



UNIVERSITAS INDONESIA

**Membangun Knowledge Sharing System Berbasis
Learning Organization pada Departemen Penjualan PT XYZ**

*Building A Knowledge Management System Based On
Learning Organization at Sales Department PT XYZ*

TESIS

**KUSUMA ADISAPUTRA
1006742453**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI MAGISTER TERAPAN
PEMINATAN KNOWLEDGE MANAGEMENT**

**DEPOK
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Kusuma Adisaputra

NPM : 1006742453

Tanda Tangan :



Tanggal : 28 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Kusuma Adisaputra
NPM : 1006742453
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Human *Capital & Knowledge Management*
Judul Tesis :

Membangun Sistem Berbagi Pengetahuan Berbasis Learning Organization pada Departemen Penjualan PT XYZ

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : 1. Ir Mirawati Purmana M.Si (.....)

2. Adi Respati, S.Psi, M.Si (.....)

Ketua Sidang/Penguji I : Dr. Drs. Joni P. Soebandono, MM, M.Si (.....)

Penguji : Debora Eflina Purba SS, M.Si (.....)

Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan



Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi.
NIP.

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



Dr. Wilman Dahlan Mansoer., M. Org. Psy.
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal :

UCAPAN TERIMA KASIH

Sejak awal mengikuti perkuliahan di program Magister Terapan Knowledge Management di Psikologi UI ini saya sudah berniat untuk bisa menerapkan ilmu yang telah saya pelajari agar dapat berguna bagi diri dan keluarga saya, tempat saya bekerja, lingkungan tempat saya tinggal, dan siapa pun yang membutuhkan pengetahuan dan keahlian saya yang tidak seberapa ini.

Karenanya tesis ini merupakan ujian bagi saya, apakah yang sudah saya tulis ini kemudian dapat diterapkan dalam kehidupan nyata. Jadi tesis ini bukan merupakan akhir dari proses pembelajaran saya namun merupakan titik awal dari proses pembelajaran saya berikutnya, yaitu tahap aplikasi pengetahuan yang saya miliki.

Saya sangat bersyukur kepada Allah SWT karena dikelilingi oleh orang-orang yang tidak henti-hentinya memberikan dukungan kepada saya mulai dari saya memulai kuliah hingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik:

1. Keluarga kecil saya: Linna, Fathan, Razan, Rafa atas doa dan keikhlasannya mengorbankan waktu jalan-jalan di akhir pekan demi suami dan ayahnya yang sedang menuntut ilmu.
2. Ibu saya di Bogor yang tidak henti-hentinya memanjatkan doa agar putranya dapat memberikan manfaat pada dunia.
3. Ibu Ir. Mirawati Purnama, M.Si dan Adi Respati, S.Psi, M.Si yang sangat sabar membimbing saya selama proses penyusunan tesis ini hingga selesai.
4. Para sahabat di KM angkatan 8 yang memiliki pilar-pilar kuat di manajemen pengetahuan yaitu: TRUST, ENTHUSIASM, PERSONAL MASTERY. Jangan lupa setelah ini tugas baru menanti: menulis buku KM khas Indonesia!
5. Para dosen di peminatan KM dan Psikologi yang tidak hanya menjadi *lecturer* tapi juga *learning partner* bagi kami semua di KM 8

Depok, 30 Juni 2012

Kusuma Adisaputra

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Kusuma Adisaputra
NPM : 1006742453
Program Studi : Magister Psikologi Terapan
Peminatan : Knowledge Management
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

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

“Membangun Sistem Berbagi Pengetahuan Berbasis Learning Organization
Di Departemen Penjualan PT XYZ”

beserta instrument /desain/perangkat (jika ada). Berdasarkan Persetujuan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih bentuk, mengalihmediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (data base) , merawat, serta memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan juga sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya secara sadar tanpa paksaan dari pihak mana pun.

Dibuat di : Depok
Pada Tanggal : 28 Juni 2012

Yang membuat pernyataan



(Kusuma Adisaputra)

ABSTRAKSI

Nama : Kusuma Adisaputra
Program Studi : Magister Ilmu Psikologi Peminatan Terapan *Human Capital and Knowledge Management*
Judul : Membangun Sistem Berbagi Pengetahuan Berbasis Learning Organization pada Departemen Penjualan PT XYZ

Imbal balik investasi (ROI) yang positif dan proses pembelajaran yang mendorong inovasi dalam sebuah program promosi penjualan sangatlah penting untuk membantu memastikan perusahaan mencapai target pertumbuhan labanya. Penelitian pada tesis ini membahas bagaimana Departemen Penjualan PT XYZ menganalisa faktor-faktor yang menjadi penyebab negatifnya ROI dan tidak adanya inovasi dari promosi-promosi yang telah dilakukan dengan menggunakan kerangka dimensi organisasi pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan belum terwujud di organisasi ini. Tesis ini memberikan rekomendasi intervensi berupa penerapan tahapan-tahapan pembelajaran dalam program pengembangan promosi di PT XYZ. Intervensi ini bertujuan untuk memastikan terjadinya aktivitas-aktivitas pembelajaran secara kontinyu yang diharapkan dapat mendukung pencapaian ROI yang positif dan inovasi pada promosi-promosi yang dilakukan Departemen Penjualan PT XYZ di masa yang akan datang.

