

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG

Krisis masif keuangan regional tahun 1997 dan Amerika tahun 2008 berdampak signifikan bagi pebisnis dimanapun termasuk di Indonesia. Dampaknya berupa kemunduran bisnis atau bahkan berujung pada kematian organisasi. Karakter krisis betapun kecil akan berdampak pada organisasi manapun, karena dunia tidak lagi menyajikan organisasi yang soliter, tetapi organisasi-organisasi yang terikat dalam jejaring besar bernama globalisasi.<sup>1</sup> Dunia bisnis menjadi dinamis, ditandai dengan perubahan lingkungan terus menerus. Jika demikian fenomena bisnis dinamis, maka dibutuhkan suatu organisasi yang mampu bertahan sekaligus bertumbuh-kembang.

Daya Dimensi Indonesia (selanjutnya disingkat DDI), suatu perusahaan konsultan manajemen di bidang SDM (Sumber Daya Manusia), dalam kaitan ini menjadi menarik perhatian, karena sejak tahun 1997 hingga 2008 mampu terus bertumbuh-kembang secara signifikan melewati perubahan lingkungan. Kinerja tumbuh-kembang DDI relatif fantastis jika kinerja tersebut dilihat dari capaian DDI sampai tahun 2008. Capaian tersebut di antaranya adalah telah menjadi perusahaan konsultan SDM bagi 19 dari 20 BUMN (Badan Usaha Milik Negara) terbesar di Indonesia, dan memiliki lebih dari 1.000 klien sejak didirikan tahun 1998 sejak sepuluh tahun berjalan.<sup>2</sup> Artinya, rata-rata akuisisi klien baru mencapai delapan per bulan, sebuah organisasi yang relatif agresif bertumbuh-kembang dari lingkungan bisnis Indonesia yang sejak tahun 1997 mengalami krisis panjang, yang paling tidak sepanjang lima tahunan. Capaian lainnya ialah, jika merujuk pada penelitian Hansen,<sup>3</sup> maka kinerja *knowing organization* DDI mencapai di atas rata-rata dari 76 sampel penelitian yang dikaji dalam hubungan antara kinerja

---

<sup>1</sup> I. Wibowo dan Francis Wahono (eds.), *Neoliberalisme* (Yogyakarta: Cinderalas Pustaka Rakyat Cerdas, 2003).

<sup>2</sup> Hasil wawancara dengan *President Director* DDI. Lihat referensi pada "Indonesian's 20 Largest Companies," *Globe Asia* (Vol. 2, August 2008).

<sup>3</sup> Janet Holmes Hansen, "Learning, Sensemaking, Action, and Performance: An Empirical Test of Choo's Theory of the Knowing Organization" (Ph.D. Dissertation, University of Nebraska, 2004).

*knowing organization* dan kinerja keuangan organisasi.<sup>4</sup> Sebagai catatan penting, asumsi tingkat *knowing organization* dalam penelitian ini merujuk pada Hansen.

Mengapa suatu organisasi mampu bertahan dan terus bertumbuh-kembang merupakan pertanyaan mendasar bagi pemikiran yang menggagas konsepsi *learning organization* (organisasi belajar). Gagasan *learning organization* adalah organisasi yang tiada henti mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depannya.<sup>5</sup> Tuntutan pengembangan kapasitas ini tidak lepas dari tantangan dinamika bisnis<sup>6</sup> di era globalisasi yang padat pengetahuan,<sup>7</sup> kompleks, dan saling bergantung.<sup>8</sup> Tidak berlebihan kemudian bila kemampuan belajar organisasi dianggap sebagai model pengukuran paling efektif saat ini dan ke depan.<sup>9</sup>

Dalam perkembangannya gagasan organisasi belajar memicu banyak kajian, seperti: strategi organisasi,<sup>10</sup> perubahan organisasi,<sup>11</sup> dinamika organisasi,<sup>12</sup> atau

---

<sup>4</sup> Dari hasil *preliminary study* melalui survei, kinerja *knowing organization* DDI dalam tiga elemen pembentuknya terukur (dari skala terkecil 1, dan tertinggi 6) tingkat *sensemaking*-nya mencapai 4.8 (rata-rata dari penelitian Hansen 4.7), tingkat *knowledge creating* 4.7 (rata-rata dari penelitian Hansen 4.3), dan *decision making* 4.0 (rata-rata dari penelitian Hansen 3.6).

<sup>5</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday Currency, 1990), hal. 14.

<sup>6</sup> Thomas Clarke and Steward Clegg, *Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21<sup>st</sup> Century* (London: Haper Collins Business: 1998), hal. 241-294; dan Georg Berner, *Management in 20XX: What Will be Important in the Future – a Holistic View* (Berlin: Siemens, 2004), hal. 144-8.

