selaras dengan tujuan organisasi. Konsep-konsep diformalkan melalui prototipe atau model-model baku (*archetypes*). Pada akhirnya, konsep-konsep yang telah tercipta, dimodelkan, dijustifikasi, dan dievaluasi tersebut digunakan untuk menghasilkan pengetahuan baru lagi.

⁵² Konsep *tacit knowledge* (yang dipopulerkan dalam *knowledge management* oleh Nonaka dan Takeuchi, 1995 – sebuah konsep kunci dari generasi ke-2 dalam *knowledge management*, dan terus dikembangkan hingga saat ini generasi ke-3 [Tuomi, 2002]) sulit diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia secara tepat dan tuntas. Kesulitan ini diakui oleh Mikhael Dua dalam sebuah diskusi. Dalam perjalanan waktu, Mikhael Dua bahkan pernah menterjemahkan *tacit knowledge* dengan istilah pengetahuan tak terungkap, dan terakhir (tahun 2007) dengan istilah pengetahuan diam-diam. Konsep *tacit knowledge* dilontarkan pertama kali oleh Michael Polanyi tahun 1958. Polanyi dianggap sebagai filsuf dan ilmuwan besar abad ini. Lihat: Sudarminta (peng.), *Michael Polanyi: Kajian tentang Manusia* (Jakarta: Kanisius, 2001), hal. 7; dan Michael Polanyi, *Personal Knowledge*, corrected ed. 1962 and reprinted (London: Routledge & Kegan Paul Ltd., 1998). Mikhael Dua menelusuri pemikiran Polanyi dalam disertasinya berjudul “Tacit Knowing: Mikhael Polanyi’s Exposition of Scientific Knowledge” (Ph.D. Dissertation, Hochschule für Philosophie, München, Germany 2004). Lihat juga Mikhael Dua, *Michael Polanyi: Segi Tak Terungkap Ilmu Pengetahuan*, terjemahan “The Tacit Dimension” oleh Mikhael Dua (Jakarta: Gramedia, 1996).

⁵³ Pengetahuan tak terungkap milik kelompok ditambahkan oleh Choo yang merujuk pada Nonaka dan Takeuchi (1995). Meskipun, menurut Polanyi *tacit knowledge* bersifat personal. Isu ini menimbulkan wacana epistemologis terutama pada masalah entitas siapa yang belajar (individu, kelompok, ataukah organisasi).

Dalam pengembangan pengetahuan, organisasi mengidentifikasi dan mengembangkan aktivitas yang mendorong berkembangnya pengetahuan melalui penguatan kapabilitas inti yang distingtif. Setiap individu dengan ketrampilan khususnya (*signature skill*) bekerja-sama memecahkan masalah. Pemecahan masalah dilakukan dengan cara eksperimentasi dan pengujian prototipe. Implementasi yang sukses terjadi jika alat-alat dan keseluruhan proses, atau teknologinya dapat saling diselaraskan satu dengan lainnya. Dalam pemaduan pengetahuan, bentuk-bentuk organisasi dikembangkan melalui aliansi dengan organisasi lain agar terbangun proses pembelajaran bersama yang lebih luas lagi. Aliansi dilakukan dengan memadukan atau penyelarasan teknologi dari mata rantai produk layanannya, yaitu pemasok, pelanggan, dan mitra-mitra pemangku kepentingan lainnya. Dalam hal ini pengetahuan ditransformasikan ke dalam nilai-nilai tidak hanya di dalam organisasi, tetapi juga di dalam mata rantai tersebut.

iii. *Decision Making*

Decision making dapat diterjemahkan bebas sebagai aktivitas pembuatan keputusan. Aktivitas ini pada akhirnya menghasilkan pilihan-pilihan tindakan. Dalam pengambilan keputusan secara rasional, prosesnya melalui aktivitas-aktivitas yang telah baku, yaitu: mengidentifikasi alternatif, memproyeksikan keluaran alternatif tersebut, dan mengevaluasi alternatif serta keluarannya sesuai dengan preferensi atau tujuan yang ditetapkan. Aktivitas baku ini mensyaratkan pengumpulan dan pengolahan informasi yang cenderung di luar kemampuan organisasi atau individu manapun. Dalam menyiasati hal ini, ada dua kondisi yang perlu dipahami dalam organisasi, yaitu: a) kondisi ketidak-pastian pada tujuan (atau tingkat kesepakatan/ ketidak-sepakatan terhadap tujuan atau masalah); dan b) kondisi ketidak-pastian pada metode (atau tingkat kesepakatan/ketidak-sepakatan terhadap metode atau prosedur yang digunakan untuk mencapai tujuan). Tergantung pada dua kondisi tersebut, suatu organisasi perlu menentukan satu dari empat mode pembuatan keputusan mana yang dipilih, *boundedly rational mode*, *process mode*, *political mode*, atau *anarchic mode*.

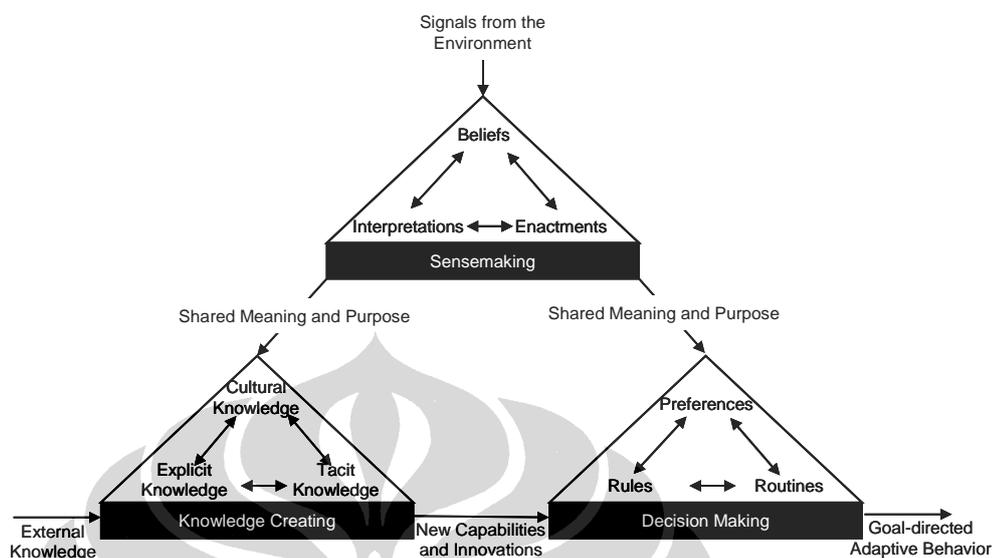
Dalam *boundedly rational mode*, ketika tujuan dan metode yang digunakan relatif disepakati dan jelas, pilihan dapat ditentukan sesuai program-program kinerja dan prosedur standar operasi, yang implementasinya bisa merujuk

kembali pada aturan-aturan keputusan dan *routines* organisasi yang selama ini telah dipelajari. *Process mode* terjadi ketika tujuan relatif disepakati dan jelas, tetapi metode serta alternatif untuk mencapainya tidak ada kesepakatan. Pembuatan keputusan dalam mode proses ini merupakan proses dinamis; sebuah proses panjang yang banyak diwarnai oleh interupsi dan iterasi panjang. Secara garis besar prosesnya 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.

Dalam *political mode*, 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 mode pembuatan keputusan politis ini adalah bahwa masing-masing pihak menempatkan diri dalam sebuah 'arena permainan', dimana setiap pemain mempertahankan posisi, saling mempengaruhi, dan bersama memilih sesuatu sesuai aturan bersama dan sesuai kekuatan tawar-menawarnya. Mode terakhir, dalam *anarchic mode*, 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 dicurahkan pada masalahnya, pada masalah yang dipilih oleh pihak-pihak yang terlibat, keseluruhan prosesnya bergantung ketersediaan waktu dan energi untuk melakukannya.

Siklus *knowing organization* menjelaskan bagaimana aliran informasi yang terus mengalir dipertahankan dalam aktivitas *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making*. Siklus ini berjalan sedemikian rupa sehingga keluaran penggunaan informasi dalam salah satu mode aktivitasnya menyajikan konteks untuk mode aktivitas lain berikutnya. Kontekstualisasi penggunaan informasi dari ketiga aktivitas tersebut dalam sebuah siklus dapat dilihat dalam Gambar 2.1 di bawah ini.

Gambar 2.1
Siklus *Knowing Organization*



Sumber: Choo (2001: 200)

Melalui *sensemaking*, anggota organisasi menginterpretasikan informasi serta membuatnya menjadi nyata (*enact*), dan menegosiasikan keyakinan untuk mengkonstruksi makna dan tujuan bersama. Makna dan tujuan bersama adalah keluaran *sensemaking*, dan dijabarkan untuk menjelaskan dan menganalisis realitas. Makna dan tujuan bersama ini berguna untuk dijadikan landasan agenda organisasi. Dalam kerangka makna dan agenda yang telah dinegosiasikan, organisasi selanjutnya perlu menggali dan mengeksplorasi pengetahuannya. Hasil eksploitasi pengetahuan ini kemudian dijadikan alasan kunci untuk menentukan alternatif keputusan yang dipilih, dan dikembangkan menjadi *routines* organisasi. *Routines* ini pada gilirannya digunakan sebagai kerangka untuk menginterpretasikan kembali informasi dari lingkungan.

2.1.2 Ulasan untuk Model Choo

Model *knowing organization* dari Chun Wei Choo menempatkan pemrosesan informasi sebagai kajian ontologisnya. Artinya, fakta atau fenomena dianggap ada ketika berhubungan dengan informasi. Implikasinya, kaidah analisis dan sintesis ketiga elemen dalam *knowing organization* didasarkan pada kajian

informasi organisasional.⁵⁴ Secara garis besar, simpulan *knowing organization* dalam kaitan dengan informasi tersebut mengungkapkan beberapa prinsip penting. Prinsip-prinsip tersebut adalah:⁵⁵ a) kebutuhan informasi bersifat dinamis dan manfaatnya muncul jika penyajian total informasi lingkungan terungkap; b) totalitas informasi perlu diserap tanpa meluruhkan kemampuan serap penggunaannya; c) penyimpanan informasi yang merefleksikan memori organisasi; d) produk informasi memberikan nilai tambah untuk merasionalisasi situasi dan memicu tindakan yang lebih efektif; e) distribusi informasi berjalan dalam alur *feedback*; dan f) penggunaan informasi untuk mengkonstruksi makna bermanfaat dalam proses pembelajaran organisasional yang terwakili oleh pengembangan konstruksi individual. Prinsip-prinsip tersebut keluar sebagai implikasi penggunaan informasi dalam aktivitas *sensemaking*, *knowledge creating* dan *decision making*.

Pengertian informasi itu sendiri, jika dikaitkan dengan pengetahuan, maka dapat dijelaskan dengan melihat perbedaannya dalam satu kontinum yaitu dari simbol, data, informasi, hingga pengetahuan.⁵⁶ Rehäuser dan Kremar menjelaskan bahwa simbol merupakan konsep paling dasar dari hierarki konsep pengetahuan. Jika aturan sintaksis digunakan, maka simbol akan berubah menjadi data. Data belum mengandung manfaat, kecuali kumpulan fakta mengenai suatu kejadian. Data yang sudah diberi manfaat atau makna oleh penggunaannya baru bisa dikatakan sebagai informasi. Selanjutnya, informasi inilah yang menjadi masukan bagi terbentuknya pengetahuan. Dalam kaitan ini pengetahuan didefinisikan sebagai campuran berbagai pengalaman, nilai, informasi kontekstual dan wawasan keahlian yang terstruktur yang menyajikan suatu kerangka kerja untuk melakukan evaluasi dan menggabungkan pengalaman-pengalaman dan informasi baru.⁵⁷

⁵⁴ Indikator ontologis ini dapat diketahui dengan melihat: judul-judul tabel, gambar, daftar kata indeks, dan latar belakang keilmuan Choo. Dalam indeks, misalnya, yang berhubungan dengan kata Informasi mencapai sekitar 15% dari total indeks berinisial A to Z.

⁵⁵ Chun Wei Choo, 1998, hal. 271-272.

⁵⁶ Gilbert Probst, *et al.*, *Managing Knowledge: Building Blocks for Success* (Toronto: John Wiley & Sons, 2000), hal. 15.

⁵⁷ T.H. Davenport and L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* (Boston, Harvard Business Scholl Press: 1998), hal. 5.

Ada beberapa tanggapan terhadap gagasan Choo tentang *knowing organization*. Meskipun tanggapan ini akan diuraikan lebih detail dalam sub bab berikutnya, garis besar tanggapan tersebut dapat disampaikan sebagai berikut.

- a) Mengingat gagasan *knowing organization* dibangun dari kajian ontologisnya yaitu pemrosesan informasi dengan payung disiplin *management science* (amanjemen sains), maka penelitian ini perlu mereposisi ulang kajian ontologis dan payung disiplinnya. Reposisi ini merupakan bentuk *positioning* ranah keilmuan yaitu Ilmu Administrasi Bisnis.
- b) Gagasan *knowing organization* yang dibangun oleh Choo merupakan sintesis tiga pemikir, yaitu Karl Weick (*sensemaking*), Nonaka dan Takeuchi (*knowledge creating*), dan Herbert Simon (*decision making*). Ketiganya merupakan pemikir yang banyak meletakkan dasar untuk memahami fenomena organisasional, yang terentang dari kajian perilaku organisasi, strategi organisasi, teknologi organisasi, dan pengambilan keputusan.

Terkait erat dengan *knowledge creating*, gagasan *knowing organization* bangunan Choo dapat menjadi model preskriptif untuk menuntun organisasi belajar. Namun, karena awal kerja yang digunakan oleh Choo adalah sintesis konseptual, maka bagaimana kerja pengetahuan dalam prakteknya tidak terungkap jelas atau masih tersimpan dalam mekanisme kerja *black box*. Teori terhadap pengetahuan kiranya dapat mengungkap proses-proses hingga ke tindakan, yaitu bagaimana pengetahuan bekerja dalam praktek keseharian, yang dalam beberapa hal dengan istilah sepadan lain disebut sebagai: *knowing-in-action*,⁵⁸ *situated learning*,⁵⁹ atau *knowing*.⁶⁰

Jika melihat keterkaitan antara pengetahuan dan tindakan, maka masalah determinasi atas tindakan harus menjadi titik tolak konsepsi *knowing organization*. Kembali menanggapi pemikiran yang digunakan oleh Choo, dua pemikir pertama (Weick dan Nonaka) dapat dikelompokkan dalam determinasi

⁵⁸ Donald Schön, 1983.

⁵⁹ Etienne Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity* (Cambridge: Cambridge University Press, 1998).

⁶⁰ Istilah ini untuk membedakan dengan *knowledge*. Dalam *knowledge*, epistemologi tahu dari *mind*. Sementara dalam *knowing*, epistemologi tahu dari *body and mind*. Dalam *knowledge* bekerja logika *science*. Dalam *knowing* bekerja logika tindakan (Argyris and Schön, 1978) atau logika *common sense* (Pierre Bourdieu, *The Logic of Practice* [California: Stanford University Press, 1990]).

sosial, sementara yang terakhir (Simon) dapat dikelompokkan dalam determinasi kognitif. Di sini dua sudut pandang yang berbeda oleh Choo disintesis, yaitu: yang pertama memandang bahwa tindakan manusia bermula dari hasil kerja sosial; dan yang kedua memandang bahwa tindakan manusia bermula dari olah kerja kognisi atau otak manusia (yang memandang bahwa kerja otak manusia bukan merupakan pengaruh hasil hubungan sosial, pun ada pengaruhnya dianggap sebagai *ceteris paribus*).

2.2 REPOSISI *KNOWING ORGANIZATION*

2.2.1 Latar Umum: *Organizational Learning dan Knowledge*

Konsep *knowing organization* terdiri dari dua suku kata, yaitu *knowing* dan organisasi. Interpretasi bebas frasa *knowing organization* merupakan metafora untuk menjelaskan suatu entitas organisasi yang tahu bagaimana beradaptasi dan mempengaruhi lingkungannya.⁶¹ Chun Wei Choo tidak merinci lebih jauh mengapa menggunakan kata *knowing*. Namun, jika menilik lebih jauh konsep *knowing organization*, maka konsep ini bisa ditemui dalam wacana *knowledge management* dan *organizational learning*.

Jika menilik kedalam lagi pada dua konsep tersebut, maka konsep *knowing* sebenarnya menguak konsepsi yang lebih filosofis. Konsepsi filosofis ini menjelaskan persoalan tahu (yang dilekatkan pada kata bendanya, yaitu pengetahuan atau *knowledge*) dan menge-tahu-i (yang dilekatkan pada kata kerjanya, yaitu *to know*). Jika yang pertama merujuk pada epistemologi kepemilikan (*the epistemology of possession*), maka yang kedua merujuk pada epistemologi praktek atau tindakan (*the epistemology of practice*).

Dalam hal ini Choo nampaknya lebih menekankan konsep *knowing* dalam konteks epistemologi kepemilikan, yaitu tahu sebagai sebuah kepemilikan dari sesuatu di luar yang diambil untuk disimpan di dalam, atau sesuatu yang diakuisisi dari luar menjadi sesuatu yang menjadi simpanan di dalam. Indikasi penempatan *knowing* dalam konteks epistemologi kepemilikan, misalnya, nampak

⁶¹ Meminjam kategorisasi Tsoukas tentang metafora, metafora *knowing organization* dapat dikelompokkan sebagai *live metaphors*. Tsoukas mendiskusikan secara mendalam bagaimana sebaiknya menentukan nama konsep sebagai bentuk perbandingan. Haridimos Tsoukas, "The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science," *The Academy of Management Review* 16, 3 (Jul. 1991), hal 566-585.

dalam menyajikan peran informasi dalam *decision making*. Informasi dalam *decision making* dianggap sebagai sesuatu yang harus dimiliki oleh anggota organisasi untuk mengambil suatu keputusan. Choo mengabaikan bahwa informasi yang diambil dari luar tidak lepas dari proses pemaknaan aktif dari dalam. Informasi semestinya dianggap bukan sesuatu yang *given*, atau berjalan satu arah dari luar ke dalam. Namun, informasi berjalan dua arah, tepatnya dualitas luar dan dalam. Pemahaman paradigmatis dualitas ini sebenarnya sudah terungkap dalam *sensemaking*. Namun, paradigma konstruktivisme dalam *sensemaking* ini nampaknya justru dibalik sebagai paradigma yang mendasari konsep *decision making*.

Dengan demikian *knowing organization* perlu diletakkan kembali di dalam kerangka pengertian dualitas epistemologi kepemilikan dan epistemologi praktek. Diskusi epistemologis dari konsep *knowing* untuk sementara tidak diperpanjang di sini. Tujuan utama yang hendak disampaikan pada paparan di sini adalah memberikan gambaran tentang konsep-konsep lain yang menjadi latar mencuatnya konsep *knowing organization*, yaitu *learning organization*, *organizational learning*, dan *knowledge management*. Tujuan ini perlu dipaparkan untuk menjelaskan keterkaitannya dengan konsep-konsep yang lebih umum muncul dan dikenal tersebut.

Mulai dengan konsep *learning organization*. Konsep ini banyak dipopulerkan oleh Senge. Konsep *learning organization* mengusung gagasan yang dapat dikategorikan sebagai model preskriptif, seperti halnya *knowing organization*, atau model preskriptif untuk perubahan organisasional seperti *action science* dari Argyris. Untuk penjelasan umum dan sedikit perbandingan, paparan ini berangkat dari penjelasan Senge tentang *learning organization*. *Learning organization* oleh Senge diartikan sebagai organisasi yang tiada henti mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depannya.⁶² Menurut Senge, ada lima elemen dasar (disiplin) dalam *learning organization*. Kelima elemen tersebut adalah *systems thinking*, *mental model*, *shared vision*, *team learning*, dan *personal mastery*.

⁶² Peter M. Senge, 1990, hal. 14.

Learning organization terbangun jika tersedia anggota organisasi yang mumpuni (*personal mastery*), padu dalam cara pandang (*shared vision*), dan tim kerja yang selalu memperbarui kemampuannya (*team learning*). Namun, ketiga elemen ini bisa salah arah ketika rutinitas organisasi – yang terkristalisasi dari bagaimana informasi diinterpretasikan, keputusan dibuat, dan konsekuensi yang dihasilkan – justru memperburuk kinerja organisasi. Sementara itu, pemburukan kinerja tidak pernah disadari sebagai akibat cara pandang (*mental model*) yang salah. Ketidak-sadaran ini terjadi karena cara pandang yang ada telah diyakini sejak lama – tertanam dalam nilai-nilai, norma atau kebiasaan – yang kebenarannya tidak pernah dipertanyakan lagi. Masalah dasar pembelajaran organisasional terletak pada hambatan organisasi untuk berkinerja lebih baik. Hambatannya muncul akibat cara pandang yang berakar dalam anggota organisasi salah. Cara pandang yang salah atau berbeda antar anggota organisasi untuk itu perlu disatu-padukan melalui berpikir secara sistem (*systems thinking*), yaitu melihat bahwa tujuan suatu entitas bersumber pada eksistensi kesatuan seluruh unsur pembentuknya.⁶³

Tujuan utama dari *learning organization* adalah terjadinya pembelajaran menyeluruh baik pada tingkat *single-loop*, *double-loop*, maupun *triple-loop learning*. Pembelajaran tingkat *single-loop learning* terjadi manakala organisasi mampu memberikan solusi langsung terhadap masalah yang dihadapi, seperti target penjualan tidak tercapai, untuk itu dilakukan promosi. Sedangkan dalam *double-loop learning*, masalah terletak pada perubahan *mental model* yang digunakan. *Double-loop learning* mensyaratkan organisasi mengkaji terus menerus strategi, norma-norma, kebijakan dan prosedur atau *routines* melalui dialog dan juga perdebatan, yang tujuannya lebih mengutamakan pada pertanyaan-pertanyaan yang benar daripada menemukan solusi yang benar. Sementara, *triple-loop learning* dapat diartikan bebas dengan memahami belajar bagaimana belajar. Kondisi belajar tingkat *triple-loop learning* ini terjadi jika

⁶³ F.E. Huse, *Organization Development and Change* (St. Paul, MN: West Publishing Co., 1980) dalam Brian Wilson, *Systems: Concepts, Methodologies, and Application* (Singapore: John Wiley & Sons, 1984), hal. vii. Lihat juga Schoderbek, *et al.*, *Management Systems: Conceptual Considerations* (Texas: Business Publications, Inc., 1985), hal. vi; Kambiz E. Maani and Robert Y. Cavana, 2000; dan Joseph O'Connor and Ian McDermott, *The Art of Systems Thinking* (California: Thorsons, 1997).

tingkat *single-loop* dan *double-loop learning* dilakukan dalam siklus berulang, sedemikian rupa sehingga organisasi mengerti belajar bagaimana belajar.

Dalam kaitan mencapai *double-loop learning*, organisasi perlu menggunakan cara berpikir sistem. Fasilitasi berpikir sistem ini dijalankan dengan memanfaatkan pemodelan dan eksperimentasi.⁶⁴ Model digunakan untuk menggambarkan struktur sebab akibat dalam postulat *feedback loop*. Model yang dibangun tersebut kemudian digunakan untuk eksperimentasi terutama untuk menguji *mental model* anggota organisasi, sebelum akhirnya diimplementasikan dalam tindakan.⁶⁵ Pengembangan *double-loop learning* adalah bukan hal yang mudah dilakukan. Kesulitan ini terjadi karena menguatnya *learning disabilities* dalam organisasi.⁶⁶ *Learning disabilities* muncul akibat kecenderungan anggota organisasi dalam melakukan tindakan didasarkan pada cara berpikir *event solution*, yaitu menyelesaikan masalah hanya dari gejalanya saja. Ibaratnya, ‘Panadol’ untuk setiap kali sakit kepala, narkoba untuk setiap datang pusing. Kecenderungan ini dimungkinkan karena *mental model* yang digunakan demikian adanya, cara pandang yang mendasari bagaimana seluruh informasi dikumpulkan, diinterpretasikan, keputusan yang diambil.

Kembali pada penggunaan konsep yang lain, salah satunya lagi yang umum dikenal, yaitu *organizational learning*. Konsep ini biasanya digunakan untuk menjelaskan tipe aktivitas belajar tertentu yang terjadi di dalam organisasi, sementara *learning organization* mengacu pada tipe khusus organisasi dalam

⁶⁴ Model biasanya digunakan untuk tujuan seperti: mensimulasi kreasi alternatif-alternatif produktif; mengetes alternatif-alternatif dalam mode simulasi; memprediksi; mengoptimasi; menggambarkan teori, struktur, dan hubungan asertif; memonitor aktivitas untuk konsistensi; Meyer and Edward B. Roberts, eds., *Managerial Applications of System Dynamics* (Cambridge: The MIT Press, 1981), hal. 68. Jenis model itu sendiri biasanya disesuaikan dengan tujuan pemodelan. Lihat Steward F. Hoover and Ronald F. Pery, *Simulation* (Massachusetts: Edison Wisely Publishing Company, 1989).

⁶⁵ Model *feedback* dalam *learning organization* dari Peter Senge biasanya menggunakan model CLD (*Causal Loop Diagram*) atau SFD (*Stock Flow Diagram*) dari *system dynamics*. Sementara itu, model perubahan organisasi dijalankan dalam *action science* biasanya menggunakan *cognitive map*, yang tingkat pembelajarannya dinamai dengan model O-I dan O-II. Chris Argyris, et al., 1985. Detail proses *action science* dalam Bob Dick and Tim Dalmau, *Values in Action* 2nd edition (Australia: Interchange, 1999). Model yang dikembangkan oleh Argyris (*Action Science*) dalam pembelajaran organisasional secara keseluruhan mendasarkan pada pengungkapan asumsi-asumsi yang tidak dipertanyakan lagi melalui teknik umpan balik, dan membongkar hambatan-hambatan organisasional akibat tindakan memendam asumsi tersebut.