Kata kunci:

Organisasi pembelajar, tahap pembelajaran, pendekatan pembelajaran, , sistem manajemen pengetahuan,

ABSTRACT

Nama : Kusuma Adisaputra

Field of Study : Magister Ilmu Psikologi Peminatan Terapan *Human Capital and Knowledge Management*

Title :

Building A Knowledge Management System Based On Learning Organization at Sales Department PT XYZ

To deliver a positif return on investement (ROI) dan learning process which drive innovation in sales promotion programs is important in helping a company in achieving its profit growth target. This study discusses how sales department of PT XYZ analyze factors which drives the negative ROI and the absence of innovations in their past promotions by using learning organization framework. The study results show that the organization is still lack of system to capture and share knowledge. This thesis will provide the recommendation of intervention by applying the learning phases in the promotion development program at PT XYZ. This intervention is intended to ensure that learning activities occur continually which in the end is expected to support the achievement of positive ROI and innovation at promotions in the future.

Keywords:

Learning organization, learning phases, learning approach, knowledge management system

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pernyataan Orisinalitas.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Ucapan Terima Kasih.....	iv
Pernyataan Persetujuan Publikasi Tesis Untuk Kepentingan Akademis.....	v
Abstraksi.....	vi
<i>Abstract</i>	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	4
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
1.4. Metode dan Cakupan Bahasan.....	5
1.5. Sistematika Penulisan.....	6
BAB 2 TINJAUAN TEORETIS.....	7
2.1 <i>Knowledge Management</i>	7
2.2 Organisasi Pembelajaran	8
2.2.1 Definisi Organisasi Pembelajaran	8
2.2.2 Dimensi Organisasi Pembelajaran	11
2.3 Proses Pembelajaran Dalam Organisasi Pembelajaran	13
2.3.1 Tahap Pembelajaran	13
2.3.1.1 Akuisisi Informasi	13
2.3.1.2 Interpretasi Informasi	14
2.3.1.3 Aplikasi Informasi	15
2.4 Beberapa Pendekatan Pembelajaran Dalam Organisasi Pembelajaran	15
2.4.1 Pendekatan Pembelajaran <i>Intelligent Gathering</i>	15
2.4.2 Pendekatan Pembelajaran <i>Intelligent</i> Melalui Pencarian	16
2.4.3 Pendekatan Pembelajaran <i>Intelligent</i> Melalui Penelitian (<i>Inquiry</i>).....	17
2.4.4 Pendekatan Pembelajaran <i>Intelligent</i> Melalui Observasi	17
2.4.5 Pendekatan Pembelajaran <i>Experience</i>	17

2.4.6 Pendekatan Pembelajaran <i>Experimentation</i>	19
2.5 Sistem Manajemen Pengetahuan	21
2.6 Work Design	22
2.6.1 Engineering Approach	22
2.6.2 Motivational Approach	22
2.6.3 Sociotechnical System Approach	23
BAB 3 RANCANGAN METODE PENELITIAN	
3.1 Metode dan Ruang Lingkup Penelitian	27
3.2 Pertanyaan Penelitian	27
3.3 Pembuatan dan Penyebaran Alat Ukur	28
3.3.1 Pembuatan Alat Ukur	28
3.3.1.1 Menciptakan Peluang Belajar Yang Berkelanjutan	28
3.3.1.2 Mendukung Penyelidikan dan Dialog	29
3.3.1.3 Mendorong Kolaborasi dan Pembelajaran Kelompok	29
3.3.1.4 Menciptakan Sistem Untuk Memperoleh dan Berbagi Pengetahuan	30
3.3.1.5 Memberdayakan Orang-Orang Dalam Mencapai Visi Bersama	31
3.3.1.6 Menghubungkan Organisasi Dengan Lingkungannya	32
3.3.1.7 Memberikan Kepemimpinan Strategis Terhadap Pembelajaran.....	32
3.3.2 Penyebaran Alat Ukur	32
3.4 Metode Analisa Data	33
3.4.1 Data primer	33
3.4.2 Data Sekunder	33
3.5 Metode Pemilihan Intervensi	34
3.6 Hasil analisis validitas dan reliabilitas	34
BAB 4 ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA	
4.1 Gambaran Umum	36
4.2 Analisa Deskriptif Data Responden	36
4.3 Uji Reliabilitas	37
4.4 Analisa Dimensi Organisasi Pembelajaran	37
4.5 Uji Signifikansi	38
4.6 Usulan Alternatif Solusi	39

