



UNIVERSITAS INDONESIA

**DINAMIKA *KNOWING ORGANIZATION*
DI PERUSAHAAN KONSULTAN MANAJEMEN SDM:
STUDI KASUS DAYA DIMENSI INDONESIA**

DISERTASI

**ANDREO WAHYUDI ATMOKO
NPM: 8904030012**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA**

**JAKARTA
MEI 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**DINAMIKA *KNOWING ORGANIZATION*
DI PERUSAHAAN KONSULTAN MANAJEMEN SDM:
STUDI KASUS DAYA DIMENSI INDONESIA**

DISERTASI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor

**ANDREO WAHYUDI ATMOKO
NPM: 8904030012**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
KEKHUSUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**JAKARTA
MEI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Disertasi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Andreo Wahyudi Atmoko

NPM : 8904030012

Tanda Tangan :

Tanggal : 25 Mei 2009

KATA PENGANTAR

Topik penelitian ini, *knowing organization*, baru muncul setelah tiga tahun hari-hari bergulat dengan buku, artikel, internet, dan diskusi. Adalah Chris Argyris yang menyita begitu banyak waktu, biaya, dan pikiran dalam pergulatan tersebut. Lengkap dan bisa jadi terbanyak di Indonesia, tiga belas buku karangannya Peneliti koleksi, baik baru maupun bekas, dari kota Jakarta, Bogor, Bandung, Jogja hingga Boston (USA) diburu; belum lagi berapa ribu jam berinternet hanya untuk mencari baik artikel tulisannya maupun tentangnya. Kesetiaan memahami pemikirannya tentang *organizational learning* ternyata berujung pada ketidakpuasan terhadap Argyris dalam memahami fenomena belajar. Pencarian terus berlanjut, hingga pada akhirnya memilih Choo dengan gagasan *knowing organization*-nya. Pilihan inipun bukan tanpa kekecewaan yang sama. Sebuah pencarian yang melelahkan, karena menguras tenaga, pikiran, dan emosi.

Namun, dalam berjalannya waktu Peneliti mulai memahami makna belajar. *Non scholae, sed vitae discimus*, bukan untuk sekolah, tapi untuk hidup kita belajar. Makna belajar ternyata justru Peneliti temukan dari guru-guru, teman-teman, dan keluarga, bukan dari buku atau artikel. Tak terkira lagi betapa bernilai yang telah diberikan oleh mereka dalam proses memahami makna belajar. Sebagai sulih atas peran mereka, semoga ucapan terima kasih dalam disertasi ini mampu menjadi persembahan abadi yang telah terpatri di dalam hati Peneliti.

- (1) Prof. Dr. Martani Huseini, MBA selaku promotor yang terus memberikan tantangan untuk menyelami dan memahami luas dan indahnya ilmu pengetahuan.
- (2) Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA selaku ko-promotor yang mendampingi sebagai guru membimbing seperti orang tua yang mengerti karakter anaknya.
- (3) Dr. Sudarsono Hardjosoekarto, SH, MA selaku ko-promotor, rekomendator masuk S3, dan jauh sebelumnya sebenarnya adalah muasal berkah berkesempatan meniti sekolah di jenjang tertinggi, yang terbesit sekalipun Peneliti tidak berani membayangkan sebelumnya.

- (4) Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein, SH selaku ketua sidang adalah guru yang setia mendampingi untuk menyelesaikan studi S3, yang sudah dilakukannya sejak Peneliti studi di S1 dan S2.
- (5) Prof. Dr. Syamsul Maarif selaku penguji yang selalu mengarahkan Peneliti untuk terus memperoleh pengayaan pengetahuan dan *insight* dari jerih payah meneliti.
- (6) Dr. Chandra Wijaya, MSi., MM selaku penguji yang menuntun untuk menemukan potensi posisi keilmuan Peneliti, sekaligus guru belajar Peneliti ketika sama-sama menjadi mahasiswa S1, dan pembimbing S2.
- (7) Dr. Agus Maulana, MSM selaku penguji yang dengan kerendahan hati dan kemurahan hati banyak berbagi ilmu pengetahuan baik dalam proses penyelesaian disertasi maupun bahkan dalam keseharian.
- (8) Dr. Ningky Munir, MBA selaku penguji yang telah memberikan masukan berharga bagi penelitian ini, terlebih selaku senior telah memberikan contoh bagi Peneliti bagaimana harus menyelesaikan disertasi.
- (9) Dr. Soebagijo Soemodihardjo, SH, MSi. (alm.) adalah seorang bapak yang kepadanya pertama Peneliti hunjukkan hasil jerih payah meneliti dan belajar selama ini. Berkat kelembutan dan kemurahan hati beliau, Peneliti dapat menikmati berkah belajar untuk hidup yang luar biasa hingga hari ini. Peneliti percaya Yang Maha Kasih telah memberikan tempat terindah bagi Bpk. Soebagijo Soemodihardjo di sisi-Nya.
- (10) Dr. Adinur Prasetyo, MSi. seorang rekanan yang menjadi sahabat yang tanpa beliau sadari telah melapangkan jalan dalam proses belajar dan penyelesaian disertasi.
- (11) Ir. Rozan Anwar, MBA yang dalam waktu bersamaan menunggu promosi doktor adalah teman dan guru praktek, yang dengan kemurahan hatinya selaku presiden direktur DDI telah memberikan kesempatan DDI sebagai studi kasus.
- (12) Seluruh staf DDI, teristimewa Vina, Endah, Meike, Andi, Yayan, Yuri, Ghita, dan Adi, selaku narasumber maupun responden telah berperan memberikan dukungan perhatian dan akses data. Tanpa peran mulia kalian,