⁶⁶ Peter M. Senge, 1990; Jack S. Goodwin and Stephen G. Franklin, Jr., “The Beer Distribution Game: Using Simulation to Teach Systems Thinking,” *The Journal of Management Development* 13, 8 (1994), hal. 7-15.

belajar. *The former is driven by disciplinary interests and involves studying the phenomena of learning within organizational contexts and on acquiring knowledge about organizational learning; the latter has an action research agenda which concentrates on the creation and implementation of learning organizations.*⁶⁷ Hubungan keduanya bisa dijelaskan seperti bahwa *learning organization* adalah salah satu bentuk dalam *organizational learning*. Namun, karena saling terkait biasanya kedua konsep tersebut saling dipertukarkan. Penelitian ini, untuk mengurangi diskusi berkepanjangan, menggunakan dua konsep tersebut bergantian jika tidak ada penekanan tertentu dalam uraian yang sedang disampaikan.

Konsep *knowledge management*, atau diterjemahkan bebas dengan pengelolaan pengetahuan, berkenaan dengan sistem pengelolaan pengetahuan yang intinya bagaimana menggali, menggunakan, dan menyebarluaskan pengetahuan. Kajian ontologis dalam *knowledge management* adalah pengetahuan. Sementara kajian ontologis dalam *organizational learning* adalah *learning*.

Nampaknya sulit memisahkan fenomena belajar tanpa pengetahuan, terutama jika menilik perkembangan *knowledge management* generasi kekinian. Sebelum melanjutkan pada diskusi penggunaan keduanya, paparan sekilas bagaimana perkembangan *knowledge management* dari waktu ke waktu terutama dari tahun 1990-an sampai saat ini perlu disampaikan di sini.⁶⁸

Jika menilik sekilas perkembangan *knowledge management*, maka ada garis perubahan yang nampak jelas dalam melihat pengetahuan. Perubahan tersebut adalah pergeseran dari pengetahuan yang dipandang bersifat *tangibles* ke *intangibles*, dari *structured* ke *un-structured*, dari linier ke non linier, dari teknologi informasi ke konstruk kognisi oleh konstruk sosial, dari mekanistik ke

⁶⁷ Mark Easteby-Smith, "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques," *Human Relations* 50, 9 (Sept. 1997), hal. 1107.

⁶⁸ Batasan waktu ini mengikuti Tuomi. Rentang waktu yang dilihat nampaknya terlalu sempit, terlebih bila merujuk kajian-kajian dasar tentang *learning* dan *knowledge* seperti kajian *best practice* dalam manajemen mutu (misalnya, mulai dari Gugus Kendali Mutu, Kaizen, TQM, BPR, ISO, hingga Six Sigma) yang telah berkembang sejak tahun 1970-an. Lihat Devi Akella, 2003, hal. 33; Jack Hradesky, *Total Quality Management Handbook* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1995); Massaki Imai, *Kaizen* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1986). Namun, untuk gambaran informatif, pesan penting yang disampaikan oleh Tuomi adalah pada landasan paradigmatisnya terhadap *learning* dan *knowledge*.

probabilistik atau *chaos*, dari deterministik ke volunteristik. Perbedaan sifat tersebut sekaligus mencerminkan bagaimana entitas organisasi, dimana pengetahuan itu berada, dipandang dari perspektif klasik, modern, hingga post-modern; atau dari Generasi I hingga III menurut kategorisasi Tuomi.⁶⁹

Generasi I: tahun 1993-1996. Pada awal perkembangannya, pengetahuan dipandang sebagai sesuatu yang *tangible*. Sifat ini melekat pada pengetahuan yang dapat disimpan, misalnya dalam komputer, *routines* organisasi, kode-kode rahasia perusahaan. Di satu pihak, penekanan pengetahuan lebih pada upaya kalkulasi ekonomi, seperti menimbang kemampuan intelektual anggota organisasi. Generasi pertama ini masih menempatkan manusia sebagai bagian sumber daya yang sama dengan sumber daya lain, seperti alat produksi. Pengetahuan dikelola dengan asumsi bahwa manusia berperan rasional dan a-emosi dalam menerima, mengelola maupun menyampaikan informasi. Pengelolaan ini dicirikan dengan aktivitas organisasi yang didominasi oleh departemen EDP atau IT. Karakteristik khas dari generasi ini adalah mekanistik, deterministik, *ceteris paribus* sosial.

Generasi II: tahun 1997-1999. Pada generasi ini, pengetahuan tidak saja menyentuh aspek eksplisit pengetahuan, namun juga menyentuh *tacit knowlege*. Konsep *tacit knowledge*, yang konsepsinya mau menjelaskan bahwa *we know more than we can tell*,⁷⁰ ini mulai mengemuka setelah karya Nonaka di tahun 1990 mengangkatnya dari pemikiran Polanyi. Pengetahuan tidak lagi semata berada di luar manusia, seperti menurut pandangan Generasi I, tetapi menyatu dalam diri manusia. Pandangan ini sekaligus merubah posisi manusia yang sebelumnya dipahami sebagai pelaku pasif berubah menjadi aktif. Manusia mempunyai peran yang sentral dalam menyerap maupun menyebarkan pengetahuan. Manusia dalam menyerap dan menyebarkan pengetahuan diwarnai atau dipengaruhi oleh intensitas kepentingannya. Isu Generasi II adalah bagaimana memahami pengetahuan yang sifatnya *explicit-tacit* tersebut. Jika pada Generasi II, *explicit-tacit* mulai dipahami perannya, maka pada Generasi III isunya adalah bagaimana menggerakkan pengetahuan *explicit-tacit* menjadi suatu kegiatan strategis.

⁶⁹ Ikka Tuomi, 1999 dan 2002.

⁷⁰ Michael Polanyi, 1962.

Generasi III: tahun 2000 – sekarang. Mengingat organisasi sebagai suatu entitas sosial, tantangan berikutnya adalah bagaimana mengelola pengetahuan yang mampu menghasilkan tindakan bertujuan yang bermakna, yang dalam istilah Argyris disebut *actionable knowledge*, sementara upaya mengasihkan tujuan bermakna tersebut sulit jika menggunakan model-model preskriptif atau model pembelajaran yang mendasarkan pada disain saintifik, *top-down*. Secara umum karakteristik dari pengetahuan pada Generasi III bersifat *tangibles-intangibles* (*tacit-explicit*), *structured* dan *unstructured* (pengetahuan merupakan hasil interaksi perilaku dan tindakan manusia, bukan sekedar olah rasionalitas kognisi manusia), non-linier dan volunteristik atau *emergence* (pertumbuhannya dan penyebabnya merupakan hasil kausalitas sistemik yang unsur-unsurnya sangat terkait dengan *mental model* manusianya, dimana sistemnya dianggap terbuka [*open system*]). Dengan demikian model pengembangannya tidak bisa menggunakan model deterministik dan mekanistik yang mengasumsikan tindakan manusia dengan men-*ceteris paribus*-kan *homo socius*.

Kategorisasi yang dilakukan oleh Tuomi di satu pihak menyajikan kejelasan bagaimana informasi dipahami dalam suatu kurun waktu. Jika di awal masa perkembangan, informasi dipahami a-sosial (selaras dengan *bounded rationality* dari Simon), maka di masa kini informasi dipahami melekat dalam kerja sosial. Bentuk, makna, transformasi, dan distribusinya tidak lepas dari konteks sosial. Kategorisasi Tuomi meskipun demikian masih menyimpan keterbatasan, misalnya, bagaimana pemahaman akan informasi telah menjadi kajian multi disiplin, sehingga kategorisasi tersebut tidak semata pada isu perjalanan *knowledge management* dari kontinum data sampai ke pengetahuan.

Kembali pada konsep *knowledge management* dan *organizational learning*, ciri khas generasi kekinian *knowledge management* adalah *emergence*. Namun, visinya tetap menghadirkan pertanyaan dasar bagaimana pengetahuan dapat menjadi tindakan bertujuan yang bermakna⁷¹ – paling tidak dengan *trade-off* lebih deskriptif ketimbang preskriptif. Secara ringkas dapat disampaikan bahwa jika

⁷¹ Perspektif ini masih preskriptif, yang berarti juga di sisi kritis lain mengamini adanya kuasa-pengetahuan yang tercermin dalam dominasi logika keilmuan terhadap logika praktek atau *common sense* yang diwakili oleh logika manajemen sains seperti Taylorisme, sibermetik, sistem pengendalian (optimasi). Artinya, tujuan memahami pengetahuan adalah ‘menaklukkan’nya untuk tujuan ‘menguasai’, e.g. sumber daya material dan non material (termasuk nilai, norma, dll).

melihat dua konsep *knowledge management* dan *organizational learning*, maka kata yang tepat untuk menyatukannya adalah dualitas – dalam belajar, pengetahuan berkerja; dan dalam pengetahuan, bekerja proses belajar. Dualitas adalah istilah antonim dari dualisme. Jika dualisme menempatkan dua perspektif secara dikhotomis dan saling meniadakan, maka dualitas menempatkan dua persepektif yang berbeda saling menunjang kerja perspektif yang lainnya. Jika dualisme menonjolkan asumsi determinasi mana lebih dulu antara telur dan ayam, maka dalam dualitas menonjolkan asumsi bahwa mana telur yang tanpa ayam dan mana ayam yang tanpa telur bisa ada.

Dalam perkembangannya, diskusi semantik kedua konsep tersebut mulai diabaikan.⁷² Demikian halnya pada penelitian ini, kedua konsep tersebut tidak digunakan secara ketat untuk saling meniadakan, kecuali saling dipertukarkan. Untuk memudahkan bahwa dualitas konsep tersebut digunakan, merujuk pada judul buku editorial Nonaka dan kawan-kawan, penelitian ini tetap mempertahankan konsep bahasa Inggrisnya dengan sebutan *organizational learning* dan *knowledge*.

Sebagai sebuah kajian tersendiri yang melibatkan banyak disiplin, kajian *organizational learning* dan *knowledge* dalam perkembangannya mewacanakan isu-isu sentral. Ada tiga isu sentral terkait dengan reposisi *knowing organization* dalam penelitian ini. Ketiga isu tersebut adalah: i) *enviromental alignment*, ii) *individual vs. organizational learning*, dan iii) faktor kontekstual. Sementara, kategorisasi lain menyajikan isu: a) *system level* (individu, kelompok, organisasi, inter-organisasi), b) *learning process* (identifikasi, difusi, integrasi, tindakan), c). *learning modes* (kognitif, budaya, *action learning*), dan e) *learning types* (*single-loop, double-loop, deutro*).⁷³ Kategorisasi isu yang disajikan oleh Pawlowsky ini pada intinya bersinggungan dengan ketiga isu sentral seperti disebut lebih dahulu.

⁷² Hal ini nampak, misalnya, dalam judul buku yang dikeluarkan oleh Nonaka dan kawan-kawan (selaku editor) yaitu *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Kedua konsep tersebut sudah menyatu. Judul dan isinya tidak lagi mengungkap dikotomis. Lihat Meinolf Dierkes, *et al.*, eds., 2001.

⁷³ Peter Pawlowsky, "The Treatment of Organizational Learning in Management Science," dalam Meinolf Dierkes, *et al.*, eds., 2001, hal. 79. Pegiat *organizational learning* dan *knowledge* lainnya, Easterby-Smith, mengungkapkan isu: *level of learning, cognitive/behavioral change, single and double-loop, learning and unlearning, dan organizational learning and learning organization*. Lihat Mark Easterby-Smith, "Organizational Learning: Debates Past, Present and Future," *Journal of Management Studies* 37, 6 (Sept. 2000), hal. 783-796.

Isu pertama yaitu keselarasan dengan lingkungan. Untuk bertahan hidup dalam jangka panjang, organisasi harus mampu beradaptasi dengan lingkungan dengan menciptakan daya saing dan inovasi. Gagasan daya saing dan inovasi ini akan dijelaskan lebih lanjut dalam uraian setelah sub bab ini. Kata kuncinya adalah bahwa *alignment* atau penyelarasan dengan lingkungan adalah fungsi dari suatu strategi organisasi.

Isu kedua adalah level sistem. Sistem pembelajaran ini dapat terjadi di tingkat individu, kelompok, organisasi, dan inter-organisasi dengan tipe pembelajaran baik *single-loop*, *double-loop*, *deutro* atau *triple-loop*. Kajian terhadap sistem pembelajaran ini umumnya cenderung didominasi oleh determinasi individu atas kelompok, organisasi atau kolektivitas, atau sebaliknya kolektivitas terhadap individu. Diskusi mengenai determinasi ini akan diulas lebih lanjut pada konsepsi tentang *learning*. Pesan yang hendak disampaikan di sini adalah bahwa ada kecenderungan penelitian post-positivisme kurang peduli dengan determinasi ini, dan mengabaikan aspek kontekstualitas dan proses *learning* itu sendiri.⁷⁴

Isu ketiga adalah faktor kontekstual; atau isu *learning modes*. Empat faktor tersebut adalah budaya, strategi, struktur, dan lingkungan. Keempat faktor ini dapat mempengaruhi kemungkinan pembelajaran akan terjadi: budaya organisasi yang kondusif, strategi yang menempatkan fleksibilitas, struktur organisasi yang tidak membatasi inovasi dan ilham-ilham baru, dan lingkungan yang menantang dan menyajikan peluang untuk pembelajaran organisasi.

Ketiga isu tersebut umumnya melandasi fokus penelitian. Setiap penelitian dapat mengindahkan satu isu atau beberapa isu sekaligus. Terkait dengan isu-isu tersebut, untuk memberikan gambaran perkembangan penelitian mengenai *organizational learning* dan *knowledge* khususnya di dua universitas di Indonesia disajikan seperti dalam Tabel 2.2 di bawah.

⁷⁴ Sujin Kim, "Research Paradigms in Organizational Learning and Performance: Competing Modes of Inquiry," *Information Technology, Learning, and Performance Journal* 21, 1 (Spring 2003), hal. 9-17. Lihat juga Georg van Krogh, *et al.*, "An Essay on Corporate Epistemology," *Strategic Management Journal* 15 (Summer 1994), hal. 53-71.

Tabel 2.2
 Penelitian Doktorat Terkait *Organizational Learning* dan *Knowledge*
 di Dua Universitas di Indonesia

| Peneliti | Isu-isu*/ Dominasi Pemikir | Paradigma/ Strategi Penelitian/ Teknik Analisis | Simpulan |
|-------------------------|---------------------------------------|--|---|
| Tjakraatmadja (2002) | ii & iii/ Senge | Post-positivisme/ <i>Survey</i> / Multi regresi | 'Habitat' belajar berfungsi menjembatani transformasi pengetahuan |
| Munir (2003) | i & ii/ Nonaka, Soo | Post-positivisme/ <i>Survey</i> / <i>Structural Equation Modelling</i> | Kemampuan akuisisi informasi oleh individu dan organisasi, dan konversinya menjadi pengetahuan merupakan stimulus inovasi |
| Sarinastiti (2004) | ii/ Wenger | Konstruktivisme/ <i>Single Case</i> /Analisis Wacana | <i>Knowledge sharing</i> muncul dalam komunitas praktis dengan mediasi jejaring komputer |
| Gana (2005) | i, ii, & iii/ Tidak Ada | Post-positivisme/ <i>Survey</i> / <i>Structural Equation Modelling</i> | Gaya kepemimpinan dan orientasi pasar, serta struktur organisasi yang mendukung berpengaruh terhadap inovasi |
| Irsan (2005) | iii/ Nonaka | Post-positivisme/ <i>Survey</i> / <i>Path Analysis</i> | Visi bersama merupakan <i>enabler</i> kreasi pengetahuan |
| Wahono (2005) | ii/ Nonaka | Post-positivisme/ <i>Survey</i> / <i>Path Analysis</i> | Terjadi siklus penciptaan pengetahuan dari Nonaka (SECI), siklus penciptaan melahirkan inovasi |
| Motik (2006) | i & ii/ Tidak ada | Konstruktivisme/ <i>Single case</i> / <i>Soft System Methodology & System Dynamics</i> | Unsur kesuksesan perusahaan terletak pada kemampuan mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan |
| Ellu (2007) | iii/ Foucault | Teori Kritik/ <i>Single Case</i> / Analisis Wacana | Pemaknaan dalam pengorganisasian bisnis mikro perbankan (BRI) diwarnai kuasa dominatif |
| Muhardiansyah (2007) | ii & iii/ Argyris- Schön, Senge | Post-positivisme/ <i>Survey</i> / <i>Structural Equation Modelling</i> | <i>Mental model</i> berpengaruh terhadap pengetahuan baru |

Isu-isu*):

- i) *environmental alignment*,
- ii) *individual vs. organizational learning*,
- iii) faktor kontekstual.

Simpulan ringkas dipilih dan disesuaikan dengan topik penelitian ini.

Sumber: Hasil Pengolahan Sumber Referensi⁷⁵

⁷⁵ Jann Hidajat Tjakraatmadja, "Manajemen Transformasi Pengetahuan dalam Tim dan Organisasi Belajar" (Disertasi, Institut Teknologi Bandung, 2002); Ningky Sasanti Tjahyati

2.2.2 *Knowing Organization* sebagai Kajian Strategi Organisasi

Kajian terhadap *organizational learning* dan *knowledge* telah memikat banyak disiplin keilmuan. Setiap disiplin mengusung isu ontologisnya masing-masing. Tidak mengherankan ketika mahasiswa mulai membuka pustaka dan membaca terjebak dalam rimba sudut pandang *organizational learning* dan *knowledge*. Rimba ini terbentang antara perbedaan disiplin yang memayunginya dan isu ontologis yang menjadi fokus perhatian. Banyak pakar menanggapi keanekaragaman ini tetap tidak berkenan menyajikan definisi tunggal, dan membiarkan perbedaan tersebut tetap ada. Alasannya adalah hal ini merupakan implikasi kompleksnya dimensi belajar dan pengetahuan. Saran yang masih mungkin diajukan, seperti oleh Nonaka, dan kawan-kawan, adalah perlunya kajian yang multi disiplin/perspektif, muti isu, *mixed methods*, dan multi tim.⁷⁶ Garis besar payung disiplin dan isu-isu yang berkembang dipaparkan pada Tabel 2.3.

Psikologi dengan turunan disiplinnya adalah *Organization Development*.⁷⁷ Fokus kajian ontologisnya pengembangan manusia. Asumsi dasarnya adalah bahwa kunci pembelajaran terletak pada individu, dan memekar ke arah organisasi. Diterminasi individu atas kolektivitas atau organisasi adalah ciri khasnya. Konsep dan model yang banyak digunakan di antaranya adalah *defensive routines*, yaitu *routines* organisasional yang terjadi sebagai hubungan komunikasi.

Susatyo-Munir, "Model Kreasi Pengetahuan di Perusahaan: Kajian pada Perusahaan-perusahaan Kosmetika Moderen di Indonesia" (Disertasi, Universitas Indonesia, 2003); Nia Sarinastiti, "*Community of Practice as Knowledge Sharing Forum: Discourse Analysis of Marketing and Communications Business Practice at Accenture Asia-Pacific*" (Disertasi, Universitas Indonesia, 2004); Indriani Irsan, "Dimensi-dimensi *Enablers* Pengetahuan yang Mempengaruhi Persepsi Pegawai terhadap Pengetahuan Perusahaan di Kelompok Kalbe" (Disertasi, Universitas Indonesia, 2005); Frans Gana, "Inovasi pada Perusahaan Farmasi: Pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi, dan Orientasi Pasar terhadap Inovasi" (Disertasi, Universitas Indonesia, 2005); Puji Wahono, "Penciptaan Pengetahuan Perusahaan dan Inovasi pada Perusahaan-perusahaan Batik Sekala Menengah dan Besar di Empat Daerah Industri Batik di Jawa" (Disertasi, Universitas Indonesia, 2005); Suryani Sidik Motik, "Organisasi Pembelajar yang Dinamis di PT Astra Internasional" (Disertasi, Universitas Indonesia, 2006); Doni Muhandiansyah, "Organisasi Berbasis Pengetahuan: Studi Penciptaan Pengetahuan melalui Organisasi Pembelajaran pada Kelompok Usaha Blue Bird" (Disertasi, Universitas Indonesia, 2007); Wilfridus B. Ellu, "Peranan Kuasa-Pengetahuan dalam Pengorganisasian Bisnis Mikro: Studi Kasus atas Peranan Wacana Birokrasi *versus* Konsep *Learning Organization* dalam Pengorganisasian Bisnis Mikro pada Bank Rakyat Indonesia Periode 1984-2006" (Disertasi, Universitas Indonesia, 2007).

⁷⁶ Arieane Berthoin Antal, *et al.*, "Organizational Learning and Knowledge: Reflections on the Dynamics of the Field and Challenge for the Future," dalam Meinolf Dierkes, *et al.*, eds., 2001, hal. 921-939. Saran yang terakhir, yaitu multi tim, meskipun tepat nampaknya tidak bisa dilakukan dalam penelitian ini, karena sebuah penelitian dimaksudkan hanya untuk satu disertasi (?).

⁷⁷ Lihat juga Günter W. Maier, *et al.*, "Psychological Perspectives of Organizational Learning," dalam Meinolf Dierkes, *et al.*, eds., 2001, hal. 14-34.

Tabel 2.3

Ragam Disiplin dalam Kajian *Organizational Learning* dan *Knowledge*

| Disiplin | Ontologi | Kontribusi/Ide | Permasalahan Pokok | Dominasi Pemikir/ Disain Penelitian |
|---|----------------------|--|--|--|
| Psikologi & <i>Organization Development</i> | Pengembangan manusia | Hierarki belajar; pentingnya konteks, kognisi; nilai-nilai yang menjadi landasan; gaya belajar; dialog | <i>Defensive routines</i> ; transfer dari individu ke kolektif | Lewin, Argyris/ <i>action science, action learning</i> |
| Manajemen Sains | Pemrosesan informasi | Pengetahuan; memori; holisme; koreksi kesalahan; <i>informating; single & double loop learning</i> | Perilaku non rasional; jangka pendek vs panjang; daya tampung informasi; kepentingan aktor | Simon, Orlikowski, Senge, Tuomi/ <i>kuantitatif, action research</i> |
| Sosiologi & Teori Organisasi | Struktur sosial | Efek kekuasaan struktur dan hierarki; konflik dianggap normal; ideologi dan retorik; kepentingan aktor | Konflik kepentingan; politik organisasional | Bourdieu, Pettigrew, Brown-Duguid/ <i>kuantitatif, ethnometodologi, teori kritik</i> |
| Strategi | Daya saing | Keterkaitan organisasi lingkungan; tingkat pembelajaran yang diinginkan lebih progresif; jejaring; pentingnya pengalaman langsung; pembelajaran tingkat populasi | Keselarasan dengan lingkungan; tekanan kompetitif; pembelajaran umum vs. teknis | Prahalad, Lawrence, Cyert-March, Nonaka/ <i>kuantitatif</i> |
| Manajemen Produksi | Efisiensi | Pentingnya produktivitas; kurva pembelajaran; sumber pembelajaran dari eksogen dan endogen; sinambung dengan disain produksi | Keterbatasan pengukuran yang tak berdimensi; ketidakpastian keluaran | Garvin/ <i>kuantitatif</i> |
| Antropologi Budaya | Sistem makna | Budaya sebagai sebab akibat pembelajaran organisasional; superioritas budaya potensial | Instabilitas dan relativitas budaya sebagai penghalang transfer ide; perspektif siapa yang mendominasi | Schein, Nonaka/ <i>ethnografi, critical ethnografi</i> |

Sumber: Esterby-Smith (1997: 1087)

Diadaptasi terutama kolom dominasi pemikir/disain penelitian⁷⁸

⁷⁸ Ada banyak pemikir yang mendominasi dalam setiap disiplin. Pemikir yang disampaikan di sini hanyalah contoh di antaranya. Dalam beberapa kesempatan bahkan para pemikir tersebut

Contohnya, merujuk pada stereotipe orang Jawa, ketika seseorang mendesakkan kehendak (yang belum teruji kebenaran obyektifnya)⁷⁹ tetapi berpotensi menghadapi tentangan, mengucapkan: “*Mboten ilok nampik rejeki, Mas*” (terj.: “Tidak pantas menolak tugas, Saudaraku”). Ucapan-ucapan sejenis, istilah konseptualnya *easing in*⁸⁰ (istilah ini dalam bahasa Jawa disebut *mbombong*; dalam bahasa Indonesia artinya mengangkat-angkat seseorang untuk menghindari penolakan atau *defense*), yang jika digunakan dalam komunikasi antar anggota organisasi, seperti antara atasan dan bawahan, dapat menghasilkan tindakan ‘*nrimo*’ atau menerima tanpa syarat, tanpa argumentasi yang saling menguji apa tujuan dari tugas yang di-*emban* atau dipikul dikaitkan dengan tujuan visinoner organisasi. Jika ini dilakukan terus menerus dan menjadi *routines*, maka organisasi semakin sulit melakukan *double-loop learning*. Ini sebagai akibat *defensive routines* yang dipegang mendalam oleh anggota organisasi, yang tersimpan dalam benak tanpa disadari lagi namun mempengaruhi pilihan tindakan yang diambil oleh anggota organisasi.