4.6.1 Proses Pembelajaran Organisasi Dengan Metode Garvin	40
4.6.2 Sistem Manajemen Pengetahuan Dengan Model Tiwana	42
4.7 Analisa Kebutuhan Perubahan	43
4.8 Kriteria Rekomendasi	47
BAB 5 SIMPULAN DAN REKOMENDASI	48
5.1 Simpulan	48
5.2 Rekomendasi Program Intervensi	49
5.2.1 Rekomendasi Program Intervensi Dengan Tipe Pembelajaran Intelijen	49
5.2.2 Rekomendasi Program Intervensi Dengan Tipe Pembelajaran Pengalaman	52
5.2.2.1 <i>Action Learning</i>	52
5.2.2.2 <i>After Action Review</i>	54
5.2.3 Rekomendasi Program Intervensi Dengan Tipe Pembelajaran Percobaan..	55
5.3 Manajemen Perubahan	56
5.3.1 Tahapan Perubahan <i>Unfreezing</i>	57
5.3.2 Tahapan Perubahan <i>Movement</i>	58
5.3.3 Tahapan Perubahan <i>Freezing</i>	59
Daftar Pustaka.....	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan antara Organization Learning dan KM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi	8
Gambar 2.2 Diagram Stage-Gate™	20
Gambar 2.3 Hubungan Antara <i>Core Job Dimensions, Critical Psychological States,</i> dan <i>Personal and Work Outcomes</i>	23
Gambar 2.4 Model of Self-Managed Work Teams	25
Gambar 4.1 Diagram Alternatif-Alternatif Solusi	40
Gambar 4.2 Kerangka Kerja Kaleidoskop Perubahan	44
Gambar 5.1 Kerangka Kerja Rekomendasi Solusi	49
Gambar 5.2 Proses Generik Sistem <i>Lessons Learned</i>	50
Gambar 5.3 Taksonomi Pengetahuan Promosi Pada Menu LLC pada Laman Intranet PT XYZ	51
Gambar 5.4 Diagram Alur Program Pengembangan Promosi Departemen Penjualan PT XYZ	56

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hambatan-Hambatan Pada Proses Pembelajaran	10
Tabel 2.2 Beberapa Studi Organizational Learning Marsick & Watkins	11
Tabel 2.3 Sepuluh Langkah Menuju KMS Model Tiwana	21
Tabel 3.1. Hasil Uji Cronbach's Alpha Pada Setiap Dimensi Pada Model DLOQ	35
Tabel 4.1 Hasil Mean Tujuh Dimensi Organisasi Pembelajaran (DLOQ)	38
Tabel 4.2 Usulan Alternatif Solusi Dengan Metode Pembelajaran Garvin	40
Tabel 4.3 Usulan Alternatif Solusi Dengan Metode KMS Tiwana	42
Tabel 4.4 Analisa Perubahan di Departemen Penjualan PT XYZ Dengan Metode Kaleidoskop Perubahan	44
Tabel 4.5 Desain Perubahan Departemen Penjualan PT XYZ Dengan Metode Kaleidoskop Perubahan	46

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Organisasi Departemen Penjualan PT XYZ.....	62
Lampiran 2. Pencapaian ROI Promosi Penjualan PT XYZ.....	63
Lampiran 3. Hasil Uji Reliabilitas dan Signifikansi.....	64
Lampiran 4. Kuesioner <i>Dimension of Learning Organization Questionnaire</i>	69
Lampiran 5. Rancangan Intervensi.....	74



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri nutrisi anak mengalami perkembangan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Menurut data lembaga riset Nielsen, industri ini mengalami pertumbuhan 7.9% dibanding tahun dan diperkirakan akan terus bertumbuh di masa yang akan datang. Pertumbuhan ini didorong oleh merek-merek baru diluncurkan dan berkompetisi dengan merek yang sudah ada dalam memberikan solusi nutrisi bagi bayi. Selain produk baru, perusahaan juga secara berkala menyelenggarakan promosi di gerai-gerai eceran dengan tujuan untuk meningkatkan loyalitas konsumennya dan membuat konsumen produk pesaing beralih menggunakan produknya. Berbagai macam promosi dilakukan mulai dari potongan harga, hadiah langsung, undian, pengumpulan poin, dan sebagainya.