disertasi ini tidak akan pernah menunjukkan bentuknya dan kandungan berharga keilmuannya.

- (13) Dr. Razikun, MSi., dan teman-teman lain yang masih dalam proses penyelesaian disertasi: Haryono, Hartoyo, Haris, Rozan, Gathot, Dance, Rumanul, dan Gde selaku teman seangkatan telah memberi peran berharga baik bersama suka dan duka dalam proses belajar yang tak ternilai harganya.
- (14) Mas Purnomo, Mas Pri, dan Mbak Retno selaku sahabat pustakawan, Mas Yanto dan Pak Mustofa sekretariat, dan teman-teman lain yang tidak mungkin disebutkan satu-persatu di sini, melalui kehadiran kalian dalam bertugas telah menjadikan disertasi ini nyata dan bermakna.
- (15) Seorang guru SD, Bpk. Sandiyono, dan bersama Ibu Rahayu selaku orang tua yang dalam keprihatinan dan cinta pada akhirnya memungkinkan Peneliti melengkapi syarat yang cukup untuk menempuh jenjang S3 dengan tetap mengindahkan pendidikan untuk adik-adik tercinta Wahyu Riyanti, SPd. dan Wahyu Wulandari, SSos.
- (16) Papa Liem Tjoe Djian dan Mama Sioe Jin selaku mertua yang dengan cinta, dukungan dan perjuangannya, Peneliti peroleh kesempatan dan kemudahan menikmati berkah Tuhan dalam pendidikan dan belajar.
- (17) *Last but not least*, Maria Eva Dana, *soulmate*, belahan hati dan jiwa, dan tak terbilang lagi kata indah lainnya pantas buatmu untuk mengungkapkan betapa besar peranmu dalam mendampingi seluruh proses belajar selama ini. Teresa Nirmala, Fransisca Dela Verna, dan Ignatius Mario kalian semua adalah inspirasi disertasi ini. Semoga pengorbanan kalian dengan tersitanya waktu dan emosi sepanjang proses penyelesaian disertasi Papa ini akan menjadi kenangan manis kita saat kalian dewasa kelak, dan Gusti Yesus telah menjadi teladan kita bersama.

Akhir kata, teriring doa semoga Tuhan berkenan membalas segala kebaikan budi semua pihak yang telah membantu. Semoga disertasi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat luas.

Jakarta, 25 Mei 2009

Andreo Wahyudi Atmoko

HALAMAN PENGESAHAN

Disertasi ini diajukan oleh :
Nama : Andro Wahyudi Atmoko
NPM : 8904030012
Program Studi : Pascasarjana, Ilmu Administrasi
Judul Disertasi : *Dinamika Knowing Organization*
di Perusahaan Konsultan Manajemen SDM:
Studi Kasus Daya Dimensi Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Promotor : Prof. Dr. Martani Huseini, MBA (.....)

Kopromotor : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)

: Dr. Sudarsono Hardjosoekarto, SH, MA (.....)

Tim Penguji : Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein, SH (Ketua) (.....)

: Prof. Dr. Syamsul Maarif (Anggota) (.....)

: Dr. Chandra Wijaya, MSi., MM (Anggota) (.....)

: Dr. Agus Maulana, MSM (Anggota) (.....)

: Dr. Ningky Munir, MBA (Anggota) (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 25 Mei 2009

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andro Wahyudi Atmoko

NPM : 8904030012

Program Studi : Pascasarjana

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis Karya : Disertasi

demikian pengembalian ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

”Dinamika *Knowing Organization* di Perusahaan Konsultan Manajemen SDM: Studi Kasus Daya Dimensi Indonesia”

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : 25 Mei 2009

Yang Menyatakan

(Andro Wahyudi Atmoko)

ABSTRAK

Nama : Andro Wahyudi Atmoko
Program Studi : Pascasarjana, Ilmu Administrasi
Judul : Dinamika *Knowing Organization* di Perusahaan Konsultan SDM:
Studi Kasus Daya Dimensi Indonesia

Lingkungan bisnis berubah semakin kompleks, dinamis, menghujamkan informasi tanpa jeda pada organisasi. Masalah organisasi mencuat manakala informasi yang dihadapi berbeda dari pengalaman yang telah dimiliki. Konsekuensinya, organisasi yang mampu memaknai dan menginterpretasikan lingkungan (*sensemaking*), membangun pengetahuan untuk mengatasi masalah, dan memobilisasi pengetahuan dan keahliannya (*knowledge creating*) sehingga menyajikan konteks yang terinci untuk pengambilan keputusan dalam pengelolaan sumber daya organisasional (*decision making*) menjadi syarat organisasi yang adaptif terhadap lingkungannya. Proposisi *knowing organization* dari Choo ini menghantar minat untuk mengetahui lebih dalam fenomena proses konstruk sosial *knowing* tersebut di dalam organisasi konsultan manajemen SDM dengan studi kasus Daya Dimensi Indonesia.