Management Science atau Manajemen Sains.⁸¹ Ontologisnya adalah informasi. Kunci utama dari disiplin ini adalah mengumpulkan dan memproses informasi dalam, dan mengenai, organisasi. Pemikir klasik yang melandasi paradigma positivis/post-positivis, dan masih banyak dianut, adalah Herbert Simon.⁸² Pemikir lain yang masuk dalam paradigma konstruktivis di sini dan

tidak jarang melakukan kerja bareng dengan menempatkan multi disiplin sebagai cara memahami dan mengintervensi pembelajaran organisasional. Kerja bareng ini, misalnya, dilakukan oleh Senge, Argyris, dan Schein. Lihat Amy C. Edmondson, “Three Faces of Eden: The Persistence of Competing Theories and Multiple Dialogue,” *Human Relations* 45, 5 (May 1996), hal. 571-595.

⁷⁹ Dalam hal untuk menguji obyektivitas (kebenaran) Argyris dan Schön mengajukan tiga syarat, yaitu: 1) *valid information*; 2) *free choice*; dan 3) *internal commitment*. Syarat ini merupakan metode yang dikembangkan dalam *action science*. Lihat Chris Argyris, “Intervention Theory and Method,” dalam Wendell L. French, *et al.*, eds., *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2005), hal. 115-8.

⁸⁰ Ada tujuh *defensive routines* dalam organisasi yang menghambat organisasi belajar, yaitu: 1) *By Pass* [berkelit, sebagai *response to threat*]; 2) *Directive and Forthright* [perintah dan *blak-blak-an/apa adanya*, untuk *direct control*]; 3) *Easing In* [menyanjung-nyanjung, *to avoid defensive*]; 4) *Face Saving* [menyelamatkan muka, demi *vagueness of help*]; 5) *Cover Up/Protective Support/Self-Censoring* [menutup-nutupi, teknik *to distort*]; 6) *Mixed Messages* [membuat pesan kontradiktif, teknik *to undiscussables discussable*]; dan 7) *Fancy Footwork* [mencari kambing hitam, upaya *malaise type*]. Uraian lengkap mengenai *defensive routines* ini dapat dilihat dalam: Chris Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines* (Boston: Pitman, 1985), *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning* (Boston: Allyn and Bacon, 1990), dan *On Organizational Learning* (Malden, MA: Blackwell, 1999).

⁸¹ Lihat juga Peter Pawlowsky, 2001, hal. 61-88.

⁸² Herbert Simon, *Administrative Behavior*, 4th ed. (Singapore: The Free Press, 1945).

sering disebut, misalnya, adalah Senge, Tuomi, dan Orlikowski.⁸³ Salah satu contoh model yang berkembang adalah *knowing organization* dari Choo, seperti telah dipaparkan di awal Bab 2 ini.

Ketiga, Sosiologi dan Teori Organisasi. Pemikiran yang banyak dikutip oleh disiplin lain dari Sosiologi dengan konteks Teori Organisasinya ini adalah bahwa proses belajar melekat di dalam sistem sosial dan struktur organisasional.⁸⁴ Kajian-kajian yang keluar dari disiplin ini terentang dari paradigma fungsional, kontingensi, konstruktif, dan kritis. Untuk membagi diskusi, penelitian ini tidak akan menjelaskan lebih dalam mengenai paradigma ini di sini, karena konsep-konsep belajar yang digunakan dalam penelitian ini banyak merujuk pada kajian sosiologis, dan juga antropologis,⁸⁵ psikologis, serta manajemen sains yang akan dibahas sendiri pada uraian selanjutnya. Sementara itu disiplin lainnya yang intens mengkaji *organizational learning* dan *knowledge* adalah Strategi.⁸⁶

Uraian di atas memaparkan *organizational learning* dan *knowledge* dilihat oleh berbagai disiplin ilmu dengan karakteristik ontologisnya masing-masing. Sebagaimana telah disinggung di awal, penelitian ini perlu mereposisi ulang gagasan *knowing organization* dalam wacana *organizational learning* dan *knowledge* sesuai dengan ranah ilmu administrasi bisnis. Meskipun, kajian mengenai gagasan tersebut sudah merupakan kajian multi-disiplin, reposisi nampaknya masih diperlukan terutama untuk penajaman pengamatan fenomena sesuai ontologi kajiannya.

Penelitian ini menempatkan kajian terhadap *knowing organization* dalam payung disiplin strategi organisasi. Implikasinya pengamatan diarahkan pada fakta-fakta yang dipahami sebagai fenomena pembangunan daya saing organisasi. Fenomena tersebut dapat diamati dalam aktivitas organisasi seperti proses yang mengarah pada penciptaan inovasi.

⁸³ Peter Senge, 1990 dan 1998 dengan *system dynamics* untuk disiplin *systems thinking*-nya; Ikka Tuomi, 1999; dan W.J. Orlikowski and D. Robey, "Information Technology and the Structuring of Organizations," *Information Systems Research* 2, 2 (1991), hal 143-169. Orlikowski dan juga Senge mendasarkan meta teori dari pemrosesan informasi-nya ini pada teori sturkturasi Giddens.

⁸⁴ Lihat juga Silvia Gherardi and Davide Nicolini, "The Sociological Foundations of Organizational Learning," dalam Meinolf Dierkes, *et al.*, eds., 2001, hal. 35-60.

⁸⁵ Lihat juga Barbara Czarniawska, "Anthropology and Organizational Learning," dalam Meinolf Dierkes, *et al.*, eds., 2001, hal. 118-136.

⁸⁶ Lihat juga Christopher S. Boerner, *et al.*, "A Review and Assessment of Organizational Learning in Economic Theories," dalam *ibid.*, hal. 89-117.

Inovasi selama beberapa dekade telah secara luas dikenal baik sebagai tujuan utama aktivitas ekonomi maupun sebagai instrumen terpenting organisasi mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Banyak pakar sepakat bahwa inovasi adalah strategi kunci untuk bertahan hidup bagi organisasi, karena inovasi mampu membuat adaptasi secara cepat dalam lingkungan yang turbulen. Inovasi juga dianggap sebagai indikator pokok kemampuan organisasi beradaptasi terhadap lingkungannya.

Dalam hal pengertian mengenai inovasi, nampaknya beberapa pakar mendefinisikannya secara berbeda (Tabel 2.4). Meskipun terdapat perbedaan pandangan dari para pakar, ada kesamaan prinsip mengenai inovasi, yaitu inovasi melahirkan cara-cara baru dalam menghasilkan sesuatu dan solusi baru dalam menghadapi masalah kelangkaan sumber daya.

Tabel 2.4
Perspektif Mengenai Inovasi Menurut Pakar

| Perpektif Mengenai Inovasi | Pakar |
|--|--|
| <i>A characteristic of organizations called innovativeness</i> | Quinn, 1991; Kanter, 1998; Mintzberg, 1991 |
| <i>An economic process of applying & spreading scientific advances</i> | Gomory, 1989; Gibbons & Johnston, 1974 |
| <i>A marketing process of addressing unsatisfied need</i> | von Hippel, 1988 |
| <i>A strategic dimension of competition in high technology industries</i> | Pavitt, 1984; D.W. Woot, 1990; Dussage, <i>et al.</i> , 1992 |
| <i>A routine function of organizations</i> | Crawford, 1991 |
| <i>A cause of economic development through cumulative (self-reinforcing) complex interaction</i> | Freeman, 1988 |
| <i>A determinant of industrial structures & barriers to entrance</i> | Porter, 1980 |

Sumber: Fonseca (2002: 2) diadaptasi

Dalam kaitan dengan strategi organisasi, isu yang muncul adalah dimana muasal inovasi. Isu ini mencuatkan wacana dalam strategi, yaitu yang menganggap bahwa inovasi dideterminasi kekuatan internal ataupun kekuatan eksternal organisasi. Wacana determinan kekuatan internal dan kekuatan eksternal ini diwakili oleh dua aliran pokok dalam strategi, yaitu MBV (Market Based View) dan RBV (Resource Based View).

Sebelum menjelaskan lebih jauh kedua aliran tersebut, perlu dijelaskan berikut pengertian dari strategi. Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan organisasi jangka panjang, program tindak lanjut, dan prioritas alokasi sumber daya.⁸⁷ Strategi berarti juga penciptaan daya saing, bagaimana memutuskan bisnis itu harus ada/tidak ada sesuai dengan kondisi lingkungan industrinya.⁸⁸ Secara umum juga, strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang, meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.⁸⁹ Strategi bisa merupakan proses mengubah visi menjadi aksi,⁹⁰ yang menempatkan keputusannya sesuai dengan *content* dan *context*.⁹¹ Konsep strategi juga mempunyai beberapa karakteristik, seperti: membutuhkan keputusan manajemen puncak, membutuhkan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar; mempengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi, berorientasi ke masa depan, mempunyai konsekuensi multifungsional/multibisnis, dan mengharuskan organisasi mempertimbangkan lingkungan eksternal⁹² dan juga khususnya internal.⁹³

Kembali pada wacana determinan kekuatan internal atau kekuatan eksternal penciptaan inovasi atau lebih umum lagi daya saing,⁹⁴ asumsi pokok MBV adalah

⁸⁷ A.D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

⁸⁸ M.E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985).

⁸⁹ David Hunger and Thomas Wheelen, *Strategic Management* (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2002); Pearce and Robinson, *Strategic Management: Strategy Formulation & Implementation* (Singapore: R.D. Irwin, Inc., 1998).

⁹⁰ Colin Eden and Frank Ackermann, *Making Strategy* (London: Sage Publications Ltd., 1998).

⁹¹ Bob De Wit and Ron Meyer, *Strategy Synthesis* (Italy: Thomson Learning, 2005).

⁹² Fred David, *Strategic Management: Concepts* (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2001); Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Application* (Cambridge: Massachusetts, 1995).

⁹³ Graeme Salaman and David Asch, *Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change* (Oxford: Blackwell Publishing Ltd., 1988).

⁹⁴ Terdapat ragam pengelompokan aliran dalam kajian strategi organisasi. Keragaman ini sesuai dengan penekanan masing-masing. Kajian kontemporer membagi beberapa nama aliran, misalnya Teece dan kawan-kawan membagi menjadi empat, yaitu: 1. *competitive forces* (yang melihat pada kondisi struktural posisi organisasi dan pesaing dalam suatu industri), 2. *strategic conflict* (menekankan pada interaksi strategis antara organisasi dan pesaing, biasanya menggunakan *game theory* untuk menganalisis sifat-sifat interaksi kompetisi tersebut), 3. *resource-based* (menekankan pada *asset fungibility*), dan 4. *dynamic capabilities* (memfokuskan pada *asset accumulation*, *asset replicability*, dan *asset inimitability*). Lihat David Teece, *et al.*, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18, 7 (1997), hal. 509-533. Sementara Elfring dan Volberda membagi menjadi tiga, yaitu: 1. *boundary school*, 2. *dynamic capability school*, dan 3. *configurational school*. Lihat Tom Elfring and Henk W. Volberda, "Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or

bagaimana organisasi dapat membangun posisi yang unggul melawan pesaingnya di pasar.⁹⁵ Esensi formulasi strateginya terkait dengan lingkungannya, yaitu industri dimana organisasi tersebut berkompetisi. Sedangkan asumsi pokok RBV adalah bahwa posisi pasar itu sebenarnya disebabkan oleh kumpulan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi.⁹⁶ Kedua aliran ini pada galipnya hanya berbeda dalam penekanannya. Jika perubahan eksternal organisasi oleh MBV ditanggapi dengan cara *positioning*, maka oleh RBV ditanggapi dengan cara *creating (assets)*. Kemampuan *creating* atau *positioning* ini jika ditelisik lebih jauh bersumber dari apa yang disebut sebagai kapabilitas organisasi.⁹⁷ Sifat kapabilitas ini menurut Warren sepenuhnya *intangible*.⁹⁸ Sama seperti beberapa sifat aset (seperti fasilitas produksi yang sangat khusus, rahasia-rahasia perdagangan dan pengalaman rekayasa) adalah *intangible* – sangat sulit untuk ditransfer antar organisasi karena besarnya *transaction cost* dan *transfer cost*.⁹⁹

Kembali pada muasal inovasi, bahwa inovasi terjadi sebagai hasil aksi reaksi antara faktor eksternal atau pasar dan internal organisasi. Pendapat ini sejalan dengan Griffith bahwa perubahan eksternal organisasi yang oleh MBV ditanggapi dengan cara *positioning*, dan oleh RBV ditanggapi dengan cara

Synthesis?,” dalam Henk W. Volberda and Tom Elfring, eds., *Rethinking Strategy* (London: Sage Publications, Inc., 2001), hal. 1-25.

⁹⁵ MBV cukup populer pada tahun 1980-an dengan pemikiran yang berpengaruh diantaranya Porter (1980). Landasan pemikiran MBV pada dasarnya adalah *structure-conduct-performance paradigm* pada organisasi industrial.

⁹⁶ J.B. Barney, “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy,” *Management Science* (1996), hal. 1231-41; M.A. Peteraf, “The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-based View,” *Strategic Management Journal* 14 (1993), hal. 179-191; dan B. Wernerfelt, “A Resource-based View of the Firm,” *Strategic Management Journal* 5, 2 (1984), hal. 171-180.

⁹⁷ Dennis Turner dan Michael Crawford (*Change Power, Capabilities that Drive Corporate Renewal* [Warriewood, Australia: Business & Professional Publishing, 1998]) mendefinisikan kapabilitas sebagai sebuah kumpulan kompetensi: “For convenience we could call these important but lower level factors ‘competencies’, simply to differentiate these individual items from accumulation and integration of them into something bigger, which we called a capability” (hal., 10). M.A. Hitt dan kawan-kawan (*Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*, 4th ed. [Singapore: Thompson Learning Asia, 2001]) menjelaskan bahwa kriteria kapabilitas organisasi yang dapat memiliki daya tahan yang lama adalah jika: 1. memiliki nilai yang bagus, 2. langka, 3. terlalu mahal untuk ditiru oleh para pesaingnya, dan 4. tidak ada produk pengganti.

⁹⁸ Kim Warren: “Capabilities are boud up with messy issues of personal skills and judgement, organizational process, interpersonal relationships, and communications, they are never going to be pinned down as precisely as the resources that constitute the hard core of the firm” (*Competitive Strategy Dynamics*, [England: John Wiley & Sons, Ltd., 2003], hal., 211).

⁹⁹ Amit R. Schoemaker, “Strategic Assets and Organizational Rent,” *Strategic Management Journal* 14 (1993), hal. 33-46. Lihat *transaction cost* dalam Oliver Williamson, *The Mechanisms of Governance* (New York: Free Press, 1996).

creating (assets).¹⁰⁰ Dengan demikian dualisme eksternal dan internal kurang memadai untuk menjelaskan fenomena inovasi. Dualisme ini juga tidak selaras dengan pandangan dualitas struktur dan agen yang digunakan dalam penelitian ini. Faktor struktural, yang biasanya dicerminkan oleh kekuatan eksternal, dan faktor independensi agen, yang biasanya dicerminkan oleh kekuatan internal, dalam pandangan penelitian ini berkerja sekaligus. Penjelasan metaforanya bukan lagi mana dulu telur atukah ayam, tetapi keduanya ada bersama.

Gambaran dualitas tersebut, misalnya, dapat dilihat dalam paradoks inovasi. Di satu pihak, pada dasarnya organisasi menciptakan kebaruan (*novelty*) produk dan pelayanan dalam bentuk yang lebih baik, lebih andal, menarik dan berguna. Di lain pihak, pelanggan membawa kecenderungan menjadi ketagihan pada kebaruan, yaitu semakin menuntut kebaruan terhadap organisasi. Sebaliknya sebagai organisasi, terjadi juga pola yang sama. Guna menjaga pangsa pasarnya maka organisasi akan terus melakukan inovasi.

Organisasi melakukan upaya untuk menjaga stabilitasnya, sementara organisasi juga terus menciptakan kondisi yang semakin kompleks. Menurut Fonseca, ini yang disebut paradoks inovasi, yaitu aktivitas inovasi yang merupakan cara untuk membangun keamanan dan stabilitas justru pada saat yang sama menciptakan ketidak-amanan dan ketidak-stabilan.¹⁰¹ Ketika organisasi masuk dalam paradoks inovasi ini, maka *no escape from the paradox* (dalam bahasa Betawi diungkapkan dengan jargon "ente jual ane beli").

Fenomena "ente jual ane beli" menjelaskan bahwa terjadi hubungan timbal balik antara organisasi yang terus melakukan inovasi dan pengguna yang menikmatinya yang terus menuntut kembali inovasi-inovasi lanjutan. Bagi organisasi yang tidak mampu melakukan inovasi untuk memenuhi harapan pengguna, maka berarti matilah organisasi tersebut. Namun demikian besarnya tuntutan pengguna bergantung juga terhadap pertumbuhan inovasinya. Sekali lagi, inovasi merupakan paradoks; menghidupkan tetapi sekaligus mematikan.

Paradoks inovasi bercirikan hubungan *feedback* yang bersifat tarik menarik antara pasar dan penciptaan inovasi. Pola yang terbentuk dari hubungan tersebut

¹⁰⁰ David A. Griffith and Michael G. Harney, "A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities," *Journal of International Business Studies* (Washington: 3rd Quarter 2001), hal. 9.

¹⁰¹ Jose Fonseca, 2002.

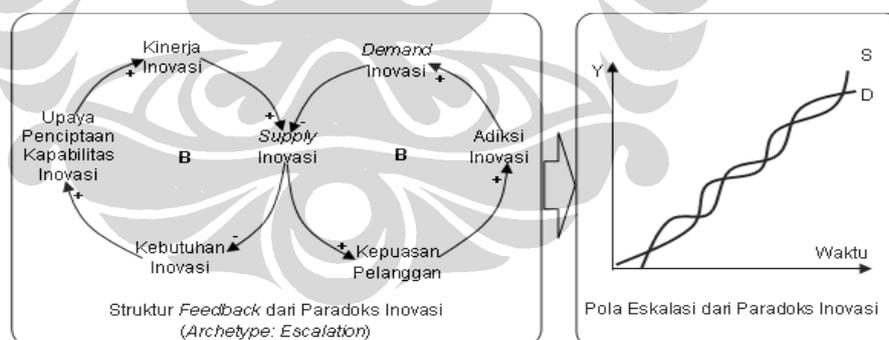
adalah pertumbuhan yang saling berkejaran antara inovator (organisasi) dan pelahap inovasi (pengguna). Paradoks inovasi ini jika dijelaskan dengan model baku atau *archetype* yang dipopulerkan oleh Peter Senge,¹⁰² disebut sebagai eskalasi.

Model baku eskalasi adalah sebuah model yang menggambarkan adanya persaingan antara dua pihak, misalnya A dan B. Kegiatan yang dilakukan oleh A diposisikan sebagai keadaan relatif dibandingkan dengan posisi B. Posisi yang tidak berimbang ini menyebabkan B mengambil upaya untuk mencapai keadaan seperti yang dicapai oleh A. Hasil baru yang dicapai oleh B membuat relatif posisi A lebih rendah, sehingga A meningkatkan lagi posisinya sampai tercipta keadaan yang tidak seimbang antara A dan B. B akan mengambil langkah-langkah baru untuk menyamakan posisinya lagi. Demikian hubungan sebab akibat ini membentuk pola eskalasi.

Struktur umpan balik (*feedback*) yang menjelaskan paradoks inovasi sebagai akibat hukum ‘ente jual ane beli’ menciptakan pola eskalasi seperti tergambar dalam Gambar 2.2 di bawah ini.

Gambar 2.2

Struktur Paradoks Inovasi dan Pola Eskalasinya¹⁰³



Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Dalam kaitan hubungan antara pengetahuan, inovasi dan daya saing, gambaran jelasnya adalah sebagai berikut. Penciptaan inovasi tidak bisa dilepaskan dari penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*). Nonaka

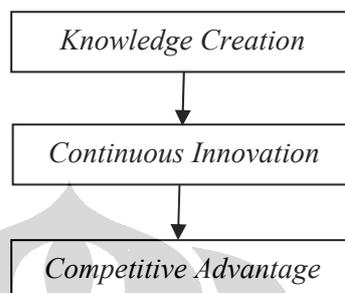
¹⁰² Peter M. Senge, 1990; dan Daniel H. Kim and Virginia Andersen, *Systems Archetype Basics: From Story to Structure* (Waltham: Pegasus Communications, 1998).

¹⁰³ Keterangan: B (*Balancing Loop*), + (hubungan searah), - (hubungan berlawanan arah), S (*Supply Inovasi*), D (*Demand Inovasi*).

menjelaskan bahwa untuk mencapai keunggulan bersaing suatu organisasi maka sumbernya adalah kemampuan inovasi terus menerus, dan kemampuan inovasi ini disebabkan oleh penciptaan pengetahuan organisasi.

Gambar 2.3

Model Penciptaan Pengetahuan, Inovasi, dan Daya Saing



Sumber: Nonaka and Takeuchi (1995: 6)

Gambar 2.3 di atas menunjukkan jalur penelusuran dari penciptaan pengetahuan, inovasi sampai daya saing. Jalur tersebut sekaligus juga menggambarkan dimana posisi penelitian ini dalam kajian strategi organisasi. Penelitian ini menepati posisi di dalam kreasi pengetahuan, yang merupakan salah satu titik mata rantai konseptual penciptaan daya saing dalam disiplin strategi organisasi.

Jika di atas dipaparkan posisi penelitian dalam kajian strategi organisasi, maka sekilas perlu digambarkan juga karakteristik perusahaan jasa, karena dalam kaitan dengan DDI sebagai perusahaan jasa konsultan manajemen di bidang SDM. Gambaran ini sekaligus untuk mengantar pemahaman terhadap kasus yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu DDI sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa konsultan manajemen SDM yang mempunyai produk unggulan yaitu rekrutmen, *assessment center*, dan pengembangan SDM.

2.3 REKONSEPSI *KNOWING ORGANIZATION*

Paparan berikut ini mengulas konsepsi pokok yang melandasi elemen *knowing organization* dalam cara pandang yang berbeda terutama pada elemen *knowledge creating* dan *decision making*. Ulasan mengenai elemen *sensemaking* tidak dilakukan rekonsepsi, sebab telah sesuai dengan pandangan yang digunakan dalam penelitian ini. Mengingat paparan berikut megantar pada konsepsi penting

learning-knowing dan struktur umpan balik informasi, maka pada sub bab terakhir penelitian ini mencoba mensintesis atau mengkerangka ulang pemikiran *knowing organization*. Garis besar kerangka ulang ini diuraikan dengan mengetengahkan paradigma yang melandasi (konstruktivisme), meta teori yang digunakan untuk menjabatani konsepsi (dualitas struktur-agen, dengan unsur tindakan atau praktek sebagai unit analisis dasar), dan pengembangan daya saing (strategi) organisasi sebagai konteks *knowing organization*.

2.3.1 Decision Making

2.3.1.1 Umpan Balik Informasi dan Refleksi *Mental Model*

Organisasi adalah sistem *decision making*. Metafora ini untuk menjelaskan bahwa tidak satupun reproduksi atau keluaran organisasi yang tanpa aktivitas pembuatan keputusan. Pandangan bahwa organisasi sebagai sistem *decision making* pada perkembangannya mengundang ilmu politik untuk menguatkan metafora tersebut. Sehingga, studi tentang organisasi sebagai sebuah sistem *decision making* dan arena politik menjadi kajian penting tersendiri untuk memahami dinamika organisasi.¹⁰⁴ Meskipun demikian, sintesis metafora kedua aspek tersebut menyimpan terus diskusi panjang, seperti apa determinan dalam pembuatan keputusan; karena politik dalam dunia bisnis dianggap kurang relevan sebab mengabaikan aspek rasionalitas. Misalnya, Simon menjelaskan bahwa pembuatan keputusan pada dasarnya rasionalitas, meski rasionalitas dalam kondisi-kondisi yang sangat terbatas (*bounded rationality*).¹⁰⁵

Agen atau pengambil keputusan yang rasional manakala menghadapi situasi konfliktual tinggal mengidentifikasi apa penyebab konfliknya; apakah disebabkan oleh ketidak-setujuan terhadap tujuan ataukah terhadap cara-cara mencapai tujuan. Tuntunan praktis untuk menghadapi situasi ini adalah: a) mengidentifikasi dan menentukan model proses pengambilan keputusan mana satu dari empat pilihan model yang ada [*rational model*, *trial-and-error model*, *coalition method*, dan *garbage can model*], selanjutnya; b) menentukan strategi tindakan sesuai karakteristik model yang teridentifikasi. Diskusi mengenai model-model ini telah

¹⁰⁴ Mary Jo Hatch, 1997, hal. 269; Andrew Pettigrew and Terry McNulty, "Power and Influence in and around the Boardroom," *Human Relations* 8, 48 (Aug. 1995), hal. 845-873.

¹⁰⁵ Herbert Simon, 1945.

dipaparkan di awal bab ketika menyinggung elemen *decision making* dari *knowing organization* Choo.

Tuntunan praktis dari perspektif agen rasional di atas nampaknya masih menyimpan dualisme. Di satu pihak agen rasional sebagai determinan, sementara di lain pihak politik sebagai determinan. Dualisme ini menggugah beberapa pemikir lain untuk mengkritisi pandangan agen rasional ini.