<sup>7</sup> Peter F. Drucker, *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century* (New York: Harper Collins Publishers, Inc., 1999); Peter M. Senge, "The Knowledge Era," *Executive Excellence* 15, 1(Jan 1998), hal. 15-16; Don Tapscott, *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence* (New York, Mc-Graw Hill: 1996); Anil K. Gupta and D. Eleanor Westney, ed., *Smart Globalization: Designing Global Strategies, Creating Global Networks* (San Fancisco, MIT Sloan Management Review: John Wiley & Sons, 2003).

<sup>8</sup> Peter Senge, "From Fragments to Connections," *Executive Excellence* 10, 12 (Dec 1993), hal. 15-16.

<sup>9</sup> P.S. Adler and R.E. Cole, "Rejoinder," *Sloan Management Review* (Winter, 1994), hal. 85; Mark Graham Brown, *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance* (New York: Quality Resources, 1996); Robert S. Kaplan and David K. Norton, *The Strategy Focused Organization: How the Companies Thrive in the New Business Environment* (Boston: Business School Press, 2001), dan "Balanced Scorecard as Strategic System," *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

<sup>10</sup> Gagasan organisasi belajar dalam strategi organisasi menguat sejak tahun 1995. Ini diindikasikan oleh dominannya mazhab *organizational learning* dibandingkan dengan sembilan mazhab strategi lainnya. Lihat Henry Mintzberg, et al., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* (New York: The Free Press, 1998), hal. 352-30; dan Henk W. Volberda and Tom Elfring, eds., *Rethinking Strategy* (London: Sage Publications, 2001).

<sup>11</sup> Chris Argyris and Donald A. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1978), dan *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice* (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996).

praksis teori organisasi posmodernisme.<sup>13</sup> Disiplin ilmu yang mewarnainya juga beragam dari psikologi, sosiologi, *management science*, ekonomi, antropologi hingga politik.<sup>14</sup> Dalam keragaman kajian dan pengaruh berbagai disiplin ilmu tersebut, secara garis besar kajian organisasi belajar dapat dibedakan ke dalam dua kelompok, yaitu preskriptif dan deskriptif.<sup>15</sup>

Ciri pokok preskriptif adalah menyajikan jawaban atas pertanyaan: "Bagaimana seharusnya organisasi belajar?", sementara ciri pokok deskriptif adalah menyajikan jawaban atas pertanyaan: "Bagaimana organisasi belajar?" Acuan kebanyakan teorisasi preskriptif untuk model organisasi belajar biasanya dikembangkan dari konsep atau gagasan-gagasan yang sudah dikenal seperti *double-loop learning* dari Senge atau Argyris,<sup>16</sup> *experiential learning cycle* (*planning, fact-finding, execution*) dengan modifikasi *field theory* atau *action research*<sup>17</sup> dari Lewin,<sup>18</sup> atau kasus umum yang banyak dirujuk seperti *knowledge creating company* dari Nonaka dan Takeuchi.<sup>19</sup>

---

<sup>12</sup> Howard Aldrich, *Organization Evolving* (London: Sage Publications, 2003); Silvia Gherardi, "Organizational Learning," dalam Arndt Sorge, ed., *Organization* (London: Thomson Learning, 2002), hal. 421-33; Ralph D. Stacey, *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity* (England: Prentice Hall, 2003).

<sup>13</sup> Devi Akella, *Unlearning the Fifth Discipline* (London: Response Books, 2003); dan Mary Jo Hatch, *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspective* (New York: Oxford University Press, 1997).

<sup>14</sup> Meinolf Dierkes, et al., eds., *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (New York: Oxford University Press, 2001); Mark Easterby-Smith, "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critique," *Human Relations* 50, 9 (Sep 1997), hal. 1085-1113.

<sup>15</sup> Eric W.K. Tsang, "Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research," *Human Relations* 50, 1 (Jan. 1997), hal. 73-89

<sup>16</sup> Lihat landasan teoritisnya dalam Chris Argyris, *Intervention Theory and Method* (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1970); dan Chris Argyris, et al., *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention* (California: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1985).

<sup>17</sup> Seperti *Action Learning* (Mike Pedler, ed., *Action Learning in Practice* (England: Gower Publishing Company Limited, 1983); Michael J. Marquardt, *Optimizing the Power of Action Learning* (California: Davies-Black Publishing, 2004); *SSM/Soft System Methodology* (Peter Checkland and Jim Scholes, *Soft Systems Methodology in Action* [England: John Wiley & Sons, Ltd., 1990]; atau Peter Checkland, *Systems Thinking, Systems Practice* [England: John Wiley & Sons, Ltd., 1999]); atau Brian Wilson, *Systems: Concepts, Methodologies, and Application* (Singapore: John Wiley & Sons, 1984); dan lain-lain (Kathryn Herr and Gary L. Anderson, *The Action Research Dissertation* [Thousand Oaks: Sage Publications, 2005]; dan Jean McNiff and Whitehead, *Action Research in Organizations* [London: Routledge, 2000]).