Penelitian ini menggunakan disain *mixed model research* dengan memadukan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif dengan metode etnometodologi digunakan untuk menjawab pertanyaan mengenai apa karakteristik *knowing organization* yang teramati di dalam organisasi. Pendekatan kuantitatif dengan metode *system dynamics* digunakan untuk menjawab bagaimana dinamika *knowing organization*. Penelitian diarahkan untuk menyajikan pengetahuan tentang: pertama, karakteristik organisasi konsultan manajemen SDM yang *knowing* atau organisasi yang belajar; dan kedua, dinamika atau struktur keterkaitan sebab akibat antara aktivitas *sensemaking*, *knowledge creating* dan *decision making*, potensi paradoks *knowing organization*, dan preskripsi untuk pengelolaan dampak paradoks.

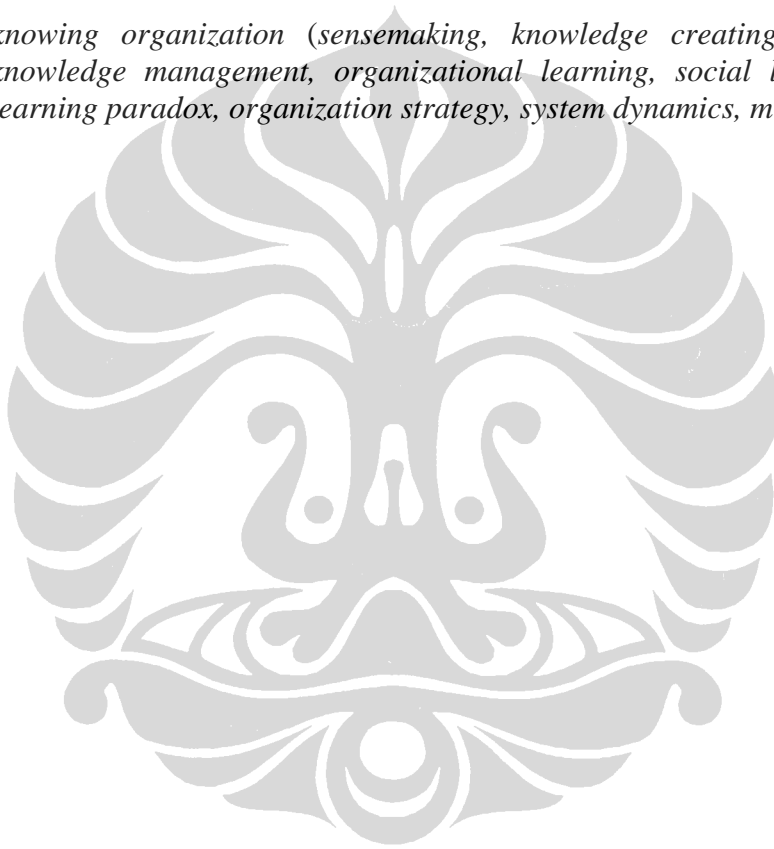
Simpulan pertama, karakteristik *knowing organization* menunjukkan: (a) *sensemaking* mengakar pada identitas organisasi yang terkonstruk melalui *outward looking* dan *inward looking*, (b) *knowledge creating* dipengaruhi strategi hasil *sensemaking*, dan (c) mode *decision making* berpola *process* ketika menjamin *service delivery*, *bounded rational* ketika terkait *market positioning*, dan *political* ketika proses *knowledge sharing*. Kedua, dinamika *knowing organization* bersifat (a) *self-fulfilling prophecy* dengan identitas organisasi sebagai *leverage*, dan (b) eksistensi 'paradox of belonging' terjadi dengan dampak *overshoot & collapse* akibat menguatnya *learning* itu sendiri. Sebagai *early warning* paradoks: (a) waktu adaptasi untuk yakin terhadap produk dan metode *service delivery*, dan (b) intensitas konflik nilai komunitas praktek: *selling*, *consulting*, dan *product developing*.