PT XYZ adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang nutrisi anak. Saat ini PT XYZ berada pada peringkat keempat di industri ini dengan pangsa pasar 10.9% dengan tingkat pertumbuhan 12% dibanding tahun lalu, masih di bawah pesaingnya yaitu PT ABC1 (14.9%). Kondisi persaingan ini membuat PT XYZ harus bekerja keras untuk tidak hanya bertahan namun juga untuk lebih unggul dibanding dengan pesaingnya. Karena itu perusahaan harus mengimplementasikan strategi yang menghasilkan keunggulan kompetitif (Barney & Hesterly, 2008). Menurut Barney dan Hesterly (2008, hal. 12), keunggulan kompetitif adalah perbedaan antara nilai ekonomi yang dapat diciptakan sebuah perusahaan dengan nilai ekonomi yang dimiliki pesaing-pesaingnya. Nilai ekonomi menurut Barney dan Hesterly (2008, hal. 12) adalah perbedaan antara manfaat yang dipersepsikan pelanggan saat mengkonsumsi produk dan jasa yang dijual dan biaya ekonomis atas produk dan jasa tersebut.

Salah satu cara dalam meraih keunggulan kompetitif adalah dengan meningkatkan nilai dari *intangible assets* (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2010). *Intangible assets* adalah selisih antara nilai buku perusahaan dengan nilai pasar saham perusahaan tersebut (Sveiby, 1997) dan merupakan salah satu bentuk aset perusahaan selain *financial assets* dan *physical assets* (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2010). Lebih lanjut menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2010) *intangible assets* terdiri dari *human capital*, *customer capital*, *social capital*, dan *intellectual capital*. Human capital sendiri terdiri dari *tacit knowledge*, pendidikan,

pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, dan kompetensi yang terkait dengan pekerjaan. Untuk mengukur dan mengelola intangible assets maka perusahaan harus memahami apa yang dimaksud dengan kompetensi. Dan untuk memahami kompetensi maka perusahaan harus mampu menjawab apakah definisi *knowledge*? (Sveiby, 1997). Menurut Sveiby (1997) *knowledge* adalah kapasitas untuk bertindak. *Knowledge* memiliki empat karakteristik: tacit, berorientasi pada tindakan, didukung oleh aturan, dan berubah secara konstan. Dalam konteks bisnis istilah *knowledge* lebih tepat dideskripsikan sebagai kompetensi (Sveiby, 1997). Kompetensi setidaknya memiliki lima elemen yang saling bergantung: *explicit knowledge*, keahlian, pengalaman, *value judgment*, dan jaringan sosial. Salah satu aktivitas penting dalam organisasi adalah melakukan *transfer knowledge* (Sveiby, 1997). Proses *transfer knowledge* ini dideskripsikan Sveiby (1997) dengan menggunakan model *Organizational Knowledge Creation* dari Nonaka (1995) yang menggambarkan proses transfer antara *tacit* dan *explicit knowledge*. Proses *transfer knowledge* ini harus didukung oleh budaya pembelajaran yang mendukung karyawan untuk secara terus menerus mengakuisisi dan berbagi pengetahuan. Organisasi yang mendukung budaya ini adalah organisasi pembelajar atau *Learning Organization* (LO) (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2010).

Tesis ini berisi uraian untuk mengatasi persoalan yang dihadapi oleh Departemen Penjualan PT XYZ, sebuah perusahaan multinasional yang bergerak di bidang industri nutrisi anak yang berkantor pusat di Eropa dan telah beroperasi lebih dari 20 tahun di pasar Indonesia terkait dengan proses *transfer knowledge* di dalam organisasinya. Sebagai departemen yang mendistribusikan dan mempromosikan produk-produk PT XYZ di gerai-gerai eceran di seluruh Indonesia, Departemen Penjualan PT XYZ menghadapi tantangan bagaimana melakukan promosi produk yang menghasilkan tingkat imbal investasi atau *return on investment* (ROI) yang ditargetkan. Gambar pada **Lampiran 1** memberikan penjelasan lengkap mengenai struktur organisasi Departemen Penjualan PT XYZ.

Data internal perusahaan selama bulan Juni 2010 – Desember 2011 menunjukkan bahwa dari 34 promosi yang dilakukan 63% diantaranya menghasilkan ROI yang negatif. Artinya pada promosi-promosi tersebut biaya yang dikeluarkan perusahaan lebih besar dari laba yang diperoleh. Kondisi ini tentunya akan membuat target pencapaian pendapatan bersih perusahaan akan semakin sulit dicapai. Data internal tersebut juga menunjukkan bahwa 76% dari promosi-promosi tersebut memiliki mekanisme yang sama yaitu promosi hadiah langsung. Hal ini terjadi

diduga karena belum terjadinya proses *transfer knowledge* dalam program promosi yang saat ini sedang berlangsung, terbukti dari jenis mekanisme promosi yang tidak berubah walaupun mayoritas promosi menghasilkan ROI yang negatif. Rincian data terdapat pada **Lampiran 2**.