<sup>18</sup> Kurt Lewin, *Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science* (New York: Harper and Row, 1997), dan "Action Research and Minority Problem," dalam W. Carr and S. Kemmis, eds., *The Action Research Reader*, 3<sup>rd</sup> ed. (Victoria: Deakin University Press, 1988).

<sup>19</sup> Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (New York: Oxford University Press,

Tabel 1  
Perbedaan antara Teorisasi Deskriptif dan Preskriptif<sup>20</sup>

	Deskriptif	Preskriptif
Pertanyaan Kunci	Bagaimana organisasi belajar?	Bagaimana seharusnya organisasi belajar?
Target Pengguna	Akademik	Praktisi
Tujuan	Pengembangan teori	Peningkatan kinerja organisasi
Sumber Informasi	Koleksi data tersistematisasi merujuk kerangka teorisasi	Pengalaman konsultasi atau keluaran analisis model-model pembelajaran
Metodologi	<i>Non-action research</i>	Studi kasus dan <i>action research</i> atau simulasi model pembelajaran
Paradigma	Multi paradigma	Pragmatisme
Generalisasi	Sadar terhadap faktor-faktor yang membatasi kemampuan generalisasi hasil penelitian	Tendensi generalisasi dari satu teori
Keluaran Belajar	Potensi perubahan perilaku	Potensi perubahan perilaku atau perubahan perilaku aktual
Hubungan antara Belajar & Kinerja	Bisa positif atau negatif	Diterima positif

Sumber: Tsang (1997: 85) telah diolah kembali

Di satu pihak, model-model berbasis preskriptif yang mendasarkan metodenya pada *action research* memberikan manfaat pada solusi masalah yang dihadapi oleh organisasi. Namun di pihak lain, perubahan perilaku yang menonjolkan metode untuk mengatasi masalah-masalah organisasional umumnya kurang mengindahkan teori-teori belajar.<sup>21</sup> Pengelolaan organisasi belajar yang semata mengandalkan metode dapat mengarah pada pragmatisme yang kurang

1995). Lihat Juga turunannya dalam Georg von Krogh, *et al.*, *Enabling Knowledge Creation* (New York: Oxford University Press, 2001).

<sup>20</sup> Pengertian epistemologis deskriptif dan preskriptif ini relatif sama dengan pengertian di dalam Ilmu Administrasi Publik. Lihat Fred W. Riggs, *Administration in Developing Countries: The Theory of Prismatic Society* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1964), hal. 11. Riggs mendukung gagasan perlunya sintesis antara deskriptif dan preskriptif. Gagasan ini seperti terungkap dari pendapat Riggs bahwa: "...preskripsi yang valid untuk suatu konteks mungkin bisa berbahaya untuk konteks yang lain...Sehingga kita perlu suatu pemahaman analitis dan deskriptif yang lengkap mengenai apa yang ada sebelum kita dapat membuat penilaian yang bermanfaat mengenai apa yang kita seharusnya lakukan, apa perubahan yang seharusnya dibuat (*prescriptive*)."

<sup>21</sup> Eric W.K. Tsang, Jan. 1997.

berbasis pada teori,<sup>22</sup> atau terlalu fokus pada aspek-aspek politis dalam proses perubahan. Padahal, strategi politis belum cukup untuk menginisiasi dan mempertahankan perubahan.<sup>23</sup>

Salah satu model preskriptif yang berkembang menonjol saat ini adalah *knowing organization* dari Choo, dimana karakteristik menonjol yang ditawarkan Choo ialah bagaimana seharusnya organisasi belajar?.<sup>24</sup> *Knowing organization* adalah organisasi yang mampu mengintegrasikan unsur *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making* secara efektif.<sup>25</sup> Artinya, suatu organisasi disebut *knowing* apabila mampu beradaptasi terhadap lingkungan di waktu yang tepat dan cara yang efektif (*sensemaking*), terus menerus belajar dengan menguji dan melupakan *mental model* yang sudah tidak *valid* lagi, dan memobilisasi pengetahuan serta keahliannya (*knowledge creating*), dan mengambil keputusan berdasarkan pengetahuan (*decision making*).<sup>26</sup> Dengan mengembangkan kapasitas terhadap tiga unsur tersebut, Choo meyakini bahwa organisasi mampu menciptakan masa depan dengan kemampuan adaptasinya terhadap perubahan

<sup>22</sup> Pengelolaan ini biasanya berada dalam kajian disiplin pengembangan organisasi (*Organization Development/OD*). OD saat ini terus berkembang dan semakin banyak diminati praktisi-akademisi (Ellen A. Fagenson and W. Warner Burke, "The Activities of Organization Development Practitioners at the Turn of the Decade of the 1990s," *Group & Organization Studies* 14, 4 (Dec. 1990), hal. 366-380). Namun, perkembangan ini justru mendapat stigma a-teoritis (Gary N. McLean, "Action Research in OD: RIP?," *Human Resource Development Quarterly* 7, 1(Spring 1996), hal. 1-3; dan Marvin R. Weisbord, "Some Reflections on OD's Identity Crisis," *Group & Organization Studies* 6, 2 (Jun. 1981), hal. 161-175.