Penelitian menghasilkan sintesis, modifikasi teori, bahwa *knowing organization* terjadi jika informasi mengalir berpola *feedback* di antara aktivitas *sensemaking*,

knowledge creating, dan *decision making*, dimana identitas organisasi menjadi sumber nilai anggota organisasi dalam bertindak sehingga keluaran dari setiap aktivitas menyajikan konteks dan sumber daya yang terinci untuk aktivitas yang lainnya, dan paradoks *learning* melekat di dalam dinamika *knowing organization*. Sebagai kajian akademis, implikasi penelitian ini yaitu pada: (a) modifikasi teori *knowing organization*, (b) teorisasi deskriptif-preskriptif untuk kajian *organizational learning*, (c) metode preskripsi dari konstruktivisme dalam kajian strategi organisasi, dan (d) disain *mixed model research* untuk ilmu administrasi bisnis dengan karakter *applied science*.

Kata Kunci:

knowing organization (sensemaking, knowledge creating, decision making), knowledge management, organizational learning, social learning perspective, learning paradox, organization strategy, system dynamics, mixed model research.



ABSTRACT

Name : Andro Wahyudi Atmoko
Study Program: Doctorate Degree, Business Administration
Title : The Dynamic of *Knowing Organization* at Human Resources
Consultant Company: A Case Study of "Daya Dimensi
Indonesia"

The greatly and dynamically changing business environment has continuously hammered the organization with abundant information. The problem of organization comes up when the information faced by is different from the experience on organization that someone has had. Consequently, the organization able to conceive and to interpret the environment (*sensemaking*) must construct the knowledge to overcome the problem and mobilize the knowledge and its skill (*knowledge creating*) that it can provide the organization with the detailed context for decision making in managing the organizational resources (*decision making*) required by an environmentally adaptive organization. This Choo's proposition of knowing organization has led to the strong interest in understanding more deeply the phenomenon of the social construction process of knowing in a Human Resources management consultant organization under the case study of "Daya Dimensi Indonesia".

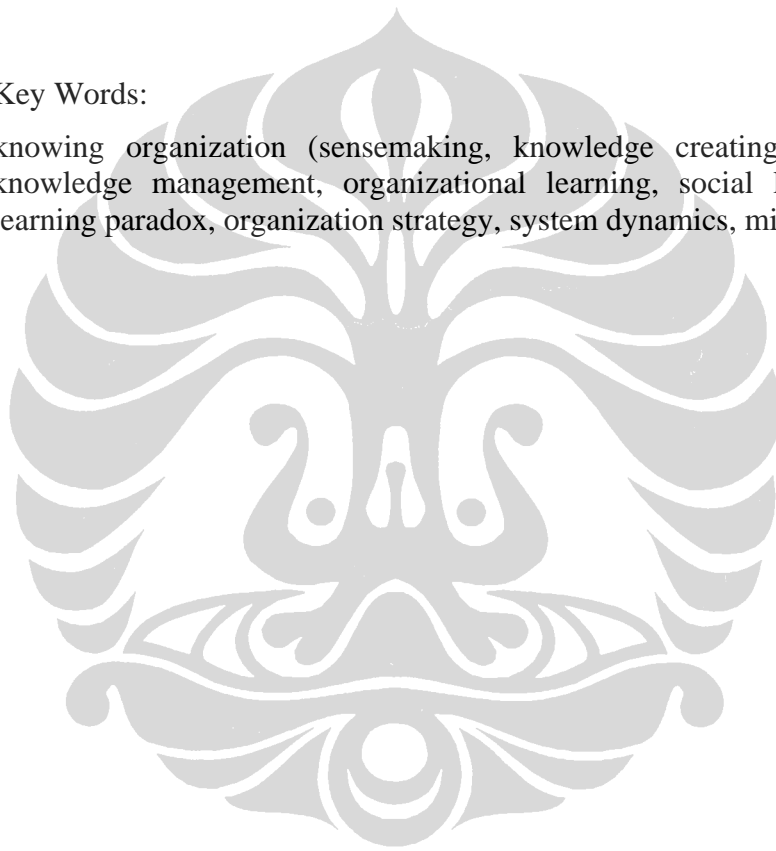
This research applies the design of the mixed model research combining both the qualitative and the quantitative approaches. The etnomethodology method qualitative approach is used to answer questions about the characteristics of knowing organization observed in an organization. The system dynamics method quantitative approach is used to answer questions about what the dynamic of knowing organization is like. The research is aimed at presenting the knowledge about: Firstly, the characteristics of the *knowing* Human Resources consultant management organization or the learning organization; and secondly, the dynamic or the structure of cause and effect relationship among the activities of sensemaking, knowledge creating and decision making, the possible paradox of knowing organization, the prescription for managing the effects of paradox.

The first conclusion, the characteristics of knowing organization shows (a) the sensemaking underlines the organization identity constructed through both the outward looking and inward looking, (b) the knowledge creating is influenced by the sensemaking strategy, (c) the decision making has the process mode when it guarantees the service delivery, the bounded rational mode when related to marketing positioning, and the political mode when during the knowledge sharing process. The second, the dynamic of knowing organization is characterized by its self-fulfilling prophecy with the organization identity as its leverage, (b) the extension of the 'paradox of belonging' with its overshoot and collapse effects caused by the increase of the learning itself. As an early warning paradox: (a) the adaptation time to convince with the product and the method of delivery service, (b) the conflict intensity of the community value practice: selling, consulting, and product developing.