Evans (2003, hal. 41) mengidentifikasi setidaknya hambatan-hambatan dalam perpindahan pengetahuan terbagi menjadi tiga kategori: struktur, individu, dan manajemen. Hambatan-hambatan yang dikategorikan sebagai struktur antara lain: struktur perusahaan yang tidak fleksibel, organisasi yang terpisah-pisah, mentalitas *silo*, dan kegagalan untuk berinvestasi pada sistem yang benar. Hambatan-hambatan dari segi individu antara lain: *change inertia*, kurangnya waktu, kurangnya motivasi untuk berbagi, tingkat pengunduran diri karyawan, perhatian yang kurang dalam program pengenalan karyawan baru. Hambatan-hambatan dari segi manajemen antara lain: ketakutan akan kehilangan kekuasaan, kesulitan memindahkan kekuasaan, ketidakinginan untuk merubah gaya perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Vashist, Kumar, dan Chandra (2010) bahwa 68.5% hambatan dalam sistem manajemen pengetahuan (KMS) adalah tidak ada waktu untuk berpartisipasi, 54.7% terjadi karena informasi yang berlebihan sehingga sulit menentukan mana yang harus diambil. Penelitian lain mengungkapkan hasil serupa terkait faktor yang mempengaruhi perpindahan knowledge yakni terkait dengan kapasitas absorpsi (Lee & Wu, 2010) yang dipengaruhi berbagai hal antara lain budaya organisasi terkait dengan dorongan manajemen untuk proses berbagi pengetahuan, kemauan untuk berbagi informasi dan mengadaptasi pengetahuan baru, *organizational inertia* menyatakan bahwa organisasi cenderung untuk mempertahankan strategi yang ada dan mempunyai kecenderungan alamiah untuk menolak perubahan (Welsch, Liao & Stoica, 2001 dalam Lee & Wu, 2010). Ini adalah hambatan utama bagi kemampuan perusahaan dalam merespon dan beradaptasi terhadap perubahan di lingkungannya dan hambatan yang biasa terjadi dalam penggunaan pengetahuan baru (Davenport & Prusak, 1998 dalam Lee & Wu, 2010).

Hasil-hasil penelitian diatas sangat sejalan dengan kondisi-kondisi yang ada pada Departemen Penjualan PT XYZ. Hasil observasi perusahaan ternyata sesuai dengan apa yang diobservasi pada penelitian-penelitian sebelumnya. Hasil observasi perusahaan ini menunjukkan bahwa belum optimalnya pemanfaatan sumber-sumber pengetahuan di dalam organisasi disebabkan oleh beberapa faktor antara lain: (1) Tidak ada waktu yang cukup untuk mempelajari dan mengaplikasikan pengetahuan. Intensitas promosi yang relatif tinggi yaitu rata-rata hampir

dua kali per bulan menyebabkan departemen penjualan memberikan prioritas yang tinggi terhadap pelaksanaan promosi yang tepat waktu dan pelaksanaan yang sesuai dengan rencana; (2) Kondisi tersebut menyebabkan tidak adanya dorongan untuk memanfaatkan pengetahuan yang ada untuk peningkatan efektifitas promosi; (3) Kesulitan dalam mengakses pengetahuan dikarenakan saat ini pengetahuan yang ada masih disimpan oleh sumbernya dan belum ada mekanisme penyimpanan yang memudahkan akses ke pengetahuan pada saat dibutuhkan; (4) Belum ada alat ukur yang komprehensif yang juga mencakup pengukuran pencapaian target laba, ROI, ekuitas merek, dan loyalitas konsumen. Kondisi ini mengakibatkan mekanisme promosi diarahkan agar mudah dilaksanakan dan mencapai target penjualan tanpa memperhitungkan rasio biaya dan laba yang diperoleh dan bagaimana pengaruh promosi tersebut terhadap ekuitas merek dan loyalitas pembeli.

Kondisi Departemen Penjualan PT XYZ seperti dijelaskan di atas merupakan hambatan atas terwujudnya organisasi pembelajar pada organisasi tersebut. Organisasi pembelajar (LO) adalah organisasi yang adaptif terhadap perubahan dan secara sadar merubah perilakunya untuk menyesuaikan dengan pengetahuan baru (Robbins & Judge, 2009); (Garvin, 2000). Menjadi organisasi pembelajar adalah hal yang sangat penting bagi PT XYZ karena seperti yang dikatakan Marquardt (2002) bahwa beberapa faktor pendorong dari kebutuhan akan LO adalah adanya kompetisi global dari perusahaan-perusahaan terkuat di dunia, terobosan dan teknologi baru yang terus diciptakan, dan kebutuhan organisasi untuk terus beradaptasi terhadap perubahan yang ditimbulkan dari persaingan, terobosan, dan teknologi baru tersebut.