<sup>23</sup> Chris Hendry, "Understanding and Creating Whole Organizational Change through Learning Theory," *Human Relations* 49, 5 (May 1996), hal. 621-641. Simpulan sebaliknya dibuat oleh Sujak, bahwa aspek politik terbilang signifikan dalam mempertahankan perubahan. Lihat Abi Sujak, "Efektivitas Pendekatan Berpikir Sistem dalam Proses Perumusan Kebijakan Publik" (Disertasi, Universitas Indonesia, 2004). Simpulan tersebut bisa dimengerti. Pertama, jika merujuk pengaruh ontologis keilmuan Administrasi Publik (yaitu politik), maka muara jawabannya kembali pada domain politik (bukan pada dimensi bagaimana manusia/organisasi belajar; meskipun teori organisasi belajar mempunyai jawaban untuk aspek politik ini). Kedua, bahwa penggunaan metode *action research* inheren membawa persoalan bagaimana alat (model-model) dan proses fasilitasi itu sendiri digunakan (yang oleh Mingers ini disebut sebagai konteks metode, yaitu: bagaimana peneliti memperhatikan sistem intervensi, sistem sumberdaya intelektual, dan sistem kandungan masalahnya). Lihat John Mingers and Anthony Gill, *Multimethodology: The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies* (New York: John Wiley & Sons, 1997); dan J. Mingers, "A Classification of the Philosophical Assumptions of Management Science Methods," *Journal of the Operational Research Society*, 54 (2003). Jawaban kedua ini hendak menunjukkan bahwa metode dianggap sebagai determinan tindakan individu atau organisasi. Artinya, metode melemahkan peran teori, terutama teori belajar, paling tidak menurut paradigma konstruktivis.

<sup>24</sup> Chun Wei Choo, *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decision* (New York: Oxford University Press, 1998).

<sup>25</sup> *Ibid.*, hal. 3.

<sup>26</sup> *Ibid.*, hal. 4-5.

lingkungan melalui inovasi-inovasi,<sup>27</sup> hasil *knowledge creating* pada saat dan keputusan yang tepat.

Tiga unsur dalam *knowing organization* intinya adalah *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making*. Secara ringkas dapat dijelaskan bahwa pada *sensemaking*, informasi mengenai lingkungan dimaknai. Anggota organisasi memilih informasi apa yang signifikan untuk diperhatikan melalui proses negosiasi pemaknaan. Pada *knowledge creating*, informasi yang signifikan dikonversi menjadi pengetahuan melalui proses dialog. Pada *decision making*, informasi diproses dan dianalisis untuk disajikan sebagai determinan alternatif yang layak dan tidak layak dipilih.

Gagasan *knowing organization* muncul sebagai hasil sebuah teorisasi bagaimana organisasi seharusnya belajar. Sebuah teorisasi yang mempunyai karakteristik preskriptif. Namun kembali lagi, organisasi belajar yang mengandalkan cara cepat cara preskriptif cenderung mengabaikan bagaimana organisasi itu sendiri belajar; mengabaikan bagaimana anggota organisasi merajut tindakannya dalam kerangka yang tidak lepas dari pemaknaan subyektif. Dalam konteks ini, model organisasi belajar yang digagas oleh Choo dengan nama *knowing organization* nampaknya masih menyisakan satu masalah, yaitu bagaimana organisasi selama ini belajar.

Bagaimana organisasi selama ini belajar dan seharusnya belajar adalah dua masalah utama yang diangkat dalam penelitian ini. Masalah penelitian tersebut muncul didorong oleh alasan-alasan: i) teoritis, ii) epistemologis, dan iii) praktis.

Pertama, alasan teoritis. Sejauh penelusuran pustaka, kajian deskriptif terhadap *knowing organization* belum banyak dilakukan (untuk tidak mengatakan belum ada),<sup>28</sup> kecuali kajian eksplanatif seperti dilakukan oleh Hansen,<sup>29</sup> dan

---

<sup>27</sup> Inovasi dianggap sebagai kunci untuk bertahan hidup bagi organisasi, karena inovasi mampu membuat adaptasi secara cepat dalam lingkungan yang turbulen. Lihat Jose Fonseca, *Complexity and Innovation in Organizations* (London, Routledge: 2002); dan K.M. Eisenhardt and B.N. Tabrizi, "Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry," *Administrative Science Quarterly* 40 (1995).