This research results in a synthesized, modified theory saying that knowing organization happens when the pattern of the flowing information shows feedback among the activities of sensemaking, knowledge creating and decision making in which the organization identity serves as the value source for the members of the organization in their taking actions so as to gain each activity output providing any other activities with the detailed context and resources and with the learning paradox embedded in the dynamic of knowing organization. As an academic study, the implication of this research is on: (a) the modified theory of knowing organization, (b) the theorized descriptive-prescriptive method for the organizational learning, the prescriptive method of constructivism in a case study of organizational strategy; and (d) the design of the mixed model research for business administration science characterized as an applied science.

Key Words:

knowing organization (sensemaking, knowledge creating, decision making), knowledge management, organizational learning, social learning perspective, learning paradox, organization strategy, system dynamics, mixed model research.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pertanyaan Penelitian	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Signifikansi Penelitian	12
2. TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 <i>Knowing Organization</i> : Chun Wei Choo	15
2.1.1 Gagasan, Elemen, dan Siklus <i>Knowing Organization</i>	15
2.1.2 Ulasan untuk Model Choo	21
2.2 Reposisi <i>Knowing Organization</i>	24
2.2.1 Latar Umum: <i>Organizational Learning</i> dan <i>Knowledge</i>	24
2.2.2 <i>Knowing Organization</i> sebagai Kajian Strategi Organisasi...	34
2.3 Rekonsepsi <i>Knowing Organization</i>	43
2.3.1 <i>Decision Making</i>	44
2.3.1.1 Umpan Balik Informasi dan Refleksi <i>Mental Model</i>	44
2.3.1.2 Perspektif Sistem Struktur Umpan Balik Informasi ..	50
2.3.2 <i>Knowledge Creating</i>	55
2.3.2.1 <i>Learning</i> sebagai Proses Sosial	55
2.3.2.2 <i>Knowing</i> sebagai Epistemologi Praktek	56
2.3.2.3 <i>Learning</i> dan <i>Knowing</i> Terjadi di dalam <i>Communities of Practice</i>	61
2.3.3 <i>Sensemaking</i>	68
2.3.4 Kerangka Pemikiran <i>Knowing Organization</i>	70
2.4 Karakteristik Jasa dan Konsultan Manajemen	80
2.4.1 Karakteristik Jasa	80
2.4.2 Konsultan Manajemen	81
2.5 Ringkasan Tinjauan Pustaka	89
2.5.1 <i>Knowing Organization</i> dan Dinamika <i>Knowing Organization</i>	89
2.5.2 Batasan dan Asumsi <i>Knowing Organization</i>	91
3. METODE PENELITIAN	93
3.1 Pendekatan dan Paradigma Penelitian	93
3.1.1 Pendekatan dan Strategi Penelitian	93

3.1.2 Kepentingan Ilmu Pengetahuan dan Paradigma Pragmatisme	96
3.2 Disain dan Metode-metode yang Digunakan	105
3.2.1 Teorisasi Deskriptif-Preskriptif	105
3.2.2 Disain <i>Mixed Model Research</i>	106
3.2.3 Etnometodologi	109
3.2.3.1 Tempat Penelitian	111
3.2.3.2 Partisipan	112
3.2.3.3 Koleksi Data	112
3.2.3.4 Instrumentasi	113
3.2.3.5 Analisis Data	114
3.2.3.6 Teknik Menguji dan Memastikan Temuan	116
3.2.4 <i>System Dynamics</i>	118
3.2.4.1 <i>System Dynamics</i> dalam Penelitian Sosial	120
3.2.4.2 Tujuan Investigasi Pemodelan: Masalah vs. Fenomena	124
3.2.4.3 Teknik Pemodelan	126
3.2.4.4 Informan, Pengumpulan Data dan Pengolahan Data	132
3.2.4.5 Kriteria Keyakinan Model	135
3.2.4.6 Analisis Model	138
4. TEMUAN PENELITIAN	141
4.1 Gambaran Umum	141
4.1.1 Profil Organisasi DDI	141
4.1.2 Proses Penelitian: DDI sebagai Studi Kasus	142
4.2 Karakteristik <i>Knowing Organization</i>	145
4.2.1 <i>Sensemaking</i>	145
4.2.1.1 <i>Grounded in Identity Construction</i>	145
4.2.1.2 <i>Retrospective</i>	146
4.2.1.3 <i>Enactive</i>	148
4.2.1.4 <i>Social</i>	149
4.2.1.5 <i>On Going</i>	150
4.2.1.6 <i>Focuses on and by Extracted Cues</i>	151
4.2.1.7 <i>Plausible rather than Accurate</i>	152
4.2.2 <i>Knowledge Creating</i>	153
4.2.2.1 <i>Tacit knowledge</i>	153
4.2.2.2 <i>Explicit knowledge</i>	154
4.2.2.3 <i>Socialization</i>	155
4.2.2.4 <i>Externalization</i>	156
4.2.2.5 <i>Combination</i>	157
4.2.2.6 <i>Internalization</i>	157
4.2.3 <i>Decision Making</i>	158
4.2.3.1 <i>Process Mode</i>	158
4.2.3.2 <i>Bounded Rational Mode</i>	159
4.2.3.3 <i>Political Mode</i>	160
4.3 Dinamika <i>Knowing Organization</i>	163
4.3.1 Struktur Hubungan Sebab Akibat <i>Sensemaking</i>	164
4.3.2 Struktur Hubungan Sebab Akibat <i>Knowledge Creating</i>	166