Anggota organisasi, seperti selalu ditekankan oleh Ackoff, tidak berhadapan dengan masalah yang lepas satu dengan yang lainnya, tetapi dengan situasi dinamis dari sistem masalah yang kompleks yang saling terkait.¹⁰⁶ Masalah yang dihadapi oleh pengambil keputusan tidak bisa dilepaskan begitu saja dari konteks dimana pengambil keputusan itu berada.¹⁰⁷

Penegasan sama diberikan oleh Schön, yaitu bahwa permasalahan di lapangan yang sifatnya kompleks sulit diselesaikan jika menggunakan rasionalitas teknis.¹⁰⁸ “*Complexity, instability, and uncertainty are not removed or resolved by applying specialized knowledge to well-defined tasks* [rasionalitas teknis].”¹⁰⁹ Menurut Schön, penekanan pada pendekatan rasionalitas teknis atau *problem solving* yang disesuaikan dengan empat model pilihan agen rasional di atas justru mengabaikan *problem setting*, yaitu mengabaikan proses dimana seseorang atau kelompok memutuskan pilihan yang dibuat, pencapaian yang didapat, dan cara-cara yang mungkin bisa dipilih.¹¹⁰ Penyelesaian masalah tidak lepas dari kepentingan pengambil keputusan, cara individu melihat situasi yang bisa

¹⁰⁶ Russell L. Ackoff, “Comments on Operations Research,” *Journal of Marketing* 20 (1955), hal. 47-48, “Some Ideas on Education in the Management Sciences,” *Management Science* 17, 2 (October 1970), hal. B2-B4, “Towards a System of Systems Concept,” *Management Science* 17, 11 (July 1971), hal. 661-671, “Mechanism, Organisms and Social Systems,” *Strategic Management Journal* 5, 3 (Jul.–Sep. 1984), hal. 289-299, “A Systemic View of Transformational Leadership,” *Systemic Practice and Action Research* 11, 1 (Feb. 1998), hal. 23-36, dan “What’s Wrong with ‘What’s Wrong with’,” *Interfaces* 33, Iss. 5 (Linthicum: Sep/Oct 2003), hal. 78.

¹⁰⁷ Kompleksitas yang dimaksud oleh Schön berbeda dengan konsepsi Herbert Simon tentang *bounded rationality* yang menempatkan kompleksitas bukan dalam perspektif kognitif semata namun juga perspektif sosiologis.

¹⁰⁸ Donald A. Schön, 1983, dan *Educating the Reflective Practitioner* (San Francisco: John Wiley & Sons, 1987), dan “Causality and Causal Inference in the Study of Organizations,” dalam Robert F. Goodman and Walter R. Fisher, eds., *Rethinking Knowledge: Reflections Across the Disciplines* (New York: State University of New York Press, 1995).

¹⁰⁹ Donald A. Schön, 1983, hal. 19.

¹¹⁰ *Ibid.*, hal. 40.

dipengaruhi oleh faktor personal¹¹¹ dan faktor-faktor yang terbentuk sebagai hasil konstruk sosial¹¹² – meminjam postulat Geertz: ”*Man is an animal suspended in webs of significance he himself has spun.*”¹¹³

Kritik terhadap agen rasional ini mencuatkan dua pandangan berseberangan dalam memahami dinamika organisasi sebagai sistem *decision making*. Pandangan pertama adalah determinasi agensi, dan yang kedua adalah determinasi struktur. Schön mengajukan pandangan dualitas, bukan lagi dualisme, untuk menjawab persoalan determinasi ini.¹¹⁴ Premis dasarnya ialah bahwa agen menggunakan rasionalisasinya sesuai dengan asumsi-asumsi yang dimiliki,¹¹⁵ bahwa *policy* atau keluaran *decision making* berakar dari struktur-struktur asumsi, persepsi, dan apresiasi yang melandasinya, yang disebutnya sebagai *frames*.¹¹⁶ Konflik politik ditempatkan oleh Schön sebagai olah kekuasaan yang mengakar pada konflik *frames* yang dipegang oleh masing-masing agen. Penjelasan ini untuk mematahkan kebuntuan teoritis politik menjawab hubungan antara kekuasaan dan rasionalitas, antara elitisme dan pluralisme.¹¹⁷

¹¹¹ Hans G. Daellenbach, *System and Decision Making: A Management Science Approach* (Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 1994), hal. 24.

¹¹² Peter L. Berger and Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (London: Penguin Book, Ltd., 1971); Karl E. Weick, “Theory Construction as Disciplined Imagination,” *Academy of Management: The Academy of Management Review* 14, 4 (October 1989), hal. 516-531, and Karlene H. Roberts, “Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on,” *Administrative Science Quarterly* 38, 3 (September 1993), hal. 357-381, dan Karl E. Weick, *et al.*, “Organizing and the Process of Sensemaking,” *Organization Science* 16, 4 (Jul/Aug 2005), hal. 409-421.

¹¹³ Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures* (New York: Basic Books, Inc., Publishers, 1973), hal. 5.

¹¹⁴ Schön, bersama Rein, mengusung perspektif dualitas struktur-agen. Karakter prespektif dualitas ini memang tidak menonjol dalam tulisannya. Yang ditonjolkan terutama nuansa perspektif agensinya, meskipun tidak merujuk langsung pada pemikiran dasar tentang *frames* dari kelompok interaksi simbolik – yang premis dasarnya bahwa manusia mempunyai kemampuan berpikir hasil bentukan interaksi sosial (George Ritzer and Douglas J. Goodman, *Modern Sociological Theory*, ed. 6th, [New York: Mc-Graw-Hill, 2003]). Garis dualitas Schön nampak dari akar pragmatisme Dewey yang digunakan untuk landasan praksisnya. Lihat juga Margaret McKee, “Excavating Our Frames of Mind: The Key to Dialogue and Collaboration,” *Social Work* 48, 3 (Jul. 2003), hal. 401-408.

¹¹⁵ Donald A. Schön and Martin Rein, *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies* (New York: Perseus Books Group, 1994).

¹¹⁶ *Ibid.*, hal. 23. Lihat juga Paul D. McLean, “A Frame Analysis of Favor Seeking in the Renaissance: Agency, Networks, and Political Culture,” *The American Journal of Sociology* 1, 104 (Jul. 1998), hal. 51-91; W.E. Douglas Creed, *et al.*, “A Picture of the Frame: Frame Analysis as Technique and as Politics,” *Organizational Research Methods* 5, 1 (Jan. 2002), hal. 34-55.

¹¹⁷ *Ibid.*, hal. 13-16.

Ringkasnya, agen rasional membuat keputusan sesuai dengan rasionalisasi yang dibangun di atas kekuatan *frames* yang dipegangnya.¹¹⁸ *Frames* sebagai bentuk cara pandang atau asumsi, nilai-nilai, yang dianut oleh agen mempengaruhi bagaimana kepentingan dan sumber daya yang diperebutkan diinterpretasikan. Bersama itu pula bekerja kekuatan struktur di arena politik, dimana struktur kekuasaan yang tercermin dari kepemilikan wewenang dan sumber daya, membatasi bagaimana interpretasi dan pilihan keputusan agen.

Sebagai kerangka pemikiran untuk melihat lebih jauh sistem *decision making*, sementara sekata dengan pemikiran Schön seperti diulas di atas, Penelitian ini menggunakan pendekatan yang dikembangkan oleh Forrester. Pemilihan Forrester ini didasarkan tiga alasan pokok. Pertama, unsur informasi tetap menjadi bagian integral konsepsi *knowing organization*; sementara Schön tidak. Kedua, kerangka analisis Forrester mengedepankan analisis struktur, sementara Schön cenderung mengedepankan sisi agensi. Alasan kedua ini penting untuk melihat sisi dinamika keterkaitan reproduksi di dalam perusahaan, karena daya saing itu dianggap tercipta dari bangunan jejaring kapabilitas dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Artinya, untuk melihat bagaimana sistem *decision making* secara utuh maka dibutuhkan cara pandang sistem yang batasannya lebih luas ketimbang hanya satu kasus dalam proses *decision making*. Ketiga, Forrester menyajikan model kuantifikasi sistem *decision making*. Kuantifikasi ini penting dalam langkah analisis makro ke mikro. Artinya, dengan melihat fenomena dari sudut makro dan dilanjutkan analisis mikronya maka ini dapat lebih menguatkan teorisasi; menjawab *blinding spot* teorisasi menurut istilah Weick.¹¹⁹

Manajemen, menurut Forrester, merupakan proses mengkonversi informasi ke dalam tindakan.¹²⁰ Proses konversi inilah yang disebut sebagai *decision making*. Implikasinya, kunci sukses manajemen terletak pada informasi apa yang dipilih dan bagaimana konversi tersebut dijalankan; konsepsi yang

¹¹⁸ Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Rational Choice and the Framing of Decisions," *The Journal of Business* (1986-1998), 59, 4 (Oct. 1986), hal. S251-S278.

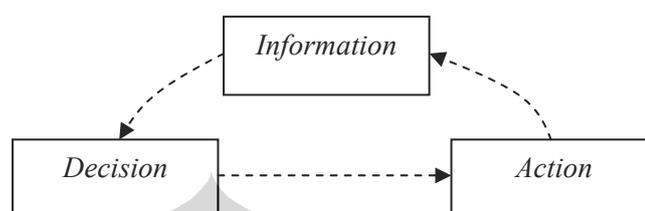
¹¹⁹ Karl E. Weick, "Blind Spots in Organizational Theorizing," *Group & Organization Studies* 5, 2 (Jun. 1980), hal. 178-188.

¹²⁰ Jay W. Forrester, *Industrial Dynamics* (Cambridge, MIT Press: 1961), hal. 93.

sejalan sejalan dengan pemikiran Weick tentang *sensemaking*.¹²¹ Agen atau manajer dengan demikian berperan sebagai perubah informasi (*information converter*).

Gambar 2.4

Struktur Dasar Keputusan dan Umpan Balik Informasi



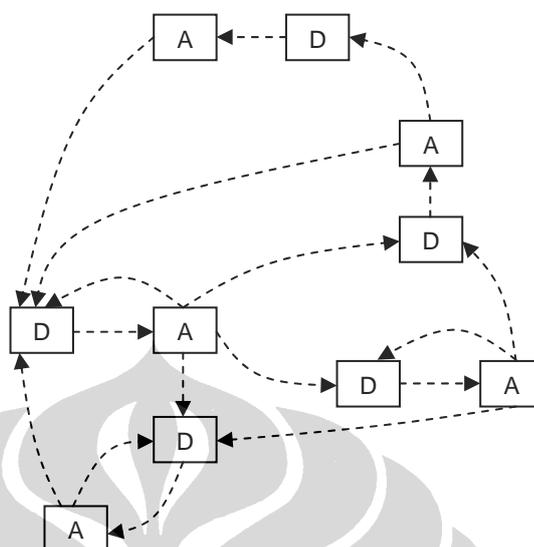
Sumber: Forrester (1961: 94)

Konsepsi perubah informasi ini menjelaskan juga bahwa organisasi merupakan jejaring saluran-saluran informasi. Saluran tersebut tersambung pada titik-titik kontrol, yang mengontrol proses fisik maupun non fisik, seperti: rekrutmen, pembuatan produk, atau pengembangan kepuasan pelanggan. Setiap titik tindakan dalam sistem jejaring ini didukung oleh satu titik keputusan lokal yang sumber informasinya tertangkap dan disebarkan ke seluruh organisasi maupun lingkungannya.

Gambar 2.4 di atas mengilustrasikan kerangka dasar sebuah keputusan dalam struktur sistem informasi umpan balik. Informasi memberi masukan pada sebuah titik keputusan. Selanjutnya, keputusan yang dibuat akan menghasilkan tindakan, yang hasilnya terakumulasi dalam sebuah memori sistem. Akumulasi hasil-hasil tindakan ini pada gilirannya kembali menjadi informasi bagi titik keputusan. Gambar 2.5 di bawah adalah ilustrasi sistem informasi umpan balik dalam struktur kompleks.

¹²¹ Karl E. Wick, "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster," *Administrative Science Quarterly* 38, no. 4 (December 1993), hal. 628-652; dan "The Challenger Launch Decision: Risk Technology, Culture, and Deviance at NASA," *Administrative Science Quarterly* 42, no. 2 (June 1997), hal. 395-401.

Gambar 2.5
Struktur Kompleks Keputusan dan Umpan Balik Informasi



Sumber: Forrester (1961: 94)¹²²

Dalam kaitan dengan *frames*, Forrester mengajukan konsep antara, yaitu *policy*. Konsep ini menjelaskan bagaimana proses keputusan mengubah informasi menjadi tindakan. *Policy* adalah pernyataan formal yang menjelaskan hubungan antara sumber informasi dan yang menghasilkan aliran-aliran keputusan. Karakteristik *policy* dalam organisasi bisnis biasanya adalah formal. Meskipun demikian, apa yang menjadi landasan *policy* (*guiding policy*) justru bersifat informal. Landasan *policy* bisa tergantung pada kebiasaan, konformitas, tekanan sosial, konsep-konsep visioner, kesadaran akan pusat-pusat kekuasaan di dalam organisasi, dan kepentingan personal.¹²³ Meskipun *guiding policy* hanya disinggung sekilas oleh Forrester, konsepsi ini sudah mengarahkan pada konsepsi *frames* seperti diulas di atas. Konsepsi *guiding policy* ini mewujud dalam konsep *mental model*, yaitu cara pandang yang dipengaruhi oleh nilai-nilai, norma, *routines* organisasional.¹²⁴

¹²² Keterangan: → (tanda panah putus-putus) = *Information*, D = *Decision*, dan A = *Action*.

¹²³ Jay W. Forrester, 1961, hal. 97.

¹²⁴ Anonymous, "What are Mental Models?," *Sloan Management Review* 38, 3 (Spring 1997), hal. 13. Diskusi mendalam tentang konsepsi mental model dapat ditemui dalam James K. Doyle and David N. Ford, "Mental Models Concepts for System Dynamics Research," *System Dynamics Review* 14, 1 (1998), hal. 3-29; David C. Lane, "Friendly Amendment: A Commentary on Doyle and Ford's Proposed Re-definition of Mental Model," *System Dynamics Review* 15, 2 (Summer 1999), hal. 185-194; dan James K. Doyle and David N. Ford, "Mental Models Concepts

Sebagai penutup ulasan, ada beberapa simpulan konsepsi terhadap *decision making*. Pertama, *decision making* merupakan proses perubahan informasi menjadi tindakan. Kedua, *decision making* merupakan refleksi dari *mental model* atau *frames*. Implikasi dari konsepsi ini ialah bahwa untuk memahami sistem reproduksi sumber daya untuk membangun daya saing organisasi, maka perhatian perlu diarahkan pada bagaimana struktur umpan balik informasi tersebut, dan bagaimana *mental model* mempengaruhi proses konversi informasi menjadi tindakan.

2.3.1.2 Perspektif Sistem dan Struktur Umpan Balik Informasi

Struktur dalam pengertian di sini diartikan sebagai suatu bagunan hubungan sebab akibat dari variabel-variabel kunci.¹²⁵ Dalam pengertian yang sama, struktur juga merujuk pada sebuah konsep sistem. Secara ringkas dapat dijelaskan bahwa jika struktur menekankan aspek sebab akibat dan umpan balik dari unsur yang saling bergantung dalam suatu entitas, maka sistem menekankan aspek kesalingtergantungan antar unsur dalam suatu entitas. Pendek kata dalam pengertian sistem (khususnya *system dynamics*), kedua konsep tersebut saling dipertukarkan.

Tokoh utama yang mewarnai paradigma sistem di awal perkembangannya tahun 1920-an adalah seorang ahli biologi, yaitu Ludwig von Bertalanffy. Sistem sendiri dapat diartikan sebagai keseluruhan interaksi antar unsur dari sebuah obyek dalam batas lingkungan tertentu yang bekerja mencapai tujuan. Sistem merupakan suatu jaringan yang kompleks dan sangat erat, terhubung dengan bagian-bagian yang menunjukkan sifat yang sinergik. Sifat dasar sistem yang khas adalah keseluruhan lebih besar dari penjumlahan bagian-bagian.

Sebuah sistem adalah satu set yang terdiri dan dua atau lebih elemen atau unsur yang memenuhi persyaratan: (1) perilaku dan tiap elemen mempunyai pengaruh terhadap perilaku keseluruhan; (2) perilaku tiap elemen dan pengaruhnya terhadap keseluruhan adalah saling tergantung; (3) bagaimanapun

Revisited: Some Clarifications and a Reply to Lane,” *System Dynamics Review* 15, 4 (Winter 1999), hal. 411-415; Peter M. Senge, “Mental Models,” *Planning Review* 20, 2 (Mar/Apr 1992), hal. 4-10, 44.

¹²⁵ Lihat Peter Senge, 1990.

sub kelompok dan elemen terbentuk, masing masing mempunyai pengaruh dalam perilaku keseluruhan dan tidak satupun terbebas dari pengaruh atas itu.¹²⁶

Sebuah sistem (*a system*) berbeda dengan *a heap* (sebuah tumpukan). Perbedaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Sebuah sistem: (a) keterkaitan bagian-bagian merupakan fungsi yang membentuk keseluruhan; (b) akan berubah bila salah satu bagian dikurangi atau ditambah; jika sebuah sistem dibagi dua tidak akan diperoleh dua buah sistem yang kecil dan mungkin sekali sistem akan rusak atau tidak berfungsi seperti sistem yang semula; (c) susunan bagian dan sistem sangat canggih; (d) bagian-bagian yang ada saling terkait dan bekerja sama sebagai keseluruhan; (e) perilaku sistem sangat tergantung pada struktur secara keseluruhan dan bila struktur berubah maka perilaku keseluruhan juga akan berubah.

Suatu sistem dapat dipisahkan dari lingkungannya oleh sebuah *boundary* atau batas. Batas tersebut dapat berupa *real boundaries* dan *conceptual boundaries*. Ada dua bentuk sistem, yaitu *closed system* dan *open system*. *Closed system* (sistem tertutup) yang tidak membiarkan *input* atau *output* ditembus oleh dan atau menembus lingkungannya. Sementara, suatu sistem yang batasnya dapat ditembus dan membiarkan *input* atau *output* dari lingkungan sekitarnya dipengaruhi dan atau mempengaruhi, maka sistem tersebut dinamakan *open system* (sistem terbuka).

Sistem mentransformasikan *input* menjadi *output*. Proses transformasi tersebut secara khas ditandai dengan umpan balik atau *feedback*. Perilaku sebuah unsur dapat memberikan umpan balik baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mempengaruhi perilaku sebuah unsur lainnya yang memiliki perilaku tertentu.

Di atas telah diuraikan tentang gambaran sistem. Berikut ini adalah uraian tentang *system dynamics*. Dinamika sistem atau *system dynamics* perlu disampaikan di sini karena menjadi kerangka pemikiran bagaimana struktur informasi, keputusan, tindakan dan hasilnya saling terkait.

¹²⁶ Thomas H. Lee, Shoji Shiba, and Robert Chapman Wood, *Integrated Management Systems: A Practical Approach to Transforming Organizations* (New York: John Wiley & Sons, 1999), hal. 241.

Secara definitif *system dynamics* diartikan sebagai ilmu yang menggunakan karakteristik umpan balik informasi dalam sebuah sistem dan dengan penggunaan model-model untuk meningkatkan desain organisasional dan pedoman kebijakan.¹²⁷ Sebuah kinerja sistem menurut Forrester dapat direpresentasikan sebagai *stock* (yang secara matematis merupakan fungsi integral). Kinerja sistem terjadi sebagai aksi dari sebuah keputusan, yang direpresentasikan sebagai *flow* (yang secara matematis merupakan fungsi diferensial).

Hubungan-hubungan *feedback* atau *closed loop* dalam suatu sistem, yang representasinya dimodelkan dalam *stock-flow diagram*, mempunyai dua jenis: *reinforcing* dan *balancing*. *Reinforcing* ialah ciri dinamika sistem yang menggambarkan sifat pertumbuhan atau peluruhan, yaitu tumbuh membaik atau tumbuh memburuk. Sifat ini disebabkan oleh hubungan sebab akibat dengan pengaruh searah atau sama, atau hubungan sebab akibat yang saling memperbesar nilai-nilai variabelnya. Hasil dari *reinforcing* adalah pertumbuhan atau penurunan eksponensial. *Balancing* ialah ciri dinamika sistem yang menggambarkan sifat *goal seeking* atau menuju keseimbangan, yang menggambarkan pola peningkatan mencapai maksimum atau penurunan sampai mendekati nol. Hasil dari *balancing* ini mempunyai ciri penyesuaian (*adapting*) atau keseimbangan (*equilibrium*). Struktur hubungan *closed loop* pada *system dynamics* menghasilkan beberapa pola dasar, seperti *exponential growth/decay*, *goal seeking*, *oscilation*, *S-shape*, dan *overshoot-collapse*.

*Feedback loops is the essence of system; tanpa feedback tidak ada system.*¹²⁸ Feedback adalah konsekuensi dari langkah yang telah dilakukan sebagai masukan kembali, karenanya akan mempengaruhi langkah ke depan. Seringkali istilah *feedback* dipergunakan untuk menggambarkan adanya reaksi atau jawaban atas langkah yang telah diambil. Namun, esensi dari *feedback* adalah pengaruhnya terhadap langkah yang akan diambil. Reaksi atau jawaban yang tidak mempengaruhi langkah berikutnya tidak termasuk dalam pengertian ini.

Sebuah sistem yang mempertahankan keberadaan termasuk identitasnya pada suatu *dynamic steady state* dan mentransformasikan *input* menjadi *output*

¹²⁷ Jay W. Forrester, 1961, hal. 13.

¹²⁸ *Ibid.*, hal. 27-32.

secara stabil terhadap waktu dalam keadaan yang berubah menunjukkan adanya Kontrol. Kontrol tergantung pada informasi mengenai performansi sistem yang bersangkutan yang disampaikan kembali kepada manager sistem tersebut. Sistem yang demikian memiliki apa yang disebut dengan *emergent properties* atau sifat keberadaannya yaitu suatu sifat yang hanya dimiliki oleh sistem yang bersangkutan yang diperolehnya karena adanya *inter relations* antar unsur-unsurnya namun sifat tersebut tidak dimiliki oleh unsur-unsur tersebut, bila berdiri sendiri.

System dynamics mulai mendapatkan tempat di ilmu-ilmu sosial sejak kehadirannya tahun 1960-an. Tempatnya terentang dalam kontinum dari sebagai paradigma hingga sebagai alat. Ada tiga alasan penting, paling tidak, mengapa *system dynamics* mendapatkan tempatnya, yaitu penampakan fenomena ternyata mempunyai ciri kompleksitas, non-linieritas, dan non-parsial (tidak terpisah-pisah).

Tawaran *system dynamics* untuk menganalisis fenomena sosial melalui penjelasan bahwa fenomena sosial merupakan unjuk kerja sebuah struktur, yaitu suatu hubungan kausal umpan balik antar unsur atau faktor-faktor kunci. Banyaknya unsur dan hubungan kausal umpan balik yang terbentuk inilah merupakan pemicu fenomena berpola non-linieritas, satu fenomena terkait dengan fenomena lain, dan kaitan-kaitannya dinamis.

Penjelasannya terhadap fenomena yang mendasarkan pada perspektif sistem ini telah menggeser perspektif reduksionis, atomis atau Newtonian yang menjelaskan sebuah fenomena merupakan hasil unjuk kerja sebuah hubungan kausal satu arah. Sebagai sebuah tawaran beda dari aliran kuat (reduksionis) selama ini, *system dynamics* tak pelak menjadi jawaban baru memahami fenomena sosial. Tidak kurang sambutanannya, berbagai disiplin ilmu mulai mencoba untuk menggunakan *system dynamics* dalam penelitian di tingkat pasca-sarjana.

Meskipun *system dynamics* memperoleh sambutan positif dengan indikasi penggunaannya dalam berbagai penelitian, sambutan negasi juga tidak kurang banyaknya. Negasi umumnya menyangkut persoalan ontologis, epistemologis, metodologis dan teoritis. Gambaran negasi tersebut akan diuraikan di bawah ini

dalam konteks memahami organisasi, yang merupakan wilayah kajian besar dalam Ilmu Administrasi Bisnis.

Secara ontologis, *system dynamics* terikat oleh teori kontrol dari ilmu elektro.¹²⁹ Menggunakan *system dynamics* untuk memahami fenomena dengan demikian mengamini asumsi positivis yang menempatkan fenomena sosial organisasional dalam bingkai obyektivitas. Asumsi tersebut menempatkan manusia secara humanis bukan sebagai pelaku tetapi sebagai sebuah sumber daya semata, yang sama dengan faktor-faktor material atau non-material lain, yang secara nominal berbeda tetapi secara intrinsik sama. Implikasi epistemologis dan metodologisnya dengan demikian mengikuti juga kaidah obyektivitas, yaitu mendekati fenomena sosial organisasional secara saintifik dan pengumpulan data serta interpretasinya harus bebas dari nilai. Teori yang muncul dari perpektif positivis inipun adalah model saintifik sistem umpan balik, yang nampak misalnya dalam model *best practice* seperti *zero inventory*, *lean manufacturing*, BPR (*Business Process Re-engineering*), atau ISO (*International Standard for Organization*).