<sup>28</sup> Berbeda terhadap model preskriptif Senge yang dikenal sebagai "The Fifth Discipline", seperti dilakukan oleh: Kathleen Dannaher Spector, "A Fifth Discipline Resource: A Practitioner's Guide Using Team Learning within Mentoring Program" (Ph.D. Dissertation, The Union Institute and University Graduate College, School of Interdisciplinary Arts and Science, Cincinnati, Ohio, 2002); dan Heather A. Reed, "Ukrop's as a Learning Organization: Senge's Five Disciplines Realized in a Medium-Size Company," (Ph.D. Dissertation, University of Virginia, 2001).

<sup>29</sup> Janet Holmes Hansen, 2004.

Carvalho, *cum suis*<sup>30</sup>. Kedua penelitian, baik yang dilakukan Hansen terhadap 76 perusahaan maupun oleh Carvalho, *cs* terhadap 98 organisasi di Brazil dan 70 di Portugis, menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara aktivitas *knowing organization* dan kinerja organisasi. Meskipun temuan deduktif Hansen dan Carvalho, *cs* ini telah membuktikan eksternalitas teori *knowing organization*, model yang dikembangkan oleh Choo masih menyimpan tuntutan penjelasan lebih mendalam terutama mengenai bagaimana organisasi selama ini belajar.

Masih terkait dengan alasan pertama, bahwa dunia bisnis saat ini terikat dengan suatu dinamika, baik dinamika eksternal organisasi (globalisasi) maupun internal organisasi. Dengan demikian untuk memahami fenomena dan gagasan *knowing organization* perlu sebuah perspektif baru yang tepat.<sup>31</sup> Satu perspektif yang sesuai untuk memahami dinamika bisnis, dimana organisasi tidaklah hidup bertumbuh-kembang secara soliter dan dengan dinamika individu yang saling terkait di dalam organisasi, adalah *system dynamics*.<sup>32</sup>

Kedua, alasan epistemologis. Selaku mahasiswa yang mencari pijakan epistemologis untuk penelitian, di satu pihak menyetujui provokasi yang dilakukan oleh Schön dengan epistemologi *knowing-in-action*, yaitu suatu pencarian ilmiah yang mengembangkan penguasaan *problem setting* dari pada *problem solving*.<sup>33</sup> Schön mengundang mahasiswa untuk menggunakan metode *action research* dalam pencarian ilmiahnya. Ini ibarat: "Sekali dayung dua pulau tercapai." Artinya, karya ilmiah selesai, dan kemampuan *tacit knowledge* dalam penyelesaian masalah organisasional tercapai. Provokasi Schön ini menarik, karena nampaknya ini menjawab apa yang diharapkan oleh Kuhn sebagai pencarian ilmiah inovatif,<sup>34</sup> yaitu keluar dari jalur *normal science*<sup>35</sup> dalam pencarian ilmiah.

---

<sup>30</sup> Rodrigo Baroni de Carvalho, *et al.*, "Links between Competence Management and Knowing Organisation," *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, vol. 4, No. 3. 2007.

<sup>31</sup> Chun Wei Choo and Ray Johnston, "Innovation in the Knowing Organization: A Case Study of an E-commerce Initiative," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 (Aug. 2004), hal. 91.

<sup>32</sup> Kambiz E. Maani and Robert Y. Cavana, *Systems Thinking and Modelling* (New Zealand: Prentice Hall, 2000).

<sup>33</sup> Donald A. Schön, "The New Scholarship Requires a New Epistemology," *Change* 27, 6 (Nov. 1995), hal. 26-34.

<sup>34</sup> Thomas S. Kuhn, "Reflection on My Critics," dalam Imre Lakatos and Alan Musgrave, eds., *Criticism and the Growth of Knowledge* (Cambridge: Cambridge University Press, 1970), hal. 231-278.

Namun, di lain pihak tanpa mengurangi signifikansi epistemologi *action research*<sup>36</sup> yang menjunjung konsepsi *knowing-in-action*, bahwa kecenderungan penggunaan diterminasi metode secara buta dapat mengabaikan konteks lokal. Peneliti Hwang, misalnya, menyimpulkan bahwa penerapan *double-loop learning* dengan menggunakan metode *action research* seperti *action science* Argyris dan Schön dalam budaya Cina hampir tidak mungkin dilakukan jika melihat bagaimana masyarakat setempat belajar.<sup>37</sup>

Orang Cina, seperti juga kiranya kebanyakan orang Indonesia, suku Jawa khususnya, cenderung menunjung tinggi orang yang lebih tua. Kecendrungan ini diperibahasakan dalam bahasa Jawa: “*Mikul duwur mendem jero.*” Artinya, kesantunan dalam tutur dan tindakan terhadap yang dituakan adalah keutamaan. Dengan demikian, ini sulit diterima dan dilakukan oleh orang Cina (seperti juga orang Jawa) untuk memberikan kritik, seperti disyaratkan dalam metode *Action Science*, di depan forum terbuka terhadap orang lain yang dituakan. Peneliti lain, Sullivan dan Nonaka yang mendasarkan pada teori Weick, menyimpulkan hal yang kurang lebih sama.<sup>38</sup> Ringkasnya, sementara hasil penelitian ini dapat menjadi rekomendasi untuk mendukung disain preskriptif, suatu penelitian mendasar terhadap bagaimana organisasi selama ini belajar masih perlu dilakukan.