Oleh karena itu maka organisasi harus memiliki dimensi-dimensi organisasi pembelajar seperti yang dijelaskan oleh Marsick dan Watkins (2008) yaitu: pembelajaran yang berkelanjutan, adanya dukungan atas pertanyaan dan dialog, terciptanya kolaborasi dan pembelajaran kelompok, adanya sistem berbagi pengetahuan, pemberdayaan karyawan, terciptanya hubungan antar organisasi dan lingkungannya, dan kepemimpinan yang mendukung proses pembelajaran.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka identifikasi masalah dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) Pencapaian ROI dalam promosi sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan meraih target pertumbuhan laba; (2) 63% promosi yang dilakukan di PT XYZ dalam kurun

waktu Juni 2010 hingga Desember 2011 memiliki ROI yang negatif dan 76% promosi memiliki mekanisme yang sama; (3) Tidak adanya evaluasi terhadap mekanisme promosi sehingga cenderung menghasilkan kinerja ROI yang sama; (4) Evaluasi hasil promosi sangat penting sebagai bagian dari proses pembelajaran di Departemen Penjualan PT XYZ; (5) Karena itu, perusahaan harus mengevaluasi faktor-faktor apa yang menjadi penyebabnya terhambatnya proses pembelajaran khususnya dalam pelaksanaan promosi; (6) Dan akhirnya, langkah-langkah apa yang dapat diusulkan untuk mengatasi masalah ini agar perusahaan dapat menjadi organisasi pembelajar.

Pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: (1) dimensi-dimensi organisasi pembelajar apa yang paling bermasalah dalam proses pelaksanaan promosi di Departemen Penjualan PT XYZ? (2) Intervensi apa yang bisa dilakukan agar masalah yang terjadi dapat diselesaikan sehingga organisasi dapat menjadi organisasi pembelajar yang adaptif terhadap perubahan dan mempunyai kapabilitas untuk meraih keunggulan kompetitif?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan rekomendasi solusi terhadap peningkatan kemampuan Departemen Penjualan PT XYZ dalam melakukan proses belajar di tingkat organisasi agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui capaian ROI positif pada promosi di toko yang dilakukannya.

Manfaat yang dapat dihasilkan dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan kapabilitas individu melalui metode perpindahan pengetahuan dari, ke, dan antar individu secara efektif.

1.4 Metode dan Cakupan Bahasan

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer hasil dari penyebaran kuesioner mengenai dimensi organisasi pembelajar dan dilengkapi dengan data sekunder yang terkait dengan kinerja aktivitas promosi di toko.

Lingkup penelitian meliputi seluruh karyawan tetap di Departemen Penjualan PT XYZ yang mencakup level manajer senior sampai supervisor yang bertugas baik di kantor pusat maupun di kantor cabang penjualan. Dan kajian dibatasi pada evaluasi kinerja dimensi-dimensi organisasi pembelajaran dan rekomendasi perbaikan pada dimensi yang dinilai paling rendah kinerjanya berdasarkan hasil kuesioner untuk meningkatkan kapasitas Departemen Penjualan PT

XYZ untuk menjadi organisasi pembelajar.

Untuk menemukan cara-cara yang dapat digunakan mengatasi masalah yang dihadapi, maka dalam bab berikut akan diajukan hasil kajian literatur mengenai hal-hal yang berkaitan dengan organisasi pembelajar, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap eksistensi organisasi pembelajar, dan manajemen perubahan dalam merubah karakteristik organisasi menjadi organisasi pembelajar

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini disusun sebagaimana sistematika sebagai berikut: (1) Bagian pendahuluan berisi latar belakang, identifikasi masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode dan cakupan bahasan, dan sistematika penulisan; (2) Bagian tinjauan teoretis berisi teori-teori yang sesuai dengan penelitian ini baik teori yang terkait dengan masalah maupun program intervensinya berdasarkan buku-buku referensi, jurnal-jurnal penelitian, dan riset-riset akademis; (3) Bagian rancangan dan metode penelitian, memaparkan metode dan ruang lingkup penelitian, pertanyaan penelitian, pembuatan dan penyebaran alat ukur, metode analisa data, metode pemilihan intervensi, hasil analisa validitas dan realibilitas; (4) Bagian analisis dan interpretasi data dari penelitian baik data primer maupun data sekunder termasuk menganalisis ketersambungan dua sumber data tersebut, dan memberikan usulan alternatif solusi; (5) Bagian simpulan dan rekomendasi berisi simpulan dan rincian rekomendasi intervensi yang dapat dilaksanakan sesuai dengan hasil penelitian dan teori yang mendasarinya.

Daftar pustaka dan lampiran yang berisi data dan informasi pendukung lainnya menjadi bagian akhir dari penulisan ini.