4.3.3 Struktur Hubungan Sebab Akibat <i>Decision Making</i>	170
5. INTERPRETASI PENELITIAN	173
5.1 Karakteristik <i>Knowing Organization</i>	174
5.1.1 <i>Sensemaking</i> : Identitas Komunitas Praktek dan Empat Strategi Konstruk	174
5.1.2 <i>Knowledge Creating: Technical, Practical, Human Side</i> dan CoP	180
5.1.3 <i>Decision Making: Process Mode, Bounded Rational Mode,</i> dan <i>Political Mode</i>	186
5.2 Dinamika <i>Knowing Organization</i> .	195
5.2.1 Struktur Hubungan Sebab Akibat dan <i>Leverage</i> dari Dinamika <i>Knowing Organization</i>	195
5.2.1.1 <i>Self-fulfilling Prophecy</i> dalam Dinamika <i>Knowing Organization</i>	196
5.2.1.2 <i>Engine of Coprorate Growth</i> dari Dinamika <i>Knowing Organization</i>	212
5.2.2 Paradoks Dinamika <i>Knowing Organization</i>	215
6. SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	233
6.1 Simpulan Penelitian	233
6.1.1 Karakteristik <i>Sensemaking</i> yang Menghasilkan Konstruk Strategi Organisasi	233
6.1.2 Karakteristik <i>Knowledge Creating</i> yang Menghasilkan Pengetahuan yang Mendukung Strategi	234
6.1.3 Karakteristik <i>Decision Making</i> yang Mendukung Aktivitas <i>Sensemaking</i> dan <i>Knowledge Creating</i>	235
6.1.4 Dinamika Hubungan Sebab Akibat antara <i>Sensemaking, Knowledge Creating,</i> dan <i>Decision Making</i>	236
6.1.5 Eksistensi Paradoksal dalam Dinamika <i>Knowing Organization</i>	237
6.2 Implikasi Penelitian	237
6.2.1 Modifikasi Teori <i>Knowing Organization</i>	237
6.2.2 Teorisasi Deskriptif-Preskriptif untuk Kajian <i>Organizational Learning</i>	238
6.2.3 Metode Preskripsi dari Konstruktivisme untuk Kajian Strategi Organisasi	239
6.2.4 Disain <i>Mixed Model Research</i> untuk Ilmu Administrasi Bisnis dengan Karakter <i>Applied Science</i>	240
6.3 Limitasi dan Saran Penelitian Lanjutan	241
6.3.1 Keluasan (Tema <i>Dynamic Capability</i>) atau Pendalaman (Tema Identitas Organisasi)	241
6.3.2 Siklus Teorisasi: (Deskriptif-Preskriptif)-Deskriptif	242
6.3.3 <i>Transferability</i> dan Level Analisis	242
DAFTAR PUSTAKA	243
LAMPIRAN	275
CURRICULUM VITAE	391

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Siklus <i>Knowing Organization</i>	21
Gambar 2.2	Struktur Paradoks Inovasi dan Pola Eskalasinya	42
Gambar 2.3	Model Penciptaan Pengetahuan, Inovasi, dan Daya Saing	43
Gambar 2.4	Struktur Dasar Keputusan dan Umpan Balik Informasi	48
Gambar 2.5	Struktur Kompleks Keputusan dan Umpan Balik Informasi	49
Gambar 2.6	Komponen Teori Sosial tentang Belajar	62
Gambar 2.7	Kerangka Pemikiran <i>Knowing Organization</i>	75
Gambar 2.8	Ilustrasi Konsepsi <i>Stock</i> sebagai Memori Hasil Setiap Keputusan	76
Gambar 3.1	Kepentingan Ilmu Pengetahuan dalam Dimensi Manusia..	97
Gambar 3.2	<i>Integrating Descriptive and Prescriptive Theorizing</i>	106
Gambar 3.3	Desain <i>Mixed Model Research</i> : Etnometodologi dan <i>System Dynamics</i>	108
Gambar 3.4	Proses Analisis Data Kualitatif	115
Gambar 3.5	Kerangka Penelitian untuk Etnometodologi	117
Gambar 3.6	Visualisasi Bagunan Struktur IDA-R: Konversi Konsep Sistem Kualitatif ke Kuantitatif	130
Gambar 3.7	Representasi Matematik <i>Stock (Result)</i> dan <i>Flow</i> (<i>Decision</i>)	131
Gambar 3.8	Kerangka Penelitian untuk <i>System Dynamics</i>	140
Gambar 4.1	Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam <i>Sensemaking</i>	164
Gambar 4.2	Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam <i>Knowledge</i> <i>Creating</i>	167
Gambar 4.3	Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam <i>Decision Making</i>	171
Gambar 5.1	Karakteristik DDI dalam Tipologi Organisasi Konsultan Manajemen	189
Gambar 5.2	Karakteristik dan Siklus <i>Knowing Organization</i>	191
Gambar 5.3	Kinerja Dinamika Hubungan Sebab Akibat <i>Knowing</i> <i>Organization</i>	210
Gambar 5.4	Skenario ‘Paradox of Belonging’ pada Model <i>Knowing</i> <i>Organization</i>	221
Gambar 5.5	Hasil Simulasi dari Model Dinamika <i>Knowing</i> <i>Organization</i> Pra Skenario	224
Gambar 5.6	Hasil Simulasi dari Model Dinamika <i>Knowing</i> <i>Organization</i> dengan Skenario ‘Paradox of Belonging’	227
Gambar 5.7	Model <i>Knowing Organization</i> yang Dimodifikasi	232