Ketiga, alasan praktis. Terkait dengan alasan epistemologis seperti diwacanakan oleh Schön adalah alasan praktis. Penelitian ini tidak lepas dari sebuah visi organisasi DDI yaitu terus melakukan pembelajaran untuk menciptakan daya saing organisasi. Sebagai sebuah proses pembelajaran organisasional, kerangka ilmiah kiranya menjadi tuntutan landasannya. Diharapkan melalui kajian deskriptif ini keluarannya dapat menjadi landasan teoritis untuk menjalankan proses perubahan yang dilakukan sesuai yang diinginkan.

---

<sup>35</sup> Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 2<sup>nd</sup> ed. (London: The University of Chicago Press, 1970).

<sup>36</sup> Egon G. Guba, “The Alternatif Paradigm Dialog,” dalam Egon G. Guba, ed., *The Paradigm Dialog* (California: Sage Publications, Inc., 1990), hal. 27.

<sup>37</sup> K.K. Hwang, “Face and Favor: The Chinese Power Game,” *American Journal of Sociology* 92, 4 (1987), hal. 9444-974 dalam Eric W.K. Tsang, Jan. 1997.

<sup>38</sup> J.J. Sullivan and I. Nonaka, “The Application of Organizational Learning Theory to Japanese and American Management,” *Journal of International Business Studies* (Fall 1986), hal. 127-147 dalam Eric W.K. Tsang, Jan. 1997.



Pemilihan DDI, yang merupakan perusahaan jasa konsultan manajemen di bidang SDM sebagai studi kasus, karena kinerjanya. Ketika secara keseluruhan bisnis di Indonesia mengalami keterpurukan, DDI justru mampu bertumbuh-kembang secara signifikan. DDI dalam hal ini dianggap mampu menangkap isyarat lingkungan di tengah maraknya jejaring bisnis di Indonesia yang cenderung pasarnya dianggap distortif; meminjam istilah Kunio dalam sistem ekonomi sebagai kapitalisme semu (*ersatz capitalism*).<sup>39</sup> Dengan demikian, sebagai sebuah kasus yang unik DDI dapat dijadikan sebagai suatu studi kasus,<sup>40</sup> yang perlu dilihat secara mendalam (*in-depth study of single case [context]*).<sup>41</sup>

Penelitian ini mengasumsikan bahwa kasus DDI merupakan organisasi yang *knowing*. Asumsi ini didasarkan pada parameter kinerja organisasi yang dilihat baik dari pertumbuhan kinerja keuangannya (*revenue*) maupun dari capaian pelanggan yang menjadi kliennya. Argumentasi berdasar asumsi tersebut masih mungkin dianggap lemah, karena menggunakan parameter kinerja keuangan dan capaian pelanggan yang sifatnya *single case*. Menyadari keterbatasan asumsi tersebut, penelitian ini mencoba menggunakan parameter *benchmark* dari Hansen untuk menutupi keterbatasan tersebut. *Benchmarking* dilakukan dengan melakukan pengukuran tingkat *knowing organization* DDI dengan alat kuesioner yang dikembangkan oleh Hansen dan telah dianggap reliabel. Hasil *benchmarking* tersebut menguatkan asumsi bahwa DDI adalah organisasi yang dapat dikatakan telah *knowing*. Dari hasil survey memperlihatkan bahwa rata-rata aktivitas *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making* untuk organisasi DDI di atas rata-rata tingkat *knowing* dari sampel penelitian yang dilakukan oleh Hansen.<sup>42</sup>

<sup>39</sup> Kunio Yoshihara, *The Rise of Ersatz Capitalism in South-East Asia* (Singapore: Oxford University Press), 1988.

<sup>40</sup> Kathleen M. Eisenhardt, "Building Theories From Case Study Research," *The Academy of Management Review* 14, 4 (Oct 1989), hal. 536-7.

<sup>41</sup> W. Gibb Dyer, Jr., *et al.*, "Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt," *The Academy of Management Review*, 16, 3 (Jul 1991), hal. 163.

<sup>42</sup> Komparasi rata-rata *knowing organization* antara DDI dan 76 sampel penelitian disertasi Hansen dalam skala terendah 1 dan tertinggi 6; *sensemaking* (4.8 : 4.7), *knowledge creating* (4.7 : 4.3), dan *decision making* (4.0 : 3.6). Lihat Janet Holmes Hansen, 2004.