Ringkasnya, inti negasi terhadap *system dynamics* adalah penempatan manusia dalam organisasi yaitu telah terkunci dalam struktur yang berisikan hubungan kausal umpan balik dengan kerja mekanis dan determinis. Pentingnya peran manusia mulai diangkat dalam era modern maupun era post-modern, yang mengejawantah dalam filsafat pengetahuan melalui paradigma konstruktivisme dan pragmatisme. Dalam menanggapi kritik terhadap *system dynamics*, Senge mencoba mereposisi *system dynamics* dalam gagasan *learning organization*. Reposisi Senge ini juga telah memicu kajian-kajian baru dalam *system dynamics* untuk *learning organization*. *System dynamics*, yang diartikan sebagai pengungkapan karakteristik umpan balik informasi dari sistem [yang dikelola] dan penggunaan model-model untuk meningkatkan desain bentuk organisasional dan pedoman keputusan organisasional, dimanfaatkan sebagai metode untuk melakukan intervensi organisasional. Dalam konteks intervensi ini *system*

¹²⁹ Forrester sebagai pelopornya berlatar belakang ilmu elektro. Keterikatan ontologis dari *system dynamics* dapat dilihat pula dari pengaruh teori *servomechanism*, yaitu bagaimana mekanisme kerja otak mengolah informasi.

dynamics dimasukkan ke dalam ranah paradigma pragmatisme (partisipatori).¹³⁰ *System dynamics* sebagai sebuah moda perubahan dengan mengindahkan modus informasi sebagai faktor yang mempengaruhi proses penyatuan teori dan praktek.¹³¹

2.3.2 Knowledge Creating

2.3.2.1 Learning sebagai Proses Sosial

Pendidikan formal dan pelatihan cenderung dipandang oleh umum sebagai kunci pembelajaran. Kecenderungan ini disebabkan oleh asumsi bahwa perolehan pengetahuan merupakan proses transfer informasi dari sumber-sumber pengetahuan. Kualitas belajar kemudian dinilai dengan tingkat akuisisi data, fakta dan kebijaksanaan praktis yang diakumulasi pembelajar. Pengetahuan berada di luar, disimpan dalam berbagai bentuk *memory* (seperti buku, film, candi, dll.). Tugas pembelajar dengan demikian adalah mendapatkan pengetahuan tersebut dan kemudian disimpan ke dalam benaknya, dalam ruang-ruang otak, untuk penggunaan di masa depan atau sebagai rujukan manakala diperlukan.

Meskipun konsepsi pembelajaran seperti pandangan di atas cukup masuk akal, konsepsi ini mereduksi paling tidak dua hal baik bagaimana orang secara umum belajar dan bagaimana orang belajar dalam organisasi. Ada dua alasan mengapa terjadi reduksi tersebut.¹³² Pertama, pembelajaran dianggap terpisah dari apapun aktivitas organisasi. Jika anggapan pemisahan ini digunakan, maka seluruh perolehan pengetahuan yang diakuisisi dari pendidikan formal maupun informal dapat diterapkan serta merta untuk menyelesaikan masalah keseharian organisasional. Schön menentang anggapan ini, karena menurutnya rasional teknis (*know what*), yaitu pendidikan yang diberikan dicabut dari konteks masalah yang akan diselesaikan, tidak cukup menyelesaikan *problem setting*, yaitu bahwa setiap masalah mempunyai konteksnya sendiri. Ada aspek dalam pembelajaran yang diabaikan oleh anggapan pemisahan tersebut, yaitu bahwa pembelajaran

¹³⁰ John Barton, "Pragmatism, Systems Thinking and System Dynamics," *International System Dynamics Conference* (Wellington, 1999), hal. 1-17.

¹³¹ André Reichel, "(Re-)Structuration of System Dynamics," *International System Dynamics Conference* (Oxford, 2004), hal. 1-33; Wanda J. Orlikowski and Daniel Robey, 1991.

¹³² Silvia Gherardi, *et al.*, "Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations," *Management Learning* 29, 3 (Sep. 1998), hal. 273-297.

berakar juga dalam aktivitas keseharian dan pengalaman. Kemampuan *know-how* senior yang dipelajari oleh junior melalui aktivitas dan refleksi sehari-hari merupakan indikasi dari aspek penting pembelajaran yang diabaikan oleh anggapan pemisaan.

Kedua, pembelajaran dianggap merupakan aktivitas individual semata. Dalam kehidupan sosial dan organisasional sehari-hari, orang-orang dan kelompok-kelompok menciptakan pengetahuan, menegosiasikan pemaknaan kata, tindakan, situasi dan artefak material. Anggota-anggota organisasi berpartisipasi dan memberi kontribusi pada dunia yang dipersepsikan, yang tidak lepas dari pengaruh sosial dan budaya, diejawantahkan melalui aktivitas-aktivitas tertentu dimana anggota organisasi merasa memilikinya. Kognitif dan aktivitas praktis dengan demikian dapat dipahami di dalam dunia penciptaan ini, melalui kerja partisipasi dan kontribusi yang sosial dan kultural. Implikasinya, pengetahuan bukan apa yang tersimpan di dalam kepala seseorang, dalam buku-buku, atau dalam gudang data komputer. Mengetahui adalah menjadi mampu berpartisipasi dengan prasyarat kompetensi dalam jejaring kompleks hubungan-hubungan antar manusia dan aktivitasnya.¹³³ Dalam definisi ini pembelajaran mengindikasikan sebagai suatu pemenuhan praktis. Tujuan memahami (konsepsi) pembelajaran adalah menemukan apa yang dikerjakan; kapan dan bagaimana dilakukan, menggunakan *routines* dan artefak khusus; dan bagaimana memberikan penjelasan mengapa sesuatu tersebut dilakukan. Pendek kata, pembelajaran terjadi di antara dan melalui orang-orang lain.¹³⁴

2.3.2.2 *Knowing* sebagai Epistemologi Praktek

Sejauh ini pengetahuan dipahami baik dalam konteks individu maupun kelompok, dan dibedakan lagi antara bentuk *explicit* dan *tacit*. Beberapa kajian khusus mengarahkan pada bagaimana pengetahuan eksplisit diperoleh oleh individu dalam organisasi,¹³⁵ disimpan sebagai memori organisasi,¹³⁶ ditimbang

¹³³ *Ibid.*, hal. 274.

¹³⁴ *Ibid.*

¹³⁵ Argyris and Schön, 1978.

¹³⁶ Fernando Olivera, "Memory Systems in Organization" (Ph.D. Dissertation, Carnegie Mellon University, 1999). Olivera menempatkan memori sebagai sebuah obyek yang dimiliki oleh organisasi. Pandangan lain, sekata dengan uraian pada bagian ini, bahwa memori organisasi perlu dipahami baik sebagai objek dan proses (kontekstual) misalnya dalam Mark S. Ackerman and

sebagai kapital intelektual,¹³⁷ yang mengimbuhi *core competence*,¹³⁸ dan menjelma dalam bentuk-bentuk inovasi.¹³⁹

Perkembangan dalam kajian masih diwarnai kecenderungan yang mengarah pada suatu bentuk determinasi epistemologis individu atas kolektif atau sebaliknya eksplisit terhadap *tacit*,¹⁴⁰ sebagaimana kecederungan dalam memahami *learning* seperti telah diuraikan di atas. Scott dan kawan-kawan mengajukan pemikiran tentang kerja pengetahuan dengan mendasarkan pada dua asumsi.¹⁴¹ Pertama, empat bentuk pengetahuan (individu/kelompok, *explicit/tacit*) mempunyai bobot yang sama; setiap kategori mengerjakan yang lain tidak kerjakan. Dalam konsteks ini, keempat bentuk pengetahuan tersebut dijabarkan sebagai epistemologi kepemilikan (*the epistemology of possession*), karena bentuk-bentuk "apa yang diketahui" dimaksudkan sebagai memiliki sesuatu. Misalnya, Similikiti tahu Ilmu Administrasi Bisnis. Ini menjelaskan bahwa Similikiti mempunyai pengetahuan mengenai Ilmu Administrasi Bisnis.

Kedua, tidak semua "apa yang diketahui" dapat ditangkap dengan epistemologi milik. Misalnya, Similikiti sedang menyelesaikan masalah bisnis. Ini menjelaskan bahwa apa yang sedang dilakukan Similikiti tidak saja berhubungan dengan apa yang dimiliki, tetapi juga pada apa yang sedang dihadapi. Pada konteks ini bekerja epistemologi praktek (*the epistemology of practice*), yang prosesnya tidak saja melibatkan pengetahuan yang dimiliki tetapi juga tindakan-tindakan yang dilakukan.

Bagaimana epistemologi praktek ini bekerja, Scott dan kawan-kawan membedakan antara pengetahuan atau *knowledge* (yang merupakan bentuk

Christine A. Halverson, "Reexamining Organizational Memory," *Association for Computing Machinery. Communications of the ACM* 1, 43 (Jan 2000), hal. 58-64; dan Sree Nilakanta, L.L. Miller, and Dan Zhu, "Organizational Memory Management: Technological and Research Issues," *Journal of Database Management* 1, 17 (Jan-Mar 2006), hal. 85-94.

¹³⁷ T.A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* (New York: Doubleday, 1997).

¹³⁸ Gary Hamel and C.K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

¹³⁹ Dorothy Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Resources of Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 1991).

¹⁴⁰ Sebuah jalan tengah eksplanasi determinasi ini dilakukan, misalnya, oleh Daniel H. Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning," *Sloan Management Review* 35, 1 (Fall 1993), hal. 37-50.

¹⁴¹ Scott D.N. Cook and John Seely Brown, "Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing," *Organization Science* 10, 4 (Jul./Aug., 1999), hal. 381-400.

epistemologi kepemilikan) dan mengetahui atau *knowing* (yang merupakan bentuk epistemologi praktek atau tindakan). Berbagai kajian mengenai *knowledge* dalam empat bentuk dan karakteristiknya telah dikaji luas. Uraian berikut lebih memfokuskan pada konsepsi *knowing*. Dalam kaitan *knowing*, ada lima hal yang perlu dijelaskan, yaitu: a) terminologi praktek (*practice*); b) perbedaan *knowledge* dan *knowing*; c) konsep *productive inquiry* dari pandangan filosofis Pragmatisme Dewey; d) gagasan interaksi dengan dunia; dan e) ide *dynamic affordance*.

Praktek. Terminologi praktek banyak dipopulerkan oleh Bourdieu ketika menyajikan trilogi konsepnya (*field, habitus, practice*) dalam menjelaskan tindakan manusia.¹⁴² Praktek dapat dijelaskan sebagai mengerjakan. Dalam pengertian umum, praktek juga sering diartikan sebagai latihan atau unjuk kerja keahlian. Misalnya, praktek komputer artinya melatih ketrampilan menggunakan komputer; atau praktek dokter artinya kerja sebagai ahli penyakit.

Konsepsi praktek membedakan antara perilaku (*behavior*) dan tindakan (*action*). Mengerjakan apapun sesuatu dapat dimengerti sebagai perilaku, sementara tindakan adalah perilaku yang penuh pemaknaan. Praktek dalam hal ini merujuk pada tindakan yang mencerminkan pemaknaan yang mencuat dari suatu konteks. Sebagai contoh, Similikiti sedang berbicara dengan lawan bicara. Ini adalah contoh perilaku. Tetapi ketika pembicaraan itu dimaknai oleh Similikiti sebagai kewenangan atau negosiasi, maka ini adalah contoh tindakan. Praktek dapat terungkap karena pemaknaan tindakan Similikiti berangkat dari konteks-konteks bisnis yang terorganisasi, misalnya apakah itu struktur organisasi, strategi organisasi, dll. (dimana pemaknaan tersebut bersumber dari, berkontribusi balik, dan dievaluasi dalam kerja bersama dengan orang-orang lain dalam arena yang digeluti).

Knowledge dan *knowing*. Perbedaan *knowledge* dan *knowing* terletak pada aspek epistemologisnya. Jika yang pertama bersumber pada epistemologi kepemilikan, maka yang kedua bersumber pada epistemologi praktek atau

¹⁴² Pierre Bourdieu, *Outline of a Theory of Practice* (Cambridge: Cambridge University Press, 1977), dan 1990. Dalam teori tindakan yang digagas oleh Argyris dan Schon, konsepsi praktek merupakan antonim dari teori, ideal, gagasan-gagasan, ucapan. Argyris dan Schön (1974) menunjuk teori sebagai *espoused theory* dan praktek sebagai *theories-in-use*. Organisasi belajar dalam pengertian Argyris dan dan Schön terjadi jika kesenjangan antara teori dan praktek dihilangkan.

tindakan. *Knowing* sifatnya dinamik, nyata, dan relasional. Jika ada pernyataan tentang Similikiti sedang merefleksikan *knowing* dalam ilmu negosiasi bisnis, maka fokus-nya adalah pada apa yang Similikiti sebenarnya kerjakan; misalnya pada cara-cara Similikiti menggunakan pengetahuan miliknya dalam berinteraksi dengan menggunakan *repertoire* bisnis (sarana dan prasarana untuk menjalankan sebuah bisnis), seperti: penggunaan atribut teknologi, tempat pertemuan, atribut penampilan diri, jamuan yang disediakan, profil perusahaan, perlengkapan protokoler lainnya, dll. Dalam konsepsi Pragmatisme Dewey, memahami *knowing* berarti tidak saja memahami apa yang dimiliki (*possess*) tetapi juga apa yang dikerjakan (*action*). Ada pengertian fundamental di sini yaitu hubungan antara entitas pengetahuan dan aktivitas-aktivitas praktek; *knowlegde* merupakan alat yang melayani *knowing*, bukan sesuatu yang dimiliki tanpa memahami bahwa *knowledge* dibutuhkan untuk mewujudkan tindakan atau praktek.

Productive Inquiry. *Knowing* dapat melakukan sesuatu dalam menggunakan pengetahuan disebut sebagai *productive inquiry*.¹⁴³ Dikatakan *inquiry* karena motivasi untuk bertindak didasarkan pada *query* (mempertanyakan): suatu masalah, pertanyaan, ilham provokatif, atau situasi permasalahan. Dikatakan produktif karena tujuannya adalah menghasilkan sebuah jawaban, solusi, atau resolusi. Intinya, *productive inquiry* adalah aspek aktivitas apapun dimana kita dengan sengaja (meskipun tidak selalu disadari) mencari apa yang dibutuhkan untuk mencapai apa yang diinginkan.¹⁴⁴

Menggunakan *knowledge* dalam *productive inquiry* pada dasarnya menjamin bahwa pencarian jawaban dilakukan dengan cara sistematis atau sesuai dengan karakteristik suatu disiplin ilmu pengetahuan. *Knowing* dalam pengertian ini bukan *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* dapat ditemukan misalnya dalam ketrampilan, kebiasaan, dan pengetahuan abstrak seorang karyawan.¹⁴⁵

¹⁴³ Timothy O'Leary, "Foucault, Dewey, and the Experience of Literature," *New Literary History* 36, 4 (Autumn 2005), hal. 543-662; Keith F. Snider, "Pragmatism and the Intellectual Development American Public Administration," (Ph.D. Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1997), hal. 22-57; atau "John Dewey," www.wikipedia.org diakses 18 April 2006; "Pragmatism," www.wikipedia.org diakses 18 April 2006.

¹⁴⁴ Scott D.N. Cook and John Seely Brown, 1999, hal. 388.

¹⁴⁵ M.A. Lyles and C. Schwenk, "Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structure", *Journal of Management Studies* 29, 2 (1992), hal. 155-74.

Knowing membutuhkan kehadiran suatu aktivitas, sementara *tacit knowledge* tidak membutuhkan kehadiran suatu aktivitas. *Knowing* menjadikan penggunaan *tacit knowledge* sebagai alat untuk bertindak. Sebagai contoh, aktivitas mengendarai sepeda adalah *knowing*. Untuk bisa menjalankan sepeda dibutuhkan *tacit knowledge*. Sifat tasit ini nampak ketika siapapun yang bisa mengendarai sepeda dapat menjelaskan bagaimana cara-cara menjaga keseimbangan saat berkendara. Posisi seimbang adalah sebuah konsep yang sulit dijelaskan oleh siapapun, meskipun dapat disampaikan melalui metafora atau analogi (berjalan di jalan becek dan licin). Penjelasan keseimbangan ini tidak membutuhkan sebuah sepeda. Penjelasan tersebut cukup diambil dari pengetahuan (tasit) yang telah dimiliki.

Mempunyai pengetahuan tasit tidak berarti cukup menjadikan keseimbangan terjadi. Kejadian keseimbangan hanya mungkin ketika pengetahuan tasit tersebut digunakan untuk berinteraksi dengan materinya, yaitu sepeda. Di sinilah kunci pengertian *knowing* sebagai tindakan atau mewujudkan dalam praktek. Contoh lain, seorang ahli penjualan dapat menceritakan bagaimana teknik menjual yang baik. Pengetahuan tasit-nya, misalnya, dapat digunakan untuk menghadapi pembeli yang sulit. Tetapi bagaimana proses ahli tersebut berinteraksi dengan calon pembeli adalah bukan kerja pengetahuan tasit. Yang kerja adalah *knowing*, yang dalam kaitan ini *knowing* juga menunjukkan bentuk interaksi dengan dunia.

Interaksi dengan dunia. Manusia bertindak dalam dunia sosial dan fisik. Ini menjelaskan bahwa *knowing* sebagai tindakan mengungkapkan dimensi interaksi dengan dunia.¹⁴⁶ *Knowing* dengan demikian berkenaan dengan relasi, yaitu antara *knower* dan dunia. Konsepsi penting untuk menjelaskan dimensi interaksi ini adalah *dynamic affordance*.

Dynamic affordance. Konsep *dynamic affordance* ini menjelaskan bahwa apa yang manusia dapat ketahui dan yang dapat dilakukan bukan ditemukan melalui abstraksi, tetapi merupakan produk interaksi nyata yang tiada henti antara diri sendiri dan konteks sosial dan fisik tertentu. Sebagai contoh, Similikiti menghadapi data penjualan yang menurun. Penjualan menurun adalah sesuatu

¹⁴⁶ Teori belajar dari konsepsi *situated learning*, yaitu bagaimana proses belajar dipengaruhi oleh alat dan metodenya – sebuah pemikiran disumbang dari tokoh penting Ilmu Psikologi yaitu Vygotsky. Lihat Fred Newman and Lois Holzman, *Lev Vygotsky: Revolutionary Scientist* (London: Routledge, 1993).

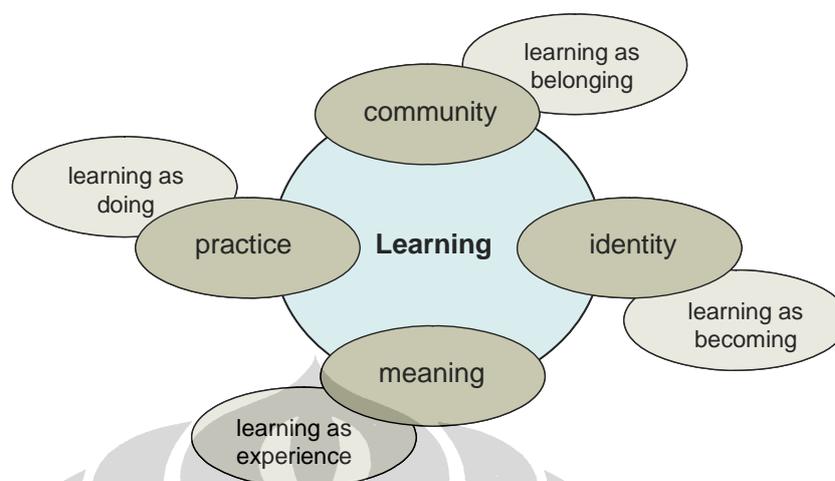
yang statis. *Affordance* (diterjemahkan bebas dengan sajian) menjelaskan bagaimana data tersebut dapat menyajikan informasi yang mengusung banyak makna, seperti: masalah kemampuan penjualan, kompetisi, musim 'paceklik', krisis global, politik internal, dll. Sajian ini dapat bersifat dinamik (*dynamic affordance*) manakala interaksi antara *knower* dan dunia berjalan. Bagaimana karakteristik sosial dan fisik dunia (di luar diri) memberikan isyarat pada persepsi sebagai apa yang dapat dan tidak dapat diinterpretasikan dan dilakukan menjelaskan arti *affordance* tersebut. *Dynamic affordance* terjadi sebagai cerminan properti atau karakteristik *sensemaking*. Penjelasan detail dari ini akan diulas pada sub bab berikutnya.

2.3.2.3 *Learning dan Knowing Terjadi di dalam Communities of Practice*

Ulasan *learning* dan *knowing* di atas mengantar pada landasan teori sosial mengenai bagaimana pembelajaran dalam organisasi terjadi. Wenger menyimpulkan bahwa bagaimana teori sosial memahami proses belajar paling tidak mengungkap empat komponen dasarnya, yaitu: *practice*, *community*, *identity*, dan *meaning*. Keempat komponen ini melekat pada postulat bahwa proses pembelajaran merupakan partisipasi sosial (Gambar 2.6).¹⁴⁷ Empat komponen dasar tersebut menjelaskan: 1) *practice* yaitu tentang berbagi sumber daya-sumber daya historis dan sosial, kerangka kerja, dan cara pandang yang dapat melestarikan keterlibatan yang saling menguntungkan dalam tindakan; 2) *community* yaitu tentang konfigurasi sosial dimana praktek didefinisikan sebagai sesuatu yang bernilai untuk dicapai dan partisipasi di dalamnya dianggap sebagai tingkat pencapaian kompetensi; 3) *meaning* yaitu tentang kemampuan (secara individu maupun kolektif) untuk mengalami kehidupan dan dunia sebagai sesuatu yang bermakna; dan 4) *identity* yaitu tentang bagaimana pembelajaran merubah siapa kita dan menciptakan sejarah personal menjadi dalam konteks komunitasnya.

¹⁴⁷ E. Wenger, 1998, hal. 4-5.

Gambar 2.6
Komponen Teori Sosial tentang Belajar



Sumber: Wenger (1998: 5)

Pertama, praktek mempunyai dua sub proses, yaitu partisipasi dan reifikasi. Dua sub proses ini membentuk keseimbangan antara interaksi informasi, pengetahuan, dan aset-aset atau sumber daya lain, termasuk alat-alat. Partisipasi sendiri mengandung dua aspek, yaitu tindakan dan hubungan (*connection*). Tindakan memfokuskan pada proses ambil bagian (seperti: *stock controller* yang sedang mengisi gudang, membuat catatan, dan menghitung stok terlibat dalam tindakan tertentu sebagai partisipasi). Sementara, hubungan merupakan proses menciptakan relasi dengan yang lain yang merefleksikan proses partisipasi (misalnya, dengan membuat catatan maka *stock controller* sedang menghubungkan dirinya dengan kepala gudang).

Setiap partisipasi terjadi sebagai hasil negosiasi pemaknaan. Namun demikian, tidak semua aktivitas memenuhi kriteria, karena tidak semua aktivitas merupakan bentuk partisipasi dalam suatu *Communities of Practice* (selanjutnya disebut CoP). Sebagai contoh, menggunting kuku bagi kebanyakan orang bukan merupakan partisipasi dalam sebuah CoP yang penting bagi suatu organisasi, tetapi bagi menikuris jawabannya bisa lain karena adanya hubungan antara tindakan menggunting kuku dan CoP. Menganalisis tindakan dalam sebuah CoP tidak bisa dibatasi oleh waktu dan ruang. Di luar organisasi, anggota CoP dapat tetap mempertahankan kerangka kerja pemaknaan yang dibangun sebagai anggota CoP; misalnya seperti menikuris tersebut.

Elemen proses praktek lain adalah reifikasi (*reification*). Praktek merupakan bentuk aktivitas seperti cairan yang mengalir. Namun demikian, setiap CoP memproduksi abstraksi-abstraksi, alat-alat, simbol, cerita, terminologi, dan konsep-konsep yang mereifikasi sesuatu praktek dalam suatu bentuk beku. Reifikasi dalam hal ini merupakan: "aspek-aspek pengalaman dan praktek yang dibekukan ke dalam bentuk-bentuk baku dan diberi status obyek."¹⁴⁸ Dalam pengertian yang lebih luas, reifikasi merupakan proses-proses termasuk membuat, mendisain, merepresentasikan, menamai, mengkode, dan mendeskripsikan, juga merasakan, menginterpretasikan, menggunakan, menggunakan ulang, mendekode, dan memilih ulang.¹⁴⁹ Sebagai simpulan uraian di atas, sub proses dari praktek, yaitu partisipasi dan reifikasi, identik dengan konsep epistemologi praktek dan epistemologi kepemilikan. Kedua proses ini pada dasarnya berkerja bersama, saling mendukung dan bukan saling meniadakan; dualitas.

Kedua, komunitas mempunyai dua aspek, yaitu dimensi relasional yang menyajikan kerangka kerja untuk menganalisis mekanisme berbagi dalam komunitas melalui praktek, dan dimensi struktur hubungan anggota-anggota CoP. Dimensi relasional mempunyai tiga elemen, yaitu: *mutual engagement*, *joint enterprise*, dan *shared repertoire*.¹⁵⁰ Struktur hubungan anggota-anggota CoP ditandai dengan konsepsi mode memiliki (*modes of belonging*). Tabel 2.5 di bawah menjelaskan tipe mode memiliki dalam CoP.

Ketiga, *meaning* atau pemaknaan merupakan penegas konsep praktek; bahwa praktek adalah berkenaan dengan pemaknaan sebagai sebuah pengalaman kehidupan sehari-hari. Pertanyaan berikutnya adalah dimana dan bagaimana pemaknaan terjadi. Pertama, pemaknaan terletak dalam sebuah proses, yaitu negosiasi pemaknaan; kedua, negosiasi pemaknaan melibatkan interaksi dua sub proses, yaitu partisipasi dan reifikasi; dan ketiga, partisipasi dan reifikasi merupakan bentuk dualitas (seperti telah diuraikan di atas).¹⁵¹ Negosiasi pemaknaan dalam kaitan ini merupakan proses dimana manusia mengalami dunia dan melibatkan diri di dalamnya sebagai sesuatu yang bermakna. Apakah

¹⁴⁸ *Ibid.*, hal. 59.

¹⁴⁹ *Ibid.*

¹⁵⁰ *Ibid.*, hal. 72-85.

¹⁵¹ *Ibid.*, hal. 52

seseorang sedang berbicara, bertindak, berpikir, menyelesaikan masalah, seluruhnya berkenaan dengan pemaknaan.