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Perbedaan antara Teorisasi Deskriptif dan Preskriptif	4
Tabel 2.1	<i>Sensemaking, Knowlegde Creating, dan Decision Making</i>	15
Tabel 2.2	Penelitian Doktoral Terkait <i>Organizational Learning</i> dan <i>Knowledge</i> di Dua Universitas di Indonesia	33
Tabel 2.3	Ragam Disiplin dalam Kajian <i>Organizational Learning</i> dan <i>Knowledge</i>	35
Tabel 2.4	Perspektif Mengenai Inovasi Menurut Pakar	38
Tabel 2.5	<i>Modes of Belonging</i> dalam CoP (Communities of Practice)	64
Tabel 2.6	Perbandingan antara CoP dan Non-CoP	65
Tabel 2.7	Karakteristik Dukungan Organisasi terhadap CoP	66
Tabel 2.8	Penghasilan Lima Terbesar Konsultan Manajemen SDM Tahun 1997	85
Tabel 2.9	Karakteristik Konsultan Manajemen	86
Tabel 2.10	Karakteristik Tipe <i>Hunter</i> dan <i>Farmer</i>	87
Tabel 2.11	Karakteristik Organisasi Tipe <i>Expertise, Experience, dan Efficiency</i>	88
Tabel 3.1	Tema-tema (Strategi) Penelitian Kualitatif	95
Tabel 3.2	Dimensi Manusia dan Kepentingan Metodologinya	100
Tabel 3.3	Keyakinan Dasar Paradigma Penelitian	102
Tabel 3.4	Asumsi-asumsi dari Contoh Metode dalam Perspektif Sistem	119
Tabel 3.5	Asumsi Filosofis Metode <i>System Dynamics</i>	123
Tabel 3.6	Langkah-langkah Pemodelan <i>System Dynamics</i> : Teknik Modular	128
Tabel 3.7	Kisi-kisi Kuesioner	133
Tabel 3.8	Kriteria Keyakinan Model <i>System Dynamics</i> : Paradigma Konstruktivis-Ekspresivis	137
Tabel 3.9	Langkah-langkah Analisis Model	138
Tabel 3.10	Kriteria Analisis Model	139
Tabel 4.1	Statistik dari Kutipan yang Teramati untuk Analisis Data..	143
Tabel 4.2	Ringkasan Temuan Penelitian mengenai Karakteristik <i>Knowing Organization</i>	162
Tabel 5.1	Analisis Temuan Penelitian: Karakteristik <i>Knowing Organization</i>	190
Tabel 5.2	Tingkat Sensitivitas Variabel dalam Dinamika <i>Knowing Organization</i>	213
Tabel 5.3	Peringkat dan Komparasi Sensitivitas Variabel Dinamika <i>Knowing Organization</i>	214
Tabel 5.4	Komparasi Hasil Simulasi Non Skenario dan Skenario Paradoks	229