## 1.2 PERTANYAAN PENELITIAN

Masalah utama yang diangkat dalam penelitian ini ialah bagaimana organisasi selama ini belajar dan seharusnya belajar. Sebagai suatu masalah yang ditempatkan dalam kerangka teorisasi deskriptif-preskriptif, masalah tersebut dikembangkan ke dalam lima pertanyaan penelitian sebagai berikut.

- 1) Apa karakteristik *sensemaking* yang menghasilkan konstruk strategi organisasi?
- 2) Apa karakteristik *knowledge creating* yang menghasilkan pengetahuan yang mendukung strategi tersebut?
- 3) Apa karakteristik *decision making* yang menghasilkan reproduksi sumber daya organisasional sebagai bukti dukungan aktivitas *knowledge creating* dan *sensemaking* anggota organisasi dalam mewujudkan strategi tersebut?
- 4) Bagaimana dinamika hubungan sebab akibat antara *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making* dalam organisasi?
- 5) Adakah eksistensi paradoks dalam dinamika *knowing organization*?

## 1.3 TUJUAN PENELITIAN

- 1) Memahami karakteristik *sensemaking* yang menghasilkan konstruk strategi organisasi.
- 2) Memahami karakteristik *knowledge creating* yang menghasilkan pengetahuan yang mendukung strategi tersebut.
- 3) Memahami karakteristik *decision making* yang menghasilkan reproduksi sumber daya organisasional sebagai bukti dukungan aktivitas *knowledge creating* dan *sensemaking* anggota organisasi dalam mewujudkan strategi tersebut.
- 4) Membangun model dinamika *knowing organization* atau struktur keterkaitan hubungan sebab akibat antara *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making* dalam organisasi.
- 5) Mengidentifikasi adanya eksistensi paradoks dalam dinamika *knowing organization* yang menghambat bagaimana seharusnya organisasi belajar.

Kelima tujuan penelitian ini secara garis besar dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut. Berkaitan dengan pertanyaan kesatu, kedua dan ketiga,

penelitian ini bertujuan untuk memahami karakteristik *knowing organization* dalam tiga elemen pembentuknya, yaitu dalam *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making*. Dengan mengetahui karakteristik *sensemaking* dalam setiap propertinya maka aktivitas organisasi yang merupakan proses negosiasi sosial, tanpa jeda, terikat masa lalu, terlekat identitas, dan yang lebih terikat pada keyakinan daripada rasionalitas teknis dalam memilih dan menginterpretasikan lingkungan dapat dipahami. Melalui pengetahuan ini, pemahaman terhadap realitas konstruk atau pola-pola tindakan apa yang dilakukan oleh anggota organisasi berkenaan dengan pemaknaan dan interpretasi terhadap informasi dari lingkungan yang terus berubah (*enactment*); pemahaman terhadap pilihan-pilihan strategi tertentu yang digunakan sebagai solusi terhadap masalah perubahan lingkungan (*selection*); dan pemahaman terhadap identitas yang melandasi proses *enactment* dan *selection* (*retention*).

Selanjutnya, dengan mengetahui karakteristik *knowledge creating* dalam proses konversi pengetahuan, pengembangan pengetahuan, dan penyebaran pengetahuan atau proses SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*), maka pemahaman terhadap apa karakteristik kreasi pengetahuan yang mendukung strategi organisasi dapat dipahami. Pengetahuan karakteristik ini untuk menjelaskan pengetahuan apa dan dimana letak pengetahuan organisasi bertumbuh-kembang. Akhirnya, dengan mengetahui karakteristik *decision making* maka cara-cara (*modes*) organisasi menghasilkan sumber daya atau reproduksi sumber daya organisasional sebagai bukti dukungan aktivitas *knowledge creating* dan *sensemaking* anggota organisasi dalam mewujudkan strategi dapat dipahami. Cara-cara pengambilan keputusan yang digunakan dalam aktivitas *decision making* di sini akan memberikan gambaran bagaimana cara tertentu yang digunakan dalam reproduksi *resources* tertentu, sehingga dalam berkembangnya waktu menghasilkan keunggulan bersaing organisasi. Secara keseluruhan, memahami karakteristik *knowing organization* dalam tiga elemen pembentuknya menuntun pada pemahaman terhadap ciri khas organisasi konsultan manajemen SDM bagaimana selama ini belajar, terutama dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Berkaitan dengan pertanyaan penelitian keempat dan kelima, tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran atau model hubungan-hubungan sebab akibat antara aktivitas *sensemaking*, *knowledge creating*, dan *decision making*. Model tersebut dapat memberikan pemahaman terhadap dinamika yang terjadi dalam *knowing organization*. Dinamika yang menjelaskan hubungan sebab akibat non-linier ini dapat menuntun pada temuan titik *leverage* atau bagian yang mungkin terkecil tapi memiliki kekuatan terbesar dari aktivitas *knowing organization* yang menjadikan organisasi mampu beradaptasi dengan lingkungannya. Titik *leverage* ini sekaligus menyajikan jawaban dalam teorisasi preskriptif *learning organization*. Jadi, sementara melihat pola kecenderungan kinerja organisasi ke depan melalui simulasi skenario dengan komputer, tujuan terakhir penelitian adalah untuk menemukan adanya implikasi pengetahuan terhadap model *knowing organization* Choo, dan secara praktek mendapatkan preskripsi untuk organisasi DDI dalam melakukan pembelajaran organisasional.