Tabel 2.5

Modes of Belonging dalam CoP (Communities of Practice)

| <i>Modes</i> | <i>Components</i> | <i>Component Definition</i> |
|---|---------------------|---|
| <i>Engagement</i> (<i>active belonging through practice</i>) | <i>Mutuality</i> | <i>Interacting & joint tasks</i> |
| | <i>Competence</i> | <i>Knowledge of abilities of self & others</i> |
| | <i>Continuity</i> | <i>Memories of practice over time</i> |
| <i>Imagination</i> (<i>not-engaged, not bound by time & space</i>) | <i>Orientation</i> | <i>Position relative to others & CoP</i> |
| | <i>Reflection</i> | <i>Meaning of past action</i> |
| | <i>Exploration</i> | <i>Meaning of possibilities & future</i> |
| <i>Aligment</i> (<i>sense of place within CoP</i>) | <i>Convergence</i> | <i>Perceived shared beliefs, values, & ideas</i> |
| | <i>Coordination</i> | <i>Understanding of division and connections</i> |
| | <i>Jurisdiction</i> | <i>Perceived distribution of authority & boundaries</i> |

Sumber: Iverson (2003: 70)

Pemaknaan bisa melibatkan penggunaan bahasa, meskipun tidak terbatas pada penggunaan bahasa saja. Misalnya, negosiasi terjadi ketika orang sedang menegosiasi harga, atau ketika seseorang sedang menegosiasi ketajaman mata pisau – yaitu dengan menggunakan ibu jari untuk mengukur ketajaman. Makna yang dinegosiasikan ini sifatnya unik, kontekstual, historis dan dinamis. Dalam pengertian ini juga, makna merupakan produk negosiasi, yang artinya merupakan suatu proses yang berlangsung terus.

Keempat, *identity* berkenaan juga dengan praktek. Pengembangan praktek memerlukan formasi komunitas yang anggota-anggotanya boleh melibatkan satu dan lainnya sedemikian rupa sehingga bisa dikenali. Konsekuensinya, praktek menempatkan negosiasi sebagai cara-cara menjadi seseorang dalam konteks.

Meskipun orang dapat memperbincangkan dirinya pada orang lain mengenai citra dirinya (*self-image*), konsepsi praktek menempatkan identitas bukan semata citra diri. Identitas dalam praktek secara sosial dipahami tidak saja karena proses reifikasi dalam sebuah wacana sosial, tetapi juga juga dihasilkan sebagai satu pengalaman hidup berpartisipasi dalam sebuah komunitas. Jadi, suatu identitas merupakan landasan partisipasi dan reifikasi yang dengannya pengalaman dan interpretasi sosial hendak diinformasikan kepada orang lain.

Sebagai kerangka teoritis, setiap komponen teori belajar dalam Gambar 2.6 di atas menjadi pijakan untuk memahami bagaimana proses *learning* dan *knowing* terjadi. Dalam hal bahwa proses belajar organisasional terjadi secara social, Wenger menggunakan konsep *Communities of Practice*.¹⁵²

Tabel 2.6
Perbandingan antara CoP dan Non-CoP

| | <i>What's the purpose</i> | <i>Who belongs?</i> | <i>What hold it together?</i> | <i>How long does it last</i> |
|------------------------------|---|--|---|--|
| <i>Community of practice</i> | <i>To develops members' capabilities; to build and exchange knowledge</i> | <i>Members who select themselves</i> | <i>Passion, commitment, and identification with the group's expertise</i> | <i>As long as there is interest in maintaining the group</i> |
| <i>Formal work group</i> | <i>To deliver a product service</i> | <i>Everyone who reports to the group's manager</i> | <i>Job requirements and common goals</i> | <i>Until the next reorganization</i> |
| <i>Project team</i> | <i>To accomplish a specified task</i> | <i>Employees assigned by senior management</i> | <i>The project's milestones and goals</i> | <i>Until the project has been completed</i> |
| <i>Informal network</i> | <i>To collect and pass on business information</i> | <i>Friends and business acquaintances</i> | <i>Mutual need</i> | <i>As long as people have a reason to connect</i> |

Sumber: Wenger & Snyder (2000:23)

Communities of Practice merupakan sebuah sistem aktivitas dimana para anggotanya berbagi pemahaman mengenai apa yang sedang dikerjakan, bagaimana menginterpretasikan kejadian, dan apa maknanya dalam konteks yang lebih luas dari kehidupan dan komunitas mereka.¹⁵³ Frasa *Communities of Practice* memuat dua kata, yaitu praktek dan komunitas. Pilihan konsep ini dimaksudkan untuk menggaris-bawahi bahwa setiap praktek tergantung pada proses sosial melalui mana praktek tersebut dikembangkan dan dilanggengkan.¹⁵⁴

¹⁵² Konsep CoP saat ini telah menjadi konsep besar dalam wacana pembelajaran organisasional. Lihat Ariane Berthoin Anthal, *et al.*, 2002. Lihat juga Ikujiro Nonaka and Ryoko Toyama, "The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process," *Knowledge Management Research & Practice* 1, (2003), hal. 2-10.

¹⁵³ J. Lave and E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* (Cambridge: Cambridge University Press, 1991), hal 98-9; dan E. Wenger, 1998.

¹⁵⁴ Joel O. Iverson, "Knowing Volunteers through Communities of Practice," (Ph.D. Dissertation, Arizona State University, 2003), hal. 54.

Demikian juga *learning*, yang terjadi dalam praktek, menempatkan CoP sebagai *locus* atau unit analisis terkecil – nukleus proses pembelajaran organisasional dari perspektif sosial.¹⁵⁵

Tabel 2.7

Karakteristik Dukungan Organisasi terhadap CoP

| <i>CHARACTERISTICS</i> | <i>INFORMAL</i> | <i>SUPPORTED</i> | <i>STRUCTURED</i> |
|-------------------------------|---|---|---|
| <i>Purpose</i> | <i>Provide a discussion forum</i> | <i>Build knowledge & capability for a given business or competency area</i> | <i>Provide a cross-functional platform</i> |
| <i>Membership</i> | <i>Self-joining or peer invited</i> | <i>Self-joining, member invited</i> | <i>Selection criteria; invited by sponsors or members</i> |
| <i>Sponsorship</i> | <i>No organizational sponsor</i> | <i>Management sponsor</i> | <i>Business unit or senior management sponsorship</i> |
| <i>Mandate</i> | <i>Jointly defined by members</i> | <i>Jointly defined by members & sponsor</i> | <i>Defined by sponsored with endorsement of membership</i> |
| <i>Evolution</i> | <i>Organic development</i> | <i>Purposeful development, co-determined by by sponsor</i> | <i>Organizationally determined</i> |
| <i>Main Outcomes</i> | <i>Individual capability development; Codification of knowledge useful to members</i> | <i>Sharing & building organizational knowledge</i> | <i>Systematic CoP across organization; enhanced effectiveness of organizational structure</i> |
| <i>Accountability</i> | <i>Not attached to formal accountability structure</i> | <i>Contributes to the realization of business objectives</i> | <i>Inherent part of the accountability structure</i> |
| <i>Organizational Support</i> | <i>General endorsement</i> | <i>Discretionary managerial support</i> | <i>Budget allocation as part of business plans</i> |
| <i>Infrastructure</i> | <i>Mostly face-to-face</i> | <i>Uses collaborative tools</i> | <i>High enabled by technology</i> |
| <i>Visibility</i> | <i>Natural, may not even be noticed</i> | <i>Visible to colleagues</i> | <i>Highly visible to the organization</i> |

Sumber: Saint-Onge and Wallace (2003: 36-37)¹⁵⁶

¹⁵⁵ John Seely Brown and Paul Duguid, "Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation," *Organization Science* 2, (1991), hal. 40-57, dan "Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective," *Organization Science* 12, 2 (Mar/Apr 2001), hal. 198-213; Silvia Gherardi, Davide Nicolini, and Francesca Odella, "Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations," *Management Learning* 29, 3 (Sep. 1998), hal. 273-297; dan Silvia Gherardi, "From Organizational Learning to Practice-Based Knowing," *Human Relations* 54, 1 (Jan. 2001), hal. 131-139.

CoP berbeda dengan kelompok pada umumnya, seperti tim proyek. Meskipun tim proyek banyak terbukti efektif melaksanakan tugas, namun kemampuan tim untuk mengelola dan berbagi pengetahuan organisasional terbatas.¹⁵⁷ Ini terjadi karena sifat tim proyek yang sementara. Sehingga ketika proyek berakhir, pengelolaan pengetahuan terhenti. Tabel 2.6 di atas menggambarkan perbedaan mendasar karakteristik CoP dengan kelompok yang lainnya. Sementara Tabel 2.7 di atas ini menggambarkan karakteristik CoP dilihat dari tingkat dukungan atau organisasi dalam pengembangannya.

Sebagai sebuah perbandingan, konsep *Ba* yang dipopulerkan Nonaka dalam beberapa hal dapat disepadankan¹⁵⁸ dengan CoP yang berkarakteristik CoP terstruktur. Jika *Ba* menekankan pada konteks tempat dimana kelompok berbagi pengetahuan,¹⁵⁹ maka CoP menekankan pada konteks kelompok yang berbagi pengetahuan. Keduanya mengamini bahwa kelompok (anggota *Ba* atau CoP) adalah sumber penciptaan pengetahuan, terutama perannya dalam membangun jejaring dalam skala industri,¹⁶⁰ atau global.¹⁶¹ Perbedaan mendasarnya adalah pada penjelasan mikro dari Wenger mengenai proses penciptaan pengetahuan. Misalnya, jika dalam menjelaskan penciptaan pengetahuan diperlukan pengetahuan eksplisit dan tasit, Nonaka berhenti dalam menjelaskan mengapa pilihan pengetahuan eksplisit dan tasit tertentu terjadi. Dalam hal ini Wenger lebih detail menjelaskan bahwa pilihan terjadi sebagai dualitas proses partisipasi dan reifikasi, yang didalamnya identitas juga dinegosiasikan. Perbedaan ini berimplikasi pada kontekstualisasi analisis.

¹⁵⁶ Hubert Saint-Onge and Debra Wallace, *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage* (NY: Butterworth Heinemann, 2003), hal. 36-37.

¹⁵⁷ E. Wenger and W. Snyder, "Communities of Practice: The Organizational Frontier," *Harvard Business Review*, (Jan.-Feb., 2000), hal. 139-145; dan E. Wenger, *et al.*, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

¹⁵⁸ Ikujiro Nonaka and Ryoko Toyama, "The theory of the Knowledge-Creating Firm: Subjectivity, Objectivity and Synthesis," *Industrial and Corporate Change* 14, 3 (Jun. 2005), hal. 419-436.

¹⁵⁹ Ikujiro Nonaka and Noboru Konno, "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation," *California Management Review* 40, 3 (Spring 1998), hal. 40-54.

¹⁶⁰ Fabio Corno, Patrick Reinmoeller, and Ikujiro Nonaka, "Knowledge Creation within Industrial Systems," *Journal of Management & Governance* 3, 4 (1999), hal. 379-394; Ikujiro Nonaka and Ryoko Toyama, "A Firm as a Dialectical Being: Towards a Dynamic Theory of a Firm," *Industrial and Corporate Change* 11, 5 (Nov. 2002), hal. 995-1009.

¹⁶¹ E. Wenger, 1998, hal. 228.

2.3.3 Sensemaking

Sensemaking merupakan proses memaknai lingkungan yang digunakan untuk melandasi tindakan-tindakan organisasional. Menurut Weick elemen kritis yang menentukan kesuksesan atau kegagalan untuk melakukan koreksi kesalahan adalah kemampuan anggota organisasi untuk memaknai (*making sense*) masalah.¹⁶² Esensi proses *sensemaking* terletak pada kolektifitas dalam mendiskusikan ambiguitas atau keraguan (*equivocality*) yang disebabkan oleh perubahan. Proses ini menjelaskan seperti bagaimana: "kelompok me-*lakuwicara*-kan ekuivokalitas (*group enacts equivocal talk*), wicara yang merujuk kembali pada masa lalu (*talk is viewed retrospectively*), pemaknaan dibangun darinya dan disimpan dalam proses yang untuk dipertahankan kembali (*sense is made of it and then stored in the retention process*)."¹⁶³

Secara ringkas Weick menjelaskan bahwa *sensemaking* dapat dipicu oleh aktivitas dari enam langkah berurutan, yang bisa disingkat menjadi 6N, yaitu: 'Nggumuni', 'Niteni', 'Ngirani', 'Ngomongi', 'Ngembang', dan 'Ngemongke'. Pertama, seseorang memperhatikan sesuatu yang tidak biasa, seperti: suatu yang menarik, isyarat perbedaan, sesuatu yang tidak selaras;¹⁶⁴ atau istilahnya 'Nggumuni' (bahasa Jawa: terpaku heran). Kedua, dengan merujuk ke masa lalu, seseorang dapat menemukan isyarat-isyarat perbedaan; 'Niteni' (bahasa Jawa: terus memberikan perhatian serius pada sesuatu yang aneh). Ketiga, penjelasan-penjelasan yang memungkinkan dibangun untuk menjelaskan isyarat-isyarat yang tidak biasa tersebut; 'Ngirani' (bahasa Jawa: melakukan perkiraan/dugaan, membuat dugaan berdasarkan pengalaman terhadap isyarat baru). Keempat, seseorang berbagi isyarat dan penjelasan pada komunitas untuk menciptakan "sebuah obyek yang tidak 'di luar sana',"¹⁶⁵ sehingga sekarang dapat diperhatikan bersama oleh yang lainnya; 'Ngomongi' (bahasa Jawa: membicarakan, mengimbuhi dengan banyak pembicaraan yang memaknai). Kelima, informasi baru tidak disebarkan meluas tetapi diarahkan sementara pada sirkulasi inti saja; 'Ngembang' (bahasa Jawa: menaburi bagian tertentu dengan bunga-bunga).

¹⁶² Karl E. Weick, 1995.

¹⁶³ *Ibid.*, hal. 134.

¹⁶⁴ *Ibid.*, hal. 2.

¹⁶⁵ *Ibid.*

Terakhir, keenam, isu-isu identitas...dilibatkan;¹⁶⁶ 'Ngemongke' (bahasa Jawa: mengasuh atau membimbing dengan penuh perhatian tanpa menyinggung perasaan).

Lebih lanjut Weick mengembangkan kerangka analisis untuk menjelaskan bagaimana anggota organisasi membangun pemaknaan (*sensemaking*), yang kemudian mendorong anggota organisasi untuk menentukan solusi dan bertindak atasnya. Proses *sensemaking* ini mengandung tujuh karakteristik, yaitu: (1) sosial, (2) berakar di dalam konstruksi identitas, (3) retrospektif, (4) fokus pada dan oleh isyarat yang tersaring, (5) berkelanjutan, (6) masuk akal dari pada akurat, dan (7) memerankan lingkungan yang dapat dirasakan. Penjelasan lebih lanjut diuraikan di bawah ini.

Sosial (*Social*). Karakteristik sosial dari *sensemaking* menjelaskan bahwa setiap orang dalam organisasi bertindak dan membuat keputusan dengan harapan orang lain akan memberi penilaian terhadapnya dalam kaitan dengan tindakannya tersebut. *Sensemaking* adalah sosial, karena interaksi dengan orang lain mendorong seseorang untuk mengalami dan menjelaskan bagaimana keyakinan, nilai-nilai, dan struktur organisasi dapat terkoordinasi sebagai kesatuan tindakan.

Berakar di dalam Konstruksi Identitas (*Grounded in Identity Construction*). Apapun yang dilakukan baik individual maupun kolektif adalah upaya membangun persepsi atas tindakannya dan konsekuensi penilaian terhadap pelaku.

Retrospektif (*Retrospective*). Pemikiran orang terhadap masa depan adalah cerminan masa lalu. Kesadaran selalu muncul dari apa yang pernah dilakukan, bukan dari yang sedang dilakukan. Artinya, interpretasi terhadap makna suatu kejadian atau tindakan hanya setelah itu dilakukan atau diimajinasikan.

Fokus pada dan oleh Isyarat yang Tersaring (*Focused on and by Extracted Cues*). Sebuah isyarat adalah elemen lingkungan yang diterima dan diperhatikan berdasarkan informasi yang tersedia dan *mental model* yang dimiliki. Interpretasi, menurut Weick, hanya dapat terjadi hanya setelah sebuah isyarat menjadi perhatian dan diletakkan dalam konteks.

¹⁶⁶ *Ibid.*

Berkelanjutan (*Ongoing*). *Sensemaking* merupakan proses kontinyu, dan bukan diskret. Kejadian masa lalu dikaji dari sudut pandang kejadian saat ini, dan pengetahuan yang tersimpan digunakan kembali untuk menginterpretasikan situasi saat ini.

Masuk Akal dari pada Akurat (*Plausible rather than Accurate*). Individu membuat rasionalisasi berdasarkan pada kemasuk-akalan ketimbang keakuratan. Ini merujuk pada dasar pemikiran Simon tentang *bounded rationality*. Penjelasan yang masuk akal memungkinkan perubahan yang mengakomodasi inkonsistensi yang bisa saja muncul karena adanya informasi yang tidak lengkap.

Memerankan Lingkungan yang Dapat Dirasakan (*Enactive of Sensible Environments*). Karakteristik *sensemaking* yang terakhir adalah bahwa setiap individu atau kelompok memerankan apa yang dianggap nyata dari lingkungan yang dihadapi. Individu atau kelompok melakukan ini melalui tindakan-tindakan dengan membangun aturan-aturan main, kebijakan-kebijakan, dan menentukan *mental model* atau cara pandang strategis. Tindakan yang dibuat diarahkan untuk menghadapi lingkungan dan menciptakan batasan-batasan tertentu, yang pada gilirannya membatasi tindakan individu atau kelompok di masa depan.

2.3.4 Kerangka Pemikiran *Knowing Organization*

Bagian ini menjelaskan konteks paradigma, meta teori, dan kerangka pemikiran yang digunakan untuk memahami *knowing organization*. Paradigma yang melatari penelitian ini adalah konstruktivisme, dengan konsepsi dasarnya adalah bahwa organisasi merupakan konstruk sosial¹⁶⁷ yang didalamnya sistem pengetahuan tersebar.¹⁶⁸ Meta teori yang digunakan untuk menjadi landasan sintesis adalah konsepsi mengenai dualitas struktur-agen. Secara garis uraian pada sub ini ini merupakan sintesis dan rangkuman pemikiran-pemikiran yang menjadi landasan.

¹⁶⁷ Kenneth J. Gergen and Tojo Joseph Thatchenkey, "Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials," *The Journal of Applied Behavioral Science* 40, 2 (Jun. 2004), hal. 228-248; Richard L. Daft and Karl E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)* 9, 02 (Apr. 1984), hal. 284-295.

¹⁶⁸ Haridimos Tsoukas, "The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach," *Strategic Management Journal* (1986-1998) 17, (Winter 1996), hal. 11-25; Davide Nicolini and Martin B. Meznar, "The Social Construction of Organizational Learning: Conceptual and Practical Issues in the Field," *Human Relations* 48, 7 (Jul. 1995), hal. 727-746.

Sebagaimana organisasi yang dipahami beragam paradigma,¹⁶⁹ kajian terhadap *organizational learning* dan *knowledge* juga mencuatkan ragam paradigma. Sebagai kilasan, paling tidak ada tiga paradigma pokok yang mencuat, yaitu: positivisme (dan turunan kritiknya, post-positivisme), interpretivisme atau konstruktivisme, dan teori kritik.

Positivisme. Asumsi dasar yang dipegang oleh positivisme adalah bahwa ada hukum-hukum universal yang mengatur kejadian-kejadian sosial, dan dengan hukum ini maka peneliti dapat menjelaskan, memprediksi, dan bahkan mengontrol kejadian-kejadian sosial. Karakteristik asumsinya adalah: 1) bahwa dunia fisik dan kejadian sosial relatif sama, karenanya; 2) teori yang sifatnya universal dapat digunakan untuk menjelaskan perilaku manusia, dimana; 3) peneliti bebas nilai, dan 4) perlu memformalkan pengetahuan melalui teori-teori dan variabel yang dioperasionalkan secara tepat, sehingga 5) hipotesis atas teori-teori tersebut dapat dites dengan observasi yang terkuantifikasi melalui dukungan analisis statistik.¹⁷⁰ Tujuan utama penggunaan positivisme dalam penelitian *organizational learning* dan *knowledge* adalah mendapatkan pengetahuan yang valid dan andal mengenai prinsip-prinsip universal yang dapat menjelaskan, memprediksi, dan mengontrol perilaku antar manusia dan organisasi.

Teori kritik. Asumsi teori kritik berbeda sama sekali dengan post-positivisme. Jika post-positivisme menjunjung arti bebas nilai setinggi-tingginya, maka teori kritik justru sebaliknya yaitu bahwa peneliti tidak mungkin bebas nilai dalam sejarahnya sendiri yang tak lekang dari realitas politik, nilai-nilai ideologis, dan ketidak-seimbangan struktur sosial – untuk itu peneliti harus memilih nilai yang diimban dan turut andil dalam perubahan-perubahan sosial.¹⁷¹

¹⁶⁹ Mary Jo Hatch, 1997; Gibson Burrell and Gareth Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* (London: Heinemann Educational Books, Ltd., 1979); dan Gareth Morgan, "Paradigm Diversity in Organizational Research," dalam John Hassard and Denis Pym, eds., *The Theory and Philosophy of Organizations* (London: Routledge, 1990).

¹⁷⁰ Sujin Kim, 2003, hal. 11.

¹⁷¹ Devi Akella, 1997; *ibid.*, hal. 13; A. J. Grimes, "Critical Theory and Organizational Sciences: A Primer," *Journal of Organizational Change Management* 5, 1 (1992), hal. 26-30; Adrian Carr, "Critical Theory and the Management of Change in Organizations," *Journal of Organizational Change Management* 13, 3 (2000), hal. 208-220; Charles F. Abel and Arthur J. Sementelli, "Evolutionary Critical Theory, Metaphor, and Organizational Change," *The Journal of Management Development* 24, 5/6 (2005), hal. 443-458; dan Joshua D. Nathan and Art Whatley, "Critical Theory: A Means for Transforming Organization Development," *Organization Development Journal* 2, 24 (Summer 2006), hal. 61-68.

Teori kritis dalam kajiannya, misalnya, mempertanyakan validitas konsep pemberdayaan karyawan dalam organisasi pembelajar. Pemberdayaan tersebut memang merupakan pembebasan manusiawi untuk mengembangkan kemampuan diri sesuai yang dimiliki dan diyakini, ataukah merupakan metamorfosa bentuk kontrol organisasi untuk mengkapitalisasi aset dalam wujud gagasan yang 'ramah lingkungan' yaitu pembelajaran organisasional yang dilakukan bersama-sama, tidak lagi *top-down*. Melalui kritik terhadap gagasan pemberdayaan karyawan, teori kritis berupaya menyajikan bukti bahwa "pemberdayaan," "suara karyawan," dan "komunikasi terbuka" hanyalah cara bagaimana manajemen membagikan sedikit kekuasaannya untuk membangun kesepakatan atas kapitalisasi aset, sesuai tujuan dominatif manajemen.¹⁷²

Paparan di atas tidak berupaya menyajikan kritik terhadap kedua paradigma positivis dan teori kritis, kecuali hanya mengantar pada landasan paradigma penelitian yaitu interpretivisme, atau sering juga disebut konstruktivisme. Disebut interpretivisme karena realitas sosial dan organisasional dibangun sebagai sebuah produk teorisasi peneliti. Interpretivisme di sini menunjuk pada landasan metodologisnya. Sementara disebut konstruktivisme karena menekankan bahwa realitas sosial atau organisasional adalah hasil bentukan atau konstruk sosial anggota organisasi. Konstruktivisme di sini menunjuk pada landasan epistemologis dan ontologisnya.

Konstruktivisme. Sebagaimana *learning* dan *knowing* dipahami dalam penelitian ini, dimana setiap praktek atau tindakan merupakan hasil dari cara pandang terhadap sesuatu, meskipun cara pandang tersebut juga dipengaruhi oleh aspek-aspek di luar dirinya, seperti posisi sosial atau jabatan organisasional. Bagaimana cara pandang tersebut terbentuk adalah hasil interaksi sosial yang menghasilkan bangunan-bangunan makna. Seperti halnya daya saing, bagaimana organisasi menciptakan inovasi untuk mengangkat daya saing organisasi tidak lepas dari bagaimana informasi lingkungan dimaknai oleh organisasi (*sensemaking*), entah fakta lingkungan nyata atau tidak nyata (*enactment*), informasi dikonversi menjadi keputusan (*decision making*). Kemampuan

¹⁷² Joseph W. Grubbs, "Cultural Imperialism: A Critical Theory of Interorganizational Change," *Journal of Organizational Change Management* 13, 3 (2000), hal. 221-234; John O. Ogbor, "Critical Theory and the Hegemony of Corporate Culture," *Journal of Organizational Change Management* 14, 6 (2001), hal. 590-608.

mengkonversi demikian juga tidak lepas dari proses pembelajaran yang terjadi secara sosial (*learning*); dan apa yang bernilai dan dipraktekkan (*knowing*) tidak lepas dari konteks sosial budaya.

Meta teori yang melandasi teori tindakan adalah dualitas struktur-agen, yang dalam beberapa pengertian analogi dengan MBV/*Market Based View* dan RBV/*Resource Based View*. Dualitas ini disebut sebagai strukturasi oleh Giddens,¹⁷³ dan strukturalisme genetik oleh Bourdieu.¹⁷⁴ Penelitian ini tidak akan mengulas dalam mengenai kedua pemikir besar ini,¹⁷⁵ karena semata untuk membatasi ulasan. Meskipun konsepsi keduanya melandasi perspektif teori tindakan seperti dalam organisasi pembelajar,¹⁷⁶ dan dalam beberapa hal keduanya menyajikan kerangka pikir yang relatif berbeda,¹⁷⁷ Penelitian ini hanya memaparkan bagaimana tindakan atau praktek (sebagai konsepsi kunci *learning* dan *knowing*) dipahami dari sebuah meta perspektif.