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pertanyaan Wawancara Mendalam untuk <i>Sensemaking</i> ...	275
Lampiran 2	Referensi Kodifikasi <i>Sensemaking</i>	276
Lampiran 3	Visualisasi Konseptual <i>Sensemaking</i>	282
Lampiran 4	Pertanyaan Wawancara Mendalam untuk <i>Knowledge Creating</i>	283
Lampiran 5	Referensi Observasi <i>Knowledge Creating</i> dalam <i>Community of Practice</i>	284
Lampiran 6	Referensi Kodifikasi <i>Knowledge Creating</i>	286
Lampiran 7	Matriks Konseptual <i>Knowledge Creating</i>	287
Lampiran 8	Pertanyaan Wawancara Mendalam untuk <i>Decision Making</i>	288
Lampiran 9	Referensi Kodifikasi <i>Decision Making</i>	289
Lampiran 10	Matriks Konseptual <i>Decision Making</i>	291
Lampiran 11	Pertanyaan Pendukung untuk Wawancara Mendalam mengenai Dinamika <i>Knowing Organization</i>	292
Lampiran 12	Surat Pengantar <i>Survey</i>	293
Lampiran 13	Kuesioner dalam Bentuk <i>Hard Copy</i>	294
Lampiran 14	Pengumpulan Data Melalui Fasilitas Blogspot	297
Lampiran 15	Rekapitulasi Hasil <i>Survey</i>	299
Lampiran 16	Proses Analisis Data Kualitatif dengan <i>Software Atlas.ti: Textual Level: Kodifikasi, Anotasi, dan Memoisasi Data</i>	301
Lampiran 17	Proses Analisis Data Kualitatif dengan <i>Software Atlas.ti: Contoh-contoh Kutipan dalam Kodifikasi</i>	302
Lampiran 18	Proses Analisis Data Kualitatif dengan <i>Software Atlas.ti: Frekuensi Pemakaian Masing-masing Kode</i>	306
Lampiran 19	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Sensemaking (Properti Grounded in Identity Construction)</i>	307
Lampiran 20	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Sensemaking (Properti Retrospective)</i>	308
Lampiran 21	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Sensemaking (Properti Enactive)</i>	309
Lampiran 22	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Sensemaking (Properti Social)</i>	310
Lampiran 23	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Sensemaking (Properti On Going)</i>	311
Lampiran 24	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Sensemaking (Properti Focused on & by Extracted Cues)</i>	312
Lampiran 25	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Sensemaking (Properti Plausible rather than Accurate)</i>	313

Lampiran 26	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Knowledge Creating (Properti Tacit Knowledge)</i>	314
Lampiran 27	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Knowledge Creating (Properti Explicit Knowledge)</i>	315
Lampiran 28	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Knowledge Creating (Properti Socialization)</i>	316
Lampiran 29	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Knowledge Creating (Properti Externalization)</i>	317
Lampiran 30	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Knowledge Creating (Properti Combination)</i>	318
Lampiran 31	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Knowledge Creating (Properti Internalization)</i>	319
Lampiran 32	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Decision Making (Properti Process Mode)</i>	320
Lampiran 33	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Decision Making (Properti Bounded Rational Mode)</i>	321
Lampiran 34	Proses Analisis Data Kualitatif <i>Textual Level & Conceptual Level: Dimensi Decision Making (Properti Political Mode)</i>	322
Lampiran 35	Ringkasan Verifikasi Konstruksi Konseptual Struktur <i>Sensemaking</i>	323
Lampiran 36	Ringkasan Verifikasi Konstruksi Konseptual Struktur <i>Knowledge Creating</i>	326
Lampiran 37	Ringkasan Verifikasi Konstruksi Konseptual Struktur <i>Decision Making</i>	330
Lampiran 38	Struktur-struktur Dasar (Sub Sistem) dalam Struktur <i>Sensemaking</i>	332
Lampiran 39	Struktur-struktur Dasar (Sub Sistem) dalam Struktur <i>Knowledge Creating</i>	334
Lampiran 40	Struktur-struktur Dasar (Sub Sistem) dalam Struktur <i>Decision Making</i>	337
Lampiran 41	Struktur Dinamika Sistem <i>Knowing Organization</i>	339
Lampiran 42	Fungsi Grafik.....	345
Lampiran 43	Persamaan Matematik Struktur Dinamika Sistem <i>Knowing Organization</i>	351
Lampiran 44	Validasi <i>Output</i>	362
Lampiran 45	Tabel Variabel Intervensionis untuk Tes Sensitivitas Model.....	364
Lampiran 46	Hasil Tes Sensitivitas Model dalam 120 Bulan.....	366
Lampiran 47	Rasio Hasil Intervensi Dibandingkan Nilai <i>Base Run</i>	368

Lampiran 48	Peringkat Tingkat Sensitivitas Variabel.....	369
Lampiran 49	Kategorisasi Variabel Sensitif.....	370
Lampiran 50	Skenario Intervensi pada Struktur Dinamika <i>Knowing Organization</i>	371
Lampiran 51	Persamaan Matematik dalam Skenario Intervensi.....	372
Lampiran 52	Fungsi Grafik untuk Skenario Intervensi.....	374
Lampiran 53	Hasil Simulasi Non Skenario Sepanjang 10 Tahun ke Depan (Terhitung Mulai Tahun 2008: t61 sd t180).....	376
Lampiran 54	Hasil Simulasi Skenario Paradox Sepanjang 10 Tahun ke Depan (Terhitung Mulai Tahun 2008: t61 sd t180).....	380
Lampiran 55	Padanan Kata Bahasa Inggris dan Bahasa Daerah.....	384
Lampiran 56	Ringkasan Disertasi untuk Orasi pada Sidang Promosi Doktor.....	387