Ringkasnya, lima pertanyaan yang saling terintegrasi di atas mengarahkan pada isu deskriptif dan preskriptif dalam *learning organization*. Melalui *mixed model research* penelitian ini diharapkan dapat menyajikan jawaban atas teorisasi deskriptif-preskriptif. Deskriptif yaitu dalam batasan suatu penelitian eksploratif terhadap bagaimana organisasi selama ini belajar dengan menggali karakteristik organisasi yang *knowing*. Preskriptif yaitu dalam batasan suatu penelitian menghasilkan temuan-temuan dan potensi perbaikan untuk organisasi seharusnya belajar. Teorisasi preskriptif dalam pengertian lebih luas merupakan proses organisasi belajar dari mulai tahap: 1) identifikasi masalah, 2) perencanaan perbaikan, 3) tindakan, dan 4) refleksi. Pada penelitian ini, preskriptif hanya sebatas pada tahap pertama, yaitu identifikasi masalah.

#### 1.4 SIGNIFIKANSI PENELITIAN

Sumbangan teoritis dari penelitian ini adalah: (a) menjembatani tuntutan aspek terapan Ilmu Administrasi Bisnis.<sup>43</sup> Model *knowing organization* yang

---

<sup>43</sup> Evert Gummesson, *Qualitative Methods in Management Research* (Sweden: Studentlitteratur, Lund, 1988); George Warren Hay, "The Nature and Significance of the Executive Doctoral Scholar-Practitioner of Organizational Development and Change: A Morphogenetic Account of Theory-Practice Linkages for the Achievement of Scholarly Knowledge and Business Result" (Ph.D. Dissertation, Benedictine University, 2003).

preskriptif diharapkan dapat dijumpai dengan kajian deskriptif terhadap model tersebut; (b) dengan memanfaatkan perspektif kesisteman; (c) membuka apa yang masih dianggap *black box* dari daya saing organisasi yaitu membuka kotak bagaimana organisasi belajar;<sup>44</sup> (d) dengan landasan teori belajar organisasional yang mengetengahkan konsep *knowing* sebagai bentuk pengetahuan yang menyatu dalam tindakan<sup>45</sup> sebagai moda organisasi belajar.<sup>46</sup> Sumbangan lainnya adalah pada (e) metodologi. Penelitian ini menambahkan wacana metode penelitian dalam Ilmu Administrasi Bisnis dengan *mixed model research*.

Sumbangan praktis penelitian ini adalah pada keluaran penelitian, yang merupakan potret bagaimana organisasi belajar selama ini. Keluaran penelitian ini dapat dijadikan model *knowing organization* untuk melakukan perubahan organisasional dalam kerangka organisasi belajar. Harapannya, perubahan yang didasarkan pada kekuatan pengalaman belajar yang telah tereksplorasi secara ilmiah dapat digunakan sebagai pemicu (*leverage*) selanjutnya bagi organisasi untuk mengolah isyarat ketidak-pastian lingkungan, megembangkan pengetahuan, dan memilih keputusan strategis demi meningkatkan daya saing organisasi yang lebih besar lagi.

<sup>44</sup> Maurizio Zollo and Sidney G. Winter, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science* 13 (Linthicum, May/Jun: 2002), hal. 3-6.

<sup>45</sup> Meminjam istilah Argyris sebagai *actionable knowledge*, yang dapat diartikan sebagai pengetahuan yang menghasilkan tindakan bertujuan yang bermakna. Asumsi dasarnya adalah pengetahuan yang menyatu dalam tindakan. Lihat konsep ini dalam Chris Argyris, *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993). Penggunaan istilah *actionable knowledge* di sini hanya untuk padanan kata semata. Landasan epistemologis konsep *actionable knowledge* dalam penelitian ini berbeda dengan Argyris, yang menempatkannya dalam payung partisipatoris. Sementara, penelitian ini menempatkannya dalam payung konstruktivis.

<sup>46</sup> Ikka Tuomi, "The Future of Knowledge Management," *Lifelong Learning in Europe VII*, 2 (2002), hal. 69-79, dan detailnya dalam *Corporate Knowledge: Theory and Practice of Intelligent Organizations* (Helsinki: Metaxis, 1999).