Dari perspektif strukturasi, sistem sosial mempunyai unsur utama yaitu praktek (atau tindakan, seperti telah diulas pengertiannya pada sub bab *learning* di atas). Asumsi dasarnya ialah bahwa perubahan-perubahan atau reproduksi sumber daya organisasional berasal dari praktek-praktek yang dijalankan oleh anggota

¹⁷³ Anthony Giddens, *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis* (Berkeley: University of California Press, 1979), dan *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration* (Berkeley: University of California Press, 1984).

¹⁷⁴ Pierre Bourdieu, 1977, 1990; Bruno Frère, "Genetic Structuralisme, Psychological Sociology and Pragmatic Social Actor Theory," *Theory, Culture & Society* 21, 3 (2004), hal. 85-99.

¹⁷⁵ Keduanya sering dianggap pemikir besar di abad ini, karena menjembatani dualisme mazhab besar dalam menjelaskan determinasi tindakan manusia, yaitu antara struktur atau aktor. Kebesaran Bourdieu, misalnya, merambah hingga ke dalam penelitian-penelitian, seperti: filsafat – Suma Riella Rusdiarti, "Bahasa, Kapital Simbolik, dan Pertarungan Kekuasaan: Tinjauan Filsafat Sosial Pierre Bourdieu tentang Bahasa" (S2 Tesis, Universitas Indonesia, 2004); teologi – T. Howland Sanks, "Homo Theologus: Toward a Reflexive Theology," *Theological Studies* 68, 3 (Sep. 2007), hal. 515-530; bisnis – Kathleen Mallon, "The Birth of Bizdames: A Rupture in the Conversation, Engaging the Body in Decision-Making" (Ph.D. Dissertation, University of Rhode Island, 2004); pendidikan – Laurie M. Lauzon Clabo, "Examining the Role of Social Context in Nurses' Pain Assessment Practice with Postoperative Clients" (Ph.D. Dissertation, University of Rhode Island, 2004); informasi – Ulrike Schultze, "Information as Practice: An Ethnography of Knowledge Work" (Ph.D. Dissertation, Case Western Reserve University, 1997); dan kajian post-mo dalam organisasi pendidikan seperti dilakukan Pierre Bourdieu sendiri dalam, *Homo Academicus* (California: Stanford University Press, 1988), dan *Language & Symbolic Power*, 7th ed. (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2003).

¹⁷⁶ Udo Staber and Jörg Sydow, "Organizational Adaptive Capacity: A Structuration Perspective," *Journal of Management Inquiry* 11, 4 (Dec. 2002), hal. 408-424; Senge, 1998.

¹⁷⁷ Lihat William H. Sewell, Jr., "A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation," *The American Journal of Sociology* 98, 1 (Jul. 1998).

organisasi. Dengan memfokuskan pada praktek, perspektif strukturasi atau dualitas melihat pembelajaran organisasional terletak pada *practice-based learning* dan *knowing*.¹⁷⁸

Perspektif dualitas ini menempatkan praktek sebagai hasil kerja kekuatan bersama struktur dan agen. Struktur terjadi karena skema-skema – [atau cara pandang (*mental model*) yang berasal dari kebiasaan, imajinasi, nilai-nilai] – dan sejumlah sumber daya yang keberadaanya mendorong dan sekaligus membatasi tindakan sosial, dan melalui tindakan tersebut juga reproduksi [*mental model* dan sumberdaya] terjadi.¹⁷⁹ Agen adalah aktor-aktor, [anggota organisasi], yang melibatkan diri dalam lingkungan struktural kontekstual berbeda yang, melalui suatu proses yang saling mempengaruhi dari kebiasaan, imajinasi, dan penilaian [*mental model*], keduanya [lingkungan struktural dan kebiasaan] mereproduksi dan merubah struktur-struktur tersebut sebagai tanggapan interaktif terhadap masalah yang muncul karena situasi historis berubah.¹⁸⁰

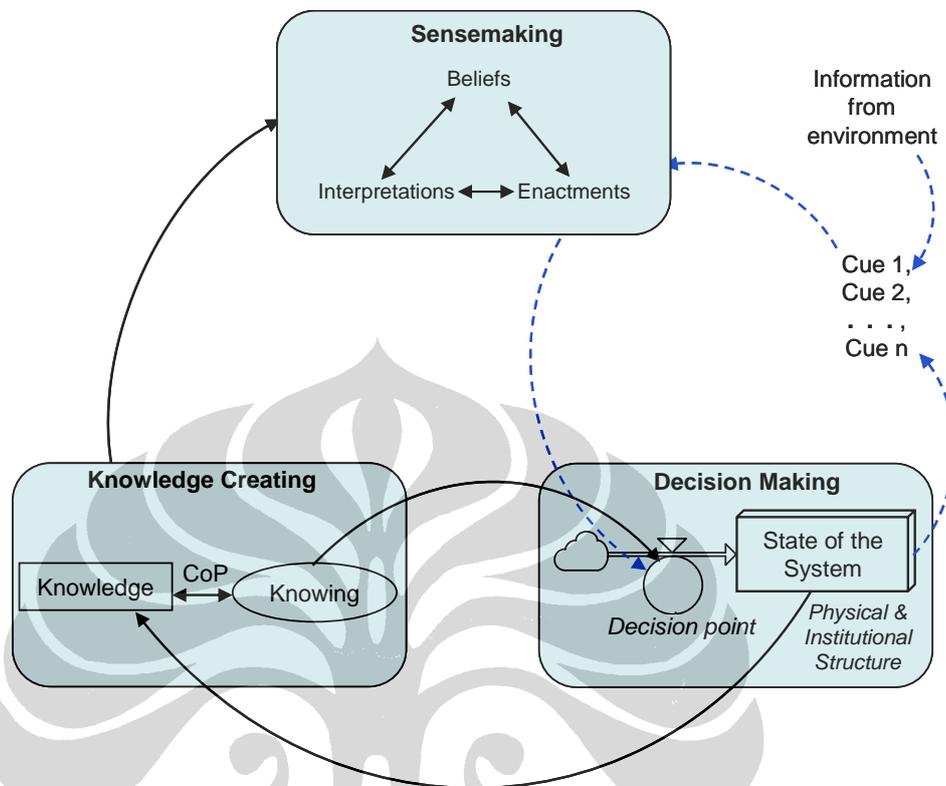
Praktek dengan demikian merupakan fenomena kunci dalam memahami organisasi pembelajar. Untuk memahami lebih jauh bagaimana *knowing organization* sebagai organisasi pembelajar, maka selain aspek *learning* dan *knowing* aspek penting lainnya adalah *decision making* dan *sensemaking*. Sintesis ketiga aspek kunci tersebut secara garis besar disajikan dalam kerangka pemikiran seperti dalam Gambar 2.7 di bawah.

¹⁷⁸ J. Lave and E. Wenger, 1991; Silvia Gherardi, 1998, 2001.

¹⁷⁹ Struktur atau *structures* are constituted by mutually sustaining cultural schemas and sets of resources that empower and constrain social action and tend to be reproduced by that action; William H. Sewell, Jr., 1998, hal. 27.

¹⁸⁰ Agen atau *human agency* adalah *the temporally constructed engagement by actors of different structural environments – the temporal-relational context of action – which, through the interplay of habit, imagination, and judgment, both reproduces and transforms those structures in interactive response to the problems posed by changing historical situations*; Mustafa Emirbayer and Ann Mische, “What is Agency?,” *The American Journal of Sociology* 103, 4 (Jun. 1998), hal. 970.

Gambar 2.7
 Kerangka Pemikiran *Knowing Organization*¹⁸¹



Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Penjelasan mengenai kerangka pemikiran *knowing organization* dari penelitian ini dimulai dari aspek atau elemen *decision making*.¹⁸² Perhatian pokok dari *decision making* berangkat dari hasil (*Result*). Hasil adalah cermin dari seluruh unjuk kerja sistem sebuah organisasi. Hasil-hasil tersebut baik bersifat fisik/*tangible* maupun *intangible* (termasuk pengetahuan; epistemologi kepemilikan).

Hasil dari proses konversi informasi menjadi tindakan disimpan dan diakumulasi dalam sebuah *stock*. *Stock* dengan demikian merupakan juga

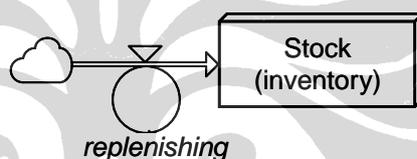
¹⁸¹ Garis putus-putus melambangkan jalan informasi. Garis tegas melambangkan jalan hubungan sebab akibat.

¹⁸² Cara penggambaran kerangka pemikiran meminjam bahasa *systems thinking*. Sehingga penjelasan dapat dimulai dari elemen manapun. Ulasan ini dimulai dari *decision making*, selain karena alasan *systems thinking*, alasan lain adalah membangun kerangka penelitian sekaligus. Penelitian akan dilakukan dengan pertama kali melihat, memetakan, dinamika sistem *decision making*. Selanjutnya penelitian bergerak ke elemen *sensemaking*, dan *creating knowledge* sebagai elemen terakhir yang dikaji.

representasi atau memori dari struktur umpan balik informasi, struktur *decision making*. Sebagai contoh ilustrasi adalah *stock controller*. Apa yang dilakukan oleh *stock controller* selaku pejabat formal adalah mengisi dengan sejumlah material ketika *stock* turun di tingkat yang telah ditentukan (Gambar 2.8). Ilustrasi ini juga berlaku untuk manajer HRD yang harus melakukan rekrutmen ketika karyawan berkurang atau jumlah karyawan yang dimiliki (*stock SDM*) perlu ditambahkan. Ilustrasi lainnya, manajer HRD melalui keputusan-keputusan tertentu harus menambahkan emosi atau *morale* karyawan, ketika emosi kepuasan (*stock*) karyawan menurun ke tingkat yang tidak diinginkan. Ilustrasi lainnya lagi adalah, pengambil keputusan harus menambahkan pengetahuan ketika stok pengetahuan sedikit atau berkurang; karena *obsolete*, senior pensiun, *resign*, *lay off*, dll.).

Gambar 2.8

Ilustrasi Konsepsi *Stock* sebagai Memori Hasil Setiap Keputusan



Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Stock sebagai memori struktur umpan balik informasi atau sistem *decision making* mengakumulasi hasil-hasil tindakan, yang keluar karena adanya keputusan. Memori ini pada gilirannya memberikan informasi, bercampur dengan informasi dari lingkungan, menjadi isyarat-isyarat baru yang harus diterjemahkan kembali. Terutama jika isyarat-isyarat tersebut mencuatkan keanehan. Jika demikian terjadi, maka proses 'Nggumuni', tahap awal *sensemaking*, bekerja. Aktivitas *sensemaking* selanjutnya bekerja dengan sekuens 6N: 'Nggumuni' (terpaku heran pada kejanggalan), 'Niteni' (terus memberi perhatian serius pada sesuatu yang janggal/aneh), 'Ngirani' (melakukan perkiraan/dugaan, membuat dugaan berdasarkan pengalaman terhadap isyarat baru), 'Ngomongi' (membicarakan, mengimbuhi dengan banyak pembicaraan yang memaknai), 'Ngembang'i' (menaburi bagian tertentu dengan bunga-bunga [*visioning*]), dan terakhir 'Ngemongke' (mengasuh atau membimbing dengan penuh perhatian tanpa menyinggung identitas). Seluruh proses 6N di atas tidak lepas dari

karakteristik *sensemaking*, yaitu: (1) sosial, (2) berakar di dalam konstruksi identitas, (3) retrospektif, (4) fokus pada dan oleh isyarat yang tersaring, (5) berkelanjutan, (6) masuk akal dari pada akurat, dan (7) memerankan lingkungan yang dapat dirasakan.

Kembali pada *stock controller*. Pekerjaan yang dilakukan oleh *stock controller*, seperti juga analogi untuk ilustrasi yang lainnya, adalah menyesuaikan antara tingkat material (atau im-material) yang datang dan tingkat material (atau im-material) yang keluar dari stok. Dalam analisis *decision making*, Penelitian ini melihat bagaimana model dinamika keterkaitan titik-titik keputusan dalam organisasi. Titik-titik tersebut menyambungkan antara memori yang satu dengan yang lainnya. Ketersambungan atau interdependensi ini terjadi karena sebuah keputusan bisa saja memerlukan informasi, isyarat baru, dari memori yang lain. Seperti, menambah-kurangkan karyawan dapat pula memerlukan berapa stok pengetahuan yang dimiliki.

Struktur umpan balik informasi di atas menjelaskan bahwa *stock controller* seolah bekerja secara otomatis, rasional, repetitif, atau mekanis. Meskipun nampaknya demikian, kekuatan agen dalam menginterpretasikan informasi dan melakukan reproduksi tetap menjadi perhatian. Perhatian tersebut tercermin dari konsepsi bahwa *decision making* merefleksikan *mental model*. Karakteristik keluaran struktur umpan balik informasi adalah penjelasan mengenai bagaimana seluruh aset organisasi, fisik maupun non fisik, bertransformasi.

Stock controller, apa yang dilakukannya menurut Vickers tidaklah mencerminkan sesederhana seperti hanya mengisi stok. Pekerjaan *stock controller* adalah lebih kompleks daripada sekedar mengisi stok.¹⁸³

He must get good value for his money, yet keep good relations with his supplies. He must be sensitive to changing nuances in the requirements of the users but only insofar as they can be contained within a practicable buying policy. He must try out new supplies and new suppliers without disturbing uniformity of product and the goodwill of established contacts [...] The buyer [in other words] has to regulate relations not only between flows of material but also between people; nor can the one be reduced to the other.

¹⁸³ G. Vickers, *The Art of Judgment* (London: Harper & Row, 1983) dikutip oleh Haridimos Tsoukas, 1996, hal. 15.

Stock controller melakukan hal yang kompleks. Apa yang diperhatikan bersumber dari informasi baik fisik (jumlah stok) maupun non fisik (tingkat relasionalitas dengan pemasok). Seluruh pengetahuan yang dimiliki (sebelumnya) baik berupa daftar pemasok berkualitas maupun *tacit knowledge* dalam menghadapi pemasok dan pengguna, digunakan untuk mengatasi masalah kontekstual (*knowing*) dengan memutuskan bagaimana harus mengisi stok. Pengamatan terhadap isyarat-isyarat lingkungan yang mungkin ada harus tetap dilakukan untuk menjamin *practicable buying policy (sensemaking)*.

Praktek yang dilakukan oleh *stock controller* dalam hal ini adalah *warehousing*. Kemampuan *warehousing* ini tidaklah semata diperoleh dari membaca aturan-aturan main organisasi dan dijalankan sesuai SOP (*standard operating procedure*). Praktek *warehousing* dapat bertumbuh-kembang (dengan indikasi inovasi-inovasi baru, misalnya: mengembangkan tata kelola *zero inventory*, membangun hubungan kemitraan, mendapatkan jalur-jalur distribusi yang efisien dan efektif, pemasok andal, dll.). Menurut Wenger penciptaan pengetahuan (*knowing*) sulit dilakukan di dalam kelas. *Knowledge creating* ini hanya mungkin ditumbuh-kembangkan melalui *Community of Practice*. Asumsinya bahwa *knowing* merupakan masalah berpartisipasi dalam mengejar pekerjaan-pekerjaan bernilai, yaitu dengan melibatkan aktif. Seluruh emosi, gairah, pengetahuan, alat-alat, *repertoire* praktek dibangun dalam hubungan sosial yang paling alami, yaitu dalam *Community of Practice*.

Community of Practice memuat asumsi-asumsi manajemen pengetahuan generasi III seperti dinyatakan oleh Tuomi. Pengetahuan merupakan hasil interaksi perilaku dan tindakan manusia, bukan sekedar olah rasionalitas kognisi manusia, non-linier dan volunteristik atau *emergence* (pertumbuhannya dan penyebabnya merupakan hasil kausalitas sistemik yang unsur-unsurnya sangat terkait dengan *mental model* manusianya, dimana sistemnya dianggap terbuka [*open system*]). Dengan demikian model pengembangannya tidak bisa menggunakan model preskriptif atau deterministik yang mengasumsikan tindakan manusia dengan men-*ceteris paribus*-kan *homo socius*.

*Learning can not be designed.*¹⁸⁴ Pembelajaran merupakan dunia mengalami dan berpraktek. Logika kerjanya mengikuti negosiasi pemaknaan, yang bergerak mengikuti terminologinya sendiri-sendiri.¹⁸⁵ Asumsi dasar dari pembelajaran sebagai proses sosial ini adalah bahwa pembelajaran: 1) melekat dalam kehidupan manusia; 2) pertama dan yang paling penting kemampuan menegosiasi makna-makna baru; 3) mencuatkan struktur-struktur baru; 4) sepenuhnya pengalaman dan sepenuhnya sosial; 5) mentransformasi identitas; 6) merupakan jalur partisipasi; 7) berkenaan dengan *boundaries*; 8) masalah energi sosial dan kekuasaan; 9) masalah pelibatan diri; 10) masalah imajinasi; 11) masalah penyelarasan; dan 12) melibatkan hubungan saling pengaruh antara lokal dan global.¹⁸⁶ Implikasinya, ketika *learning* tidak dapat didisain maka yang masih mungkin dilakukan adalah bagaimana mendisain infrastruktur sosial yang mendorong pembelajaran.

Kembali pada Gambar 2.7, bahwa hasil pembelajaran adalah *knowledge*. Pengetahuan atau *knowledge* ini pada gilirannya akan mempengaruhi aktivitas *sensemaking*.¹⁸⁷ Demikian seterusnya, hubungan umpan balik *sensemaking*, *knowledge creating* dan *decision making* terjadi.

Sebagai penutup dan rujukan perbandingan, kerangka analisis *knowing organization* penelitian ini dalam beberapa hal selaras dengan konsepsi yang dikembangkan oleh Martani dengan konsep Sakasakti (Satu Kabupaten Satu Kompetensi Inti).¹⁸⁸ Keduanya menyetengahkan pada aspek perubahan lingkungan yang perlu dicermati untuk menjamin entitas agar tetap hidup dengan cara membangun daya saing, yaitu daya saing yang dapat dikembangkan dari sumber daya internal. Perbedaannya, misalnya, Sakasakti unit analisisnya pada kabupaten dengan konsepsi pokoknya pada kapabilitas (atau agregat *learning* dan *knowing*), sementara *knowing organization* unitnya adalah organisasi dengan konsepsi pokoknya *learning* dan *knowing*. Jika yang pertama kerangka analisisnya makro-meso bermanfaat untuk membangun suatu kebijakan publik, maka yang

¹⁸⁴ E. Wenger, 1998, hal. 225.

¹⁸⁵ *Ibid.*

¹⁸⁶ *Ibid.*, hal. 226-228.

¹⁸⁷ Catherine Morone Crowley, "A Study of the Characteristics of Sensemaking in a Voluntary Nonprofit Association" (Ph.D. Dissertation, The George Washington University, Washington, DC).

¹⁸⁸ Martani Huseini, "Mencermati Misteri Globalisasi: Menata-Ulang Strategi Pemasaran Internasional melalui Pendekatan *Resource-Based*" (Pidato Pengukuhan Guru Besar, Universitas Indonesia, 1999).

kedua adalah meso-mikro bermanfaat untuk membangun satu entitas seperti organisasi.

2.4 KARAKTERISTIK JASA DAN KONSULTAN MANAJEMEN

2.4.1 Karakteristik Jasa

Secara umum karakteristik jasa dapat dilihat dari beberapa ciri-ciri khususnya, seperti:¹⁸⁹ a) pelanggan terlibat dalam proses jasa, b) produksi dan konsumsi simultan, c) komoditas yang mudah busuk (*perishable commodity*), d) padat karya, e) maya (*intangibility*) – jasa adalah ide dan konsep-konsep, sementara barang adalah benda – implikasinya inovasi jasa sukar untuk dipatenkan, dan rendahnya *barriers to entry*, dan f) sukar dalam mengukur *output*. Tipe perusahaan jasa itu sendiri ada empat. Klasifikasi tipe ini didasarkan pada dua dimensi yang mempengaruhi, yaitu: tingkat *labor intensity*, dan tingkat *interaction* dan *customization*.¹⁹⁰ Dimensi tingkat *labor intensity* didefinisikan sebagai rasio *labor cost* terhadap *capital cost*. Dimensi tingkat interaksi dan *customization* menunjukkan tingkat interaksi atau keterlibatan pelanggan dalam proses, serta tingkat *customized* jasa yang disampaikan – atau tingkat kemampuan pelanggan untuk mempengaruhi secara personal tipe jasa yang disampaikan.

Dalam hal tipe, nampaknya DDI dapat dimasukkan ke dalam tipe *professional service*, dimana tingkat interaksi dengan pelanggan serta unsur *customized*-nya tinggi, dan tingkat *labor intensity*-nya juga tinggi. Perbedaan tipe jasa dapat berimplikasi pada proses penyampaian jasa. Implikasi tersebut, misalnya untuk dimensi *high interaction/high customization* adalah: *fighting cost increases, maintaining quality, reacting to consumer intervention in process, managing advancement of people delivering service, managing flat hierarchy with loose subordinate-superior relationship*, dan *gaining employee loyalty*,¹⁹¹ sementara implikasi untuk *high labor intensity*, seperti: *hiring, training, methods*

¹⁸⁹ James Fitzsimmons and Mona, *Service Management for Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1994), hal. 26-31.

¹⁹⁰ Roger W. Schmenner, *Service Operation Management* (New Jersey: Prentice Hall, 1995), hal. 10-11.

¹⁹¹ *Ibid.*, hal. 12.

developments and control, scheduling workforce, control far-flung geographical locations, startup of new units, dan managing growth.

Tipe jasa menghantarkan pada bagaimana proses penyampaian jasa itu akan dibuat. Selanjutnya adalah apa jasa atau paket jasa yang akan diproduksi oleh perusahaan itu sendiri. Paket jasa dapat didefinisikan sebagai suatu bundel barang dan jasa yang disajikan dalam beberapa tambahan.¹⁹² Paket jasa secara garis besar dapat dibedakan dalam empat tipe: a) *supporting facility* – sumber daya fisik yang harus ada sebelum jasa dapat ditawarkan; b) *facilitating goods* – material yang digunakan oleh pembeli atau pelanggan manakala menggunakan jasa yang disampaikan; c) *explicit services* – manfaat yang dapat diobservasi dengan perasaan dan terdiri dari *features* jasa intrinsik maupun yang esensial; dan d) *implicit services* – manfaat psikologis yang pelanggan dapat rasakan hanya secara samar atau *features* ekstrinsik jasa.

Karena karakteristik yang khas dari jasa, perusahaan jasa dikelola secara berbeda dengan perusahaan yang produk utamanya adalah barang. Tiga fungsi administrasi bisnis dalam mengelola jasa utamanya adalah *marketing, operation, dan human resources*. Satu dari ketiga fungsi ini – biasanya *marketing* atau *operations* – akan menjadi ujung tombak.¹⁹³ Misalnya, konsep operasi yang menekankan kemampuan memproduksi dan menyampaikan tipe jasa tertentu pada tingkat harga tertentu manakala pelanggan menginginkannya dengan kemampuan terbaik karyawan untuk menjalankan operasi dan sistem *delivery*-nya. Secara garis besar ketiga fungsi utama tersebut dapat menjadi acuan untuk perusahaan jasa. Namun, perusahaan jasa tetap perlu mengetahui tipe jasanya sehingga tidak terjadi manajemen *gebyah uyah*, yaitu memukul rata semua tipe perusahaan akan memiliki masalah atau isu manajemen yang sama.

2.4.2 Konsultan Manajemen

Bagian ini akan menguraikan gambaran mengenai konsultan manajemen (*management consulting*) dari dua isu penting. Isu tersebut di adalah: definisi dan karakteristik konsultan manajemen.

¹⁹² James Fitzsimmons and Mona, 1994, hal. 24.

¹⁹³ Christopher Lovelock, *Managing Services: Marketing, Operation, and Human Resources*. 2nd (Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, 1992), hal. 18.

i. Definisi Konsultan Manajemen

Menurut kajian literatur yang dilakukan oleh Poppi ada beberapa fakta terkait dengan konsultan manajemen di antaranya bahwa: a) tidak ada teori atau praktek yang diakui secara luas dan unik; b) hanya ‘ideologi’ yang biasanya didominasi oleh perusahaan-perusahaan besar konsultan dan beberapa guru; c) tidak ada pendidikan khusus; kecuali d) umumnya konsultan berbendidikan MBA; dan e) meskipun eksistensinya hadir beratus tahun lalu, fenomena konsultan manajemen baru belakangan menjadi perhatian akademisi.¹⁹⁴ Yang menonjol dari fakta tersebut adalah, misalnya, bagaimana proses seorang konsultan dan alat-alat yang digunakan nantinya dalam praktek cenderung jarang diuji secara saintifik. Untuk mengurangi kesalahan, sebagai contoh, para dokter harus menjalani pendidikan panjang baik dalam teori maupun praktek dalam kehidupan nyata (*co-assst* untuk calon dokter umum, dan *resident* untuk calon dokter spesialis). Ini berbeda dengan para konsultan manajemen, yang umumnya datang dari sekolah bisnis (di Indonesia lebih beragam lagi muasalanya), dimana para konsultan menerima instruksi mengenai alat-alat konsultan manajemen dalam kelas yang digambarkan sebagai yang unik, ideal, atau model kontekstual.