BAB 2

TINJAUAN TEORETIS

Bab ini diawali dengan tinjauan teoritis mengenai: (1) *knowledge management* sebagai salah satu element penting dalam organisasi pembelajar (2) Organisasi pembelajar ditinjau dari segi definisi-definisi maupun dimensi-dimensinya; (3) Pendekatan-pendekatan dalam aktivitas pembelajaran dan *knowledge management system* sebagai landasan teoretis dalam mengajukan rekomendasi program intervensi; (4) manajemen perubahan model *technostructural – work design* yang digunakan untuk mengelola perubahan dalam mengimplementasi program intervensi.

Tinjauan teoretis ini disusun sesuai dengan tujuan penelitian untuk menghasilkan promosi yang lebih efektif (tercermin dari ROI yang positif dan inovasi yang dihasilkan) melalui implementasi *knowledge management system* yang berbasis LO sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan departemen penjualan PT XYZ.

2.1 Knowledge Management

Knowledge Management (KM) adalah koordinasi yang terencana dan sistematis atas orang-orang, teknologi, proses, dan struktur organisasi dalam rangka memberikan nilai tambah melalui penggunaan ulang pengetahuan dan inovasi. Koordinasi ini dicapai melalui penciptaan, penyebaran, dan pengaplikasian pengetahuan dengan melalui pemberian pembelajaran (*lessons learned*) yang bernilai dan *best practice* ke dalam memori perusahaan untuk mendorong pembelajaran organisasi (*organization learning*) (Dalkir, 2005, hal. 3).

Tiwana (2000) mendefinisikan KM sebagai kemampuan untuk menciptakan dan mempertahankan nilai dari kompetensi inti bisnis.

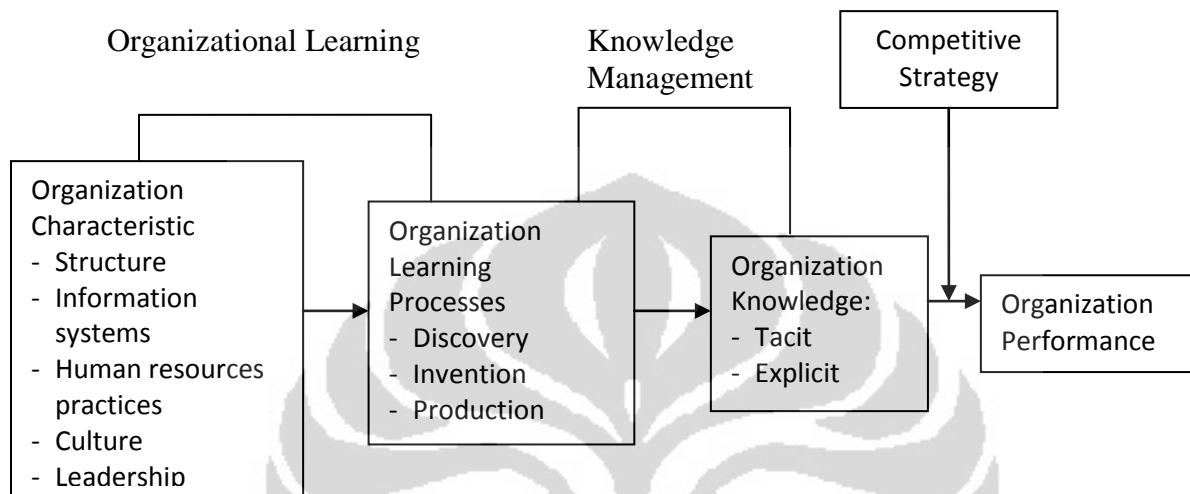
Bergeron (2003) mendefinisikan KM sebagai kemampuan untuk secara selektif memperoleh, mengarsipkan, dan mengakses *best practices* dari pengetahuan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan pekerjaan dari karyawan dan manajer untuk perilaku individu dan kelompok.

Dalam manajemen perubahan intervensi KM dilakukan dengan berfokus pada alat dan teknik yang memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, mengorganisasikan, dan menerjemahkan informasi menjadi pengetahuan yang berguna. (Cumings & Worley, 2008).

Hubungan antara pembelajaran di tingkat organisasi (*organization learning*) dan KM digambarkan oleh Cummings & Worley (2008) dalam diagram berikut:

Gambar 2.1

Hubungan antara Organization Learning dan KM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi



Sumber: Cummings & Worley, 2008 (hal. 541)

Diagram diatas menunjukkan bahwa intervensi *organizational learning* menjawab permasalahan mengenai bagaimana organisasi didesain untuk mempromosikan proses pembelajaran yang efektif dan bagaimana proses pembelajaran tersebut dapat ditingkatkan. Intervensi KM berfokus pada hasil dari proses pembelajaran di tingkat organisasi, dan bagaimana pengetahuan yang strategis dan relevant dapat diorganisasikan secara efektif dan digunakan oleh seluruh anggota organisasi.