Definisi konsultan manajemen, menurut Association of Management Consultants (ACME, sekarang AMCF: Association of Management Consulting Firms)¹⁹⁵ adalah sebagai berikut:

Konsultan manajemen merupakan jasa profesional yang diselenggarakan oleh orang-orang berpengalaman dan terlatih khusus untuk membantu para manajer mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah-masalah operasi dan manajerial dari berbagai institusi masyarakat kita; memberikan rekomendasi solusi praktis terhadap masalah-masalah tersebut; dan membantu untuk mengimplementasi-kannya jika diperlukan. Jasa profesional ini memfokuskan pada peningkatan kinerja institusi dari aspek manajerial, operasi, dan ekonomi.¹⁹⁶

Definisi di atas garis besarnya menjelaskan bahwa konsultan manajemen merupakan jasa profesional dari luar perusahaan yang mendapatkan kompensasi profesionalismenya dari membantu perusahaan pengguna untuk meningkatkan

¹⁹⁴ Jorge Alberto Poppi, “Management Consulting: A Multidisciplinary Technique” (Ph.D. Dissertation, Northwestern University, 2003), hal. 3-4.

¹⁹⁵ Lihat <http://www.amcf.org>.

¹⁹⁶ H. Higdon, *The Business Healers* (New York: Random House, 1969) dalam Tony G. Letrent-Jones, “Networks of Capital and Influence: A Critical Social Inquiry into the Field of Management Consulting” (Ph.D. Dissertation, Fielding Graduate Institute, 2001), hal. 2.

kinerja organisasi baik dalam manajemen, operasi maupun ekonomi. Definisi oleh pakar lain menjelaskan pengertian yang serupa, yaitu bahwa konsultan manajemen merupakan sebuah lembaga jasa penasehat yang dikontrak untuk dan melengkapi organisasi dengan orang-orang yang memenuhi syarat dan terlatih khusus yang membantu, dengan cara yang independen dan obyektif, organisasi klien untuk mengidentifikasi masalah manajemen, menganalisa masalah, merekomendasikan solusi untuk masalahnya, dan membantu, jika diminta, dalam mengimplementasikan solusi.¹⁹⁷

Untuk mencapai tujuan suatu konsultansi, para konsultan menggunakan banyak cara dalam membantu klien, yang umumnya dengan cara: 1) menyajikan informasi; 2) menyajikan sumber daya spesialis; 3) membangun kontak dan hubungan bisnis; 4) menyajikan pendapat ahli; 5) melakukan diagnostik; 6) membuat proposal tindakan; 7) meningkatkan sistem dan metode; 8) merencanakan dan mengelola perubahan organisasional; 9) melatih dan mengembangkan manajemen dan staf; dan 10) menyajikan konseling personal.¹⁹⁸ Hubungan yang dibangun oleh konsultan dengan kliennya dalam menyajikan jasanya ini biasanya berperan sebagai fasilitator. Sementara klien menyumbang keahlian, konsultan akan menyajikan metodologi untuk menguraikan masalah dan menemukan solusi terbaiknya. Ada beragam strategi peran yang digunakan oleh konsultan. Nees dan Greiner membaginya dalam lima strategi, yaitu: 1. *natural adventurers* (para konsultan mengidentifikasi disiplin keilmuan, menggunakan pengetahuan terkini dan mengatasi isu-isu sulit dengan pendekatan saintifik); 2. *strategic navigators* (para konsultan menggunakan model-model dan alat-alat analisis untuk mengatasi isu yang kompleks guna membangun strategi masa depan klien); 3. *management physicians* (para konsultan memfokuskan pada anatomi dan sirkulasi sistem perusahaan klien dengan menganalisis dan memperbaiki struktur, prosedur, budaya, kepemimpinan, dan faktor-faktor efisiensi dan efektifitas, dan dengan mengimplementasikan proposal); 4. *system architects*

¹⁹⁷ L. Greiner and R. Metzger, *Consulting to Management* (New York: Prentice-Hall, 1983) dalam Sraffan Canback, "The Logic of Management Consulting (part one)," *Journal of Management Consulting* 2, 10 (Nov. 1998), hal. 3.

¹⁹⁸ M. Kubr (ed.), *Management Consulting: A Guide to the Profession* (Geneva: International Labour Office, 1996) dalam James Dermot Wood, "Patters of Internalization of U.S. Management Consultants" (Ph.D. Dissertation, Rutgers, the State University of New Jersey, 2001), hal. 33.

(para konsultan menghadapi proyek-proyek sistem yang memerlukan penyelesaian teknis, juga sering menggunakan seperangkat alat dan prosedur pola termasuk menginstal sistem dan melatih staf); dan 5. *friendly co-pilots* (merupakan para penasehat manajemen senior untuk strategi dan kebijakan organisasi, dan isu-isu penting lainnya).¹⁹⁹

Dari cara-cara konsultan menyajikan jasanya terlihat bahwa area kompetensi inti (*core competencies*) jasa konsultan meliputi paling tidak subyek masalah, metode intervensi, dan ketrampilan khusus. Subyek masalah atau area konsultansi, yang biasanya tidak disebut sebagai konsultan manajemen, adalah seperti: akunting, hukum, rekayasa, dan teknologi informasi. Konsultan manajemen SDM dalam kaitan ini dapat merujuk pada sebutan konsultan manajemen, yang mengkhususkan pada SDM. Secara umum, metode-metode intervensi yang digunakan akan terkait dengan area yang digeluti konsultan. Namun, terlepas apa area konsultasinya, ketrampilan khusus yang nampaknya paling diperlukan oleh konsultan adalah aspek: teknis (jenis masalah bisnis atau manajemen dan bagaimana ini dianalisis dan diselesaikan), dan manusia (hubungan interpersonal dalam organisasi klien); yang oleh Kubr dibagi lagi menjadi tiga aspek, dimana suatu organisasi konsultan manajemen harus memfokuskan diri, yaitu: *technical, human side* dan *practical and pragmatic*.²⁰⁰

ii. Karakteristik Konsultan Manajemen

Sebelum melihat lebih jauh, sekilas digambarkan berikut sejarah perkembangan konsultan manajemen. Beberapa peneliti melihat sejarah konsultan manajemen bersamaan dengan hadirnya tokoh-tokoh seperti Frederick Taylor, Henry Grantt, Arthur D. Little di awal abad 20an.²⁰¹ Dalam hal ini Taylor dengan teknik manajemennya tahun 1911, *time-and-motion theory*,²⁰² dianggap sebagai perintis konsultan manajemen terutama terhadap isu ('ideologi') efisiensi.²⁰³

¹⁹⁹ D. Nees and L. Greiner, "Seeing behind the Look-alike Management Consultants," *Organizational Dynamics* (Winter, 1985) dalam Sraffan Canback, 1998, hal. 6; dan James Dermot Wood, 2001, hal 48-9.

²⁰⁰ *Ibid.* Meminjam konsepsi *transaction cost theory*, dua aspek ini terangkum sebagai *human asset specificity* sehingga menjadi alasan mengapa klien membutuhkan konsultan. Lihat Sraffan Canback, "The Logic of Management Consulting (part two)," *Journal of Management Consulting* 3, 10 (Nov. 1999), hal. 7.

²⁰¹ Lihat James Dermot Wood, 2001 dan Tony Gl Letrent-Jones, 2001.

²⁰² *Ibid.* Meskipun terbilang tertua, teknik Taylor nampaknya masih mewarnai karakter manajemen efisiensi (waktu dan sumberdaya) hingga saat ini. Ini dapat dilihat misalnya dalam

Tabel 2.8
Penghasilan Lima Terbesar Konsultan Manajemen SDM Tahun 1997

| Perusahaan | Dalam US\$ |
|---------------------|-------------|
| Towers Perrin | 1.12 milyar |
| Mercer | 949 juta |
| Andersen Consulting | 725 juta |
| Hewitt | 709 juta |
| Watson Wyatt | 639 juta |

Sumber: *Financial Times* (Mar 12, 1999)

Menurut penelitian Wood pertumbuhan konsultan manajemen di seluruh dunia mencapai 20% per tahun sejak dua dasa warsa terakhir.²⁰⁴ Di tahun 1980, ada paling tidak 18.000 perusahaan konsultan manajemen dengan total penghasilan mencapai US\$ 2 milyar. Masih menurut penelusuran Wood, di tahun 1990 total penghasilan perusahaan konsultan telah menembus angka US\$ 35 milyar dengan jumlah perusahaan konsultan jauh lebih besar lagi (di US saja tahun 1999 telah berjumlah 70.000 konsultan manajemen).

Konsultan manajemen bidang SDM sendiri menurut studi yang dilakukan oleh Kennedy Information di US pada tahun 2000 mencapai US\$ 5.8 milyar dengan tingkat pertumbuhan 13% per tahun,²⁰⁵ pertumbuhan 9.1% tahun 2006, dan diperkirakan tumbuh 5.9% tahun 2007.²⁰⁶

teknik BPR (*Business Process Engineering*). Lihat Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: W.W. Norton & Company, 1967).

²⁰³ Christopher D. McKenna tidak sependapat dengan sejarah ini. Menurutnya konsultan manajemen muncul menguat di tahun 1930a, ketika masa Great Depression melanda. Lihat "The Origins of Modern Consulting," sebuah ringkasan disertasi dari McKenna, <http://www.h-net.org/~business/bhcweb/publications/BEHprint/v024n1/p0051-p0058.pdf> diakses 7 November 2008.

²⁰⁴ James Dermond Wood, 2001, hal. 37.

²⁰⁵ "HR Consulting Market Set to Grow to \$5.8bn by End of 2000," *Financial Times* (Mar 12, 1999).

²⁰⁶ "HR Consulting Marketplace 2007 - 2011: Key Trends, Profiles and Forecasts," <http://www.kennedyinfo.com/consulting/research/hr-consulting-marketplace?> diakses 7 November 2008.

Tabel 2.9
Karakteristik Konsultan Manajemen

| | <i>Expertise</i> | <i>Experience</i> | <i>Efficiency</i> |
|---------------|----------------------|-------------------------|---------------------|
| <i>Farmer</i> | "Frendly Co-Pilots" | "Strategic Navigators" | "System Architects" |
| <i>Hunter</i> | "Natural Adventures" | "Management Physicians" | |
| | <i>Human</i> | <i>Practical</i> | <i>Technical</i> |

Sumber: Wood (2001) telah diolah kembali

Untuk melihat karakteristik konsultan manajemen secara menyeluruh, Penelitian ini merujuk pada sintesis yang dilakukan oleh Wood terhadap klasifikasi Maister, Nees dan Greiner, dan Kubr mengenai konsultan manajemen.²⁰⁷ Ringkasan dari karakteristik tersebut disajikan dalam Tabel 2.9.

Maister mengklasifikasi organisasi konsultan manajemen menjadi dua, yaitu *Hunter* dan *Farmer*. Tipe *Hunter* mempunyai karakter oportunistik, mengambil apapun pekerjaan atau klien yang dianggap dapat diatasi dengan sumber daya yang tersedia. Tipe *Farmer* mempunyai karakter mau berinvestasi besar dalam sistem, pengembangan karyawan dan training, dan fokus pada area praktek dan segmen klien yang konsisten dengan strategi yang dicanangkan. Ringkasnya, karakteristik organisasi konsultan manajemen *Hunter* dan *Farmer* ini dapat dijabarkan dalam Tabel 2.10.

²⁰⁷ D. Maister, *Managing the Professional Service Firm* (New York: Free Press, 1993); D. Nees and L. Greiner, 1985; dan M. Kubr (*ed.*), 1996.

Tabel 2.10
Karakteristik Tipe *Hunter* dan *Farmer*

| Strategi Yang Teramati | Hunter | Farmer |
|----------------------------------|---|---|
| Prinsip Kunci | Individual atau kewira-usahaan kelompok kecil | Kolaborasi organisasi besar |
| Kekuatan Kunci | Diversitas, fleksibilitas | Strategi Fokus |
| Pengambilan Keputusan | Desentralisasi (otonom) | Terkoodinasi (interdependen) |
| Perilaku pada <i>Overhead</i> | Melawan dengan kuat | Dipersiapkan untuk inves |
| Bagaimana Risiko Diambil | Dibagi ke kelompok-kelompok kecil | Disatukan ke dalam satuan organisasi besar |
| Tingkat R&D | Lebih kecil | Lebih besar |
| Strategi Lokasi | Banyak lokasi, oportunistik | Beberapa lokasi, terencana |
| Panjang Keterlibatan | Lebih pendek | Lebih panjang |
| Pengungkit (Rasio Junior/Senior) | Lebih kecil | Lebih tinggi |
| Variasi Pekerjaan | Lebih tinggi | Lebih rendah |
| Besar Keterlibatan Tim | Lebih rendah | Lebih tinggi |
| Peluang Pemasaran Terbaik | Memunculkan area praktek | Area praktek dengan skala |
| Besar Klien | Bervariasi tapi sering kecil | Lebih besar |
| Reaksi pada <i>Market Shift</i> | Baik saat kecil, cepat berubah | Lebih baik tetap terorganisasi untuk perubahan sistematis |
| Perilaku Pertumbuhan | Oportunistik, tujuan utama | Dipelajari, tujuan kedua |
| Penggunaan Merger | Besar | Lebih rendah |
| Strategi Ekspansi | Pasar sama, jasa baru | Jasa sama, pasar baru |

Sumber: Wood (2001: 45)

Dalam perkembangan, organisasi konsultan manajemen mengikuti pola belajar dengan kurva S atas produk-produk yang ditawarkan. Kurva belajar ini diawali dengan tipe *Expertise*, dimana organisasi dapat menarik *fee* monopolistik yang tinggi karena pionir. Tingkat lebih dewasa adalah tipe *Experience*, dimana harga yang ditawarkan atas produk atau jasanya lebih rendah, karena difusi pengetahuan telah terjadi. Tingkat paling matang adalah *Efficiency*, dimana organisasi sudah mampu berkompetisi dalam harga dan *delivery*. Ringkasan dari

karakteristik organisasi konsultan manajemen menurut tipe kurva belajar dapat dilihat dalam Tabel 2.11.

Tabel 2.11
Karakteristik Organisasi Tipe *Expertise*, *Experience*, dan *Efficiency*

| Strategi Teramati | <i>Expertise</i> | <i>Experience</i> | <i>Efficiency</i> |
|----------------------|--|---|---|
| Pengembangan Praktek | Reputasi rekanan individual | Reputasi lembaga | Biaya, reliabilitas, <i>delivery</i> |
| Struktur Ekonomi | Pengungkit rendah, <i>fixed cost</i> rendah, margin tinggi | Model "klasik" | Kepemilikan kuat Investasi besar di teknologi & sistem |
| Strategi Perumbuhan | Reaktif dan oportunistik | Tekanan untuk memperluas guna menjamin jenjang karier yang stabil bagi manajer & junior | Dipelajari & terencana untuk lebih mendukung investasi |
| Strategi Lokasi | Lokasi tunggal, berpangku pada reputasi | Banyak lokasi, sering terorganisasi sebagai <i>profit centers</i> | Banyak lokasi, sering terorganisasi sebagai <i>profit centers</i> |

Sumber: Wood (2001) telah diolah kembali

Jika mengamati organisasi DDI sebagai dugaan, DDI dapat dikelompokkan ke dalam tipe organisasi *Experience* dan *Farmer* dengan strategi "Management Physicians". Analisis ini diharapkan dapat membantu memahami fenomena yang ada di dalam organisasi DDI.

Sebagai penutup uraian seluruh Bab 2 ini, pada intinya bahwa hubungan antara *knowledge management* dan organisasi belajar dapat dikatakan erat, karena konsultan manajemen itu merupakan sebuah industri yang produk intinya adalah pengetahuan.²⁰⁸ Ini memberikan pengertian bahwa mengelola pengetahuan dalam organisasi adalah proses yang paling kritis bagi organisasi konsultan manajemen dalam menghadapi sengitnya persaingan dalam industri, atau perubahan lingkungan konsultan manajemen.²⁰⁹

²⁰⁸ Sun-kwan Kim, "An Empirical Study of the Relationship Between Knowledge Management and Information Technology Infrastructure Capability in the Management Consulting Industry" (Ph.D. Dissertation, University of Nebraska).

²⁰⁹ Lihat Miklos Sarvary, "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry," *California Management Review* 2, 41 (Winter 1999).

2.5 RINGKASAN TINJAUAN PUSTAKA

Bagian akhir dari Bab 2 ini menyajikan ringkasan mengenai gagasan i) *knowing organization*, dan ii) batasan dan asumsi. Ringkasan disajikan dengan tujuan untuk memberikan gambaran ringkas kerangka pemikiran dari penelitian ini.

2.5.1 *Knowing Organization* dan Dinamika *Knowing Organization*

Secara garis besar, gagasan *knowing organization* menjelaskan bahwa informasi mengalir secara terus menerus di antara aktivitas *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making*, sehingga keluaran dari penggunaan informasi dalam satu bentuk aktivitas menyajikan konteks yang terinci dan sumber daya yang besar untuk menggunakan informasi tersebut dalam bentuk-bentuk aktivitas yang lainnya. *Sensemaking* dalam organisasi mencari jawaban atas dua isu, yaitu apa yang sedang terjadi di lingkungan, dan apa maknanya bagi anggotanya dalam suatu organisasi. Keluaran *sensemaking* adalah kepaduan interpretasi mengenai bagaimana lingkungan yang sedang berubah, dan apa arah organisasi yang ingin ditempuh dalam lingkungan yang sedang 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 mengeksplorasi peluangnya. Ini artinya ada kesenjangan pengetahuan, sehingga diperlukan pengembangan atau pencarian pengetahuan baru guna mengatasi masalah atau peluang. Organisasi selanjutnya memulai *knowledge creation*. Keluaran *knowledge creation* adalah kapabilitas baru atau inovasi baru. Keluaran ini memperluas tingkat pilihan yang ada untuk *decision making*.

Ketika situasi masalah dianggap cukup biasa, organisasi yakin telah memiliki pengetahuan untuk melanjutkan dan membuat suatu keputusan di antara alternatif tindakan yang dipercaya dapat untuk mengatasi masalah tersebut.

Namun, jika situasi tidak biasa, maka organisasi menghadapi suatu kesenjangan keputusan. Dalam kaitan dengan keluaran *knowledge creation*, keluaran tersebut juga bisa membawa ketidak-pastian baru. Kapabilitas dan inovasi baru belumlah teruji, sehingga *decision making* dapat menjadi semakin berisiko.

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 suatu pola tindakan yang beraras tujuan pada tujuan jangka pendek (keputusan-keputusan yang didasarkan pada premis-premis yang ditarik dari keyakinan saat ini), dan adaptif melampaui jangka lebih panjang lagi (tindakan-tindakan yang menghasilkan isyarat-isyarat baru yang menyebabkan siklus baru *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making*).

Dalam judul penelitian ini, kata dinamika mendahului konsep *knowing organization*, sehingga menjadi *Dinamika Knowing Organization*. Kata dinamika yang mendahului tersebut bisa dimaksudkan untuk menekankan metode dinamika sistem (*system dynamics*) yang digunakan di dalam analisis penelitian terutama untuk menghasilkan aspek preskriptif dari kerangka teorisasi deskriptif-preskriptif. Dalam kaitan ini metode dinamika sistem disitir hanya kata dinamikanya.

Dalam pengertian penekanan yang lain, bahwa *knowing organization* itu sendiri juga bisa dipahami dalam perspektif yaitu bersifat dinamik (*knowing organization* yang dinamik atau dinamis),²¹⁰ sifat dinamik tersebut muncul sebagai hasil reposisi perspektif terhadap gagasan Choo. Pemikiran Choo sendiri sebagaimana ditunjukkan secara visual dalam Gambar 2.1 (*Siklus Knowing Organization*) cenderung kurang mengindahkan gagasan *knowing organization* yang dinamik dalam konsepsinya, kecuali menempatkan keterkaitan antara aktivitas *sensemaking*, *knowlegde creating* dan *decision making* sebagai aktivitas siklus sekuensial dan bukan *feedback*. Implikasi dari reposisi perspektif tersebut pada akhirnya mengundang dinamika sistem untuk melayani metode penelitiannya. Ringkasnya, guna lebih menonjolkan karakter perspektif dan

²¹⁰ Kata dinamik dan dinamis dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia susunan W.J.S. Poerwadarminta (2005) saling dipertukarkan.

metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini, dan tetap memandang gagasan *knowing organization* yang dinamik, maka penelitian ini memilih judul *Dinamika Knowing Organization*. Kiranya penjelasan terminologi dinamika di sini dapat mengurangi makna ambigu bagi pembaca.

2.5.2 Batasan dan Asumsi *Knowing Organization*

Parameter dasar *knowing organization* adalah kemampuan organisasi beradaptasi dengan lingkungannya. Dalam pengertian ini, unit analisis penelitian adalah para anggota organisasi. *Stakeholder* organisasi, seperti misalnya pelanggan, tidak dimasukkan sebagai bagian unit analisis. Pandangan-pandangan dari *stakeholder* dipahami dengan *proximity* pandangan anggota organisasi dalam suatu proses konstruk sosial.

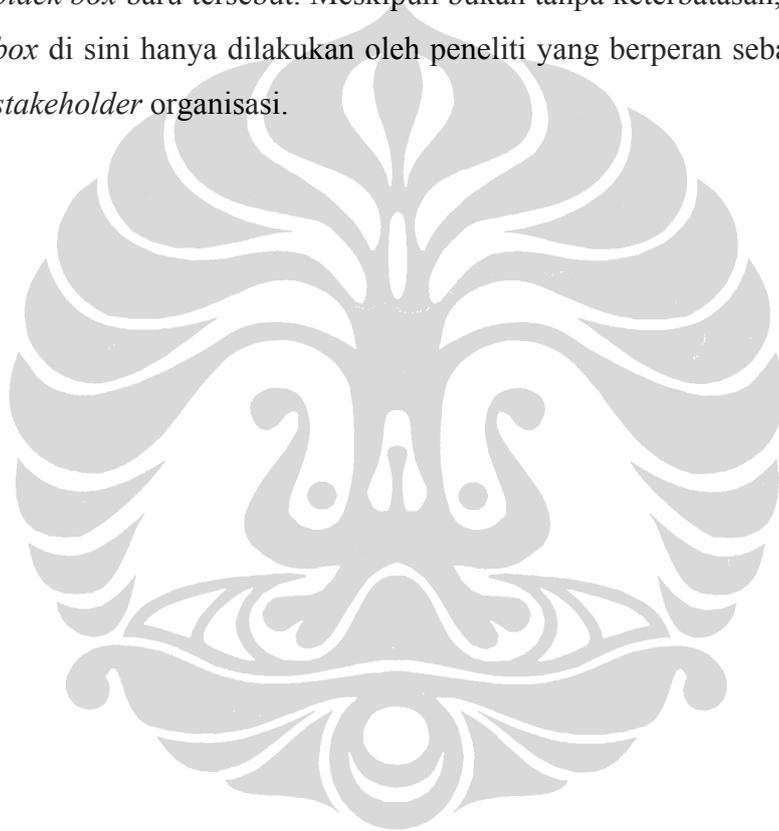
Ada empat asumsi yang melandasi perspektif organisasi sebagai sistem interpretasi.²¹¹ Pertama, organisasi merupakan sistem terbuka yang memproses informasi dari lingkungan. Lingkungan menyajikan informasi yang berkelimpahan dan pada tingkat ketidak-pastian. Dengan demikian organisasi harus mampu membangun mekanisme pemrosesan informasi yang dapat mendeteksi kejadian, *trend*, pesaing, pasar, dan teknologi yang tepat untuk menjamin kelangsungan hidup. Kedua, interpretasi organisasi dan individu terhadap lingkungan saling mempengaruhi. Ketiga, peran interpretasi yang terbesar berada di tingkat atas struktural organisasi. Keempat, organisasi secara sistematis memiliki cara-cara yang berbeda dalam menginterpretasikan lingkungan.

Harus diakui bahwa perspektif proksimitas dalam penelitian ini menyisakan *black box* baru mengenai lingkungan menurut pandangan *stakeholder* organisasi. Penelitian ini menggaris-bawahi argumentasi bahwa proksimitas tersebut bukan sebagai limitasi penelitian, namun sebagai konsistensi terhadap perspektif yang menempatkan organisasi semacam arena konstruk sosial dari para anggota di dalamnya. Bahwa *black box* diabaikan bisa dianggap sebagai limitasi dari perspektif yang digunakan. Stacey menjelaskan limitasi ini dalam kritiknya terhadap perspektif yang menempatkan otonomi individu dalam sistem sosial: “So

²¹¹ Lihat Richard R. Daft and Karl E. Weick, 1984, hal. 284-295.

they have a social 'reality' that is deterministic in the first-order sense within what they call a context, the social, which is socially constructed."²¹² Meminjam istilah Argyris, kritik Stacey terhadap perspektif organisasi sebagai sistem interpretasi adalah bahwa organisasi menjadi sulit belajar hingga tingkat *double loop learning* karena terperangkap dalam *learning disabilities*.

Penelitian ini mencoba mengurangi keterbatasan perspektif sebagaimana diungkap di atas, yaitu dengan menggunakan *mixed model research* yang menyetengahkan metode *system dynamics* sebagai jalan tengah untuk keluar dari *black box* baru tersebut. Meskipun bukan tanpa keterbatasan, pengungkapan *black box* di sini hanya dilakukan oleh peneliti yang berperan sebagai proksimitas baru *stakeholder* organisasi.



²¹² Ralph D. Stacey, 2003, hal 181.