Kombinasi dari intervensi tersebut disusun dalam sebuah desain dan implementasi yang dinamakan *learning organization*. (Cummings & Worley, 2008). Rincian teori mengenai *learning organization* akan dijelaskan pada bagian berikut.

2.2 Organisasi Pembelajar

2.2.1 Definisi Organisasi Pembelajar

Organisasi pembelajar atau *learning organization* (LO) adalah organisasi yang telah mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan untuk beradaptasi dan berubah (Robbins &

Judge, 2009). Lebih lanjut Robbins dan Judge (2009) mengatakan bahwa semua organisasi belajar, apakah mereka secara sadar memilih untuk belajar atau tidak. Hal tersebut adalah persyaratan fundamental untuk keberlangsungan eksistensi mereka. Ada beberapa karakteristik LO menurut Robbins dan Judge (2009): (1) Ada visi bersama yang disepakati semua orang; (2) Orang-orang berhenti menggunakan cara berpikir lama dan standar rutinitas yang mereka gunakan saat ini untuk memecahkan masalah; (3) Orang-orang berpikir bahwa semua proses, aktivitas, fungsi, dan interaksi dengan lingkungan sebagai bagian dari sistem hubungan; (4) Orang-orang berkomunikasi secara terbuka satu sama lain tanpa takut dicela atau dihukum; (5) Orang-orang meleburkan kepentingan pribadi dan kepentingan departemen yang terfragmentasi untuk bekerja sama mencapai visi bersama organisasi.

Dalam definisi lain dijelaskan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi dimana orang-orangnya secara berkesinambungan mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan, dimana pola pemikiran baru dan berkembang dipelihara, dimana aspirasi secara kolektif diberikan kebebasan, dan dimana anggotanya belajar secara terus-menerus untuk bagaimana belajar bersama (Senge, 1990, hal.8). Menurut Senge (1990) ada lima *disciplines* yang terkait dengan LO: *systems thinking*, *mental model*, *personal mastery*, *team learning*, dan *shared vision*. Istilah *discipline* digunakan Senge untuk merujuk pada teknik yang harus dipelajari dan dikuasai sebelum dipraktikkan (Chajniki, 2007). Secara ringkas penjelasan masing-masing *discipline* tersebut adalah sebagai berikut: (1) *Personal Mastery*, adalah sebuah proses pembelajaran untuk mengembangkan kapasitas pribadi untuk menciptakan hasil yang paling diinginkan, dan untuk menciptakan lingkungan organisasi yang mendorong anggotanya untuk mengembangkan dirinya dalam rangka mencapai tujuan yang dipilihnya; (2) *Mental Model*, adalah sebuah proses refleksi, klarifikasi, dan meningkatkan gambaran internal mengenai dunia sekitar dan bagaimana tindakan dan keputusan terbentuk; (3) *Shared Vision*, adalah suatu usaha untuk membangun rasa komitmen di dalam kelompok dengan mengembangkan gambaran bersama mengenai masa depan, dan mengembangkan prinsip-prinsip dan panduan untuk mewujudkan masa depan tersebut; (4) *Team Learning*, adalah sebuah proses transformasi keahlian dialog dan pemikiran sehingga sebuah kelompok dapat mengembangkan intelegensi dan kemampuannya secara kolektif; (5) *Systems Thinking*, adalah sebuah cara berpikir mengenai, dan sebuah bahasa untuk mendeskripsikan dan memahami kekuatan-kekuatan dan hubungan diantara kekuatan-kekuatan tersebut yang membentuk perilaku sistem-sistem.

Discipline ini menunjukkan bagaimana untuk merubah sistem secara efektif dan bertindak sesuai dengan proses yang lebih besar dalam alam dan dunia ekonomi

Dalam perspektif lain, LO juga didefinisikan sebagai organisasi yang memiliki keahlian dalam menciptakan, mengakuisisi, menginterpretasikan, mentransfer, dan mempertahankan pengetahuan, dan secara sadar memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan baru dan pemahamannya (Garvin, 2000, hal.13). Lebih lanjut Garvin (2000, hal. 15) menganjurkan bagi organisasi yang hendak menjadi LO sebaiknya mampu menjawab tiga pertanyaan berikut: (1) Apa tantangan bisnis terberat dan apa peluang bisnis terbesar yang dimiliki perusahaan? (2) Apa yang harus perusahaan pelajari untuk menghadapi tantangan dan mengambil manfaat dari peluang tersebut? (3) Bagaimana pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan bisa diperoleh?

Marsick & Watkins (1999) dalam Yang, Watkins, & Marsick (2004) menjelaskan beberapa kondisi yang membentuk LO antara lain: orang-orang bersepakat terhadap visi yang sama. Mereka merasakan dan mengartikan lingkungannya yang berubah. Mereka menghasilkan pengetahuan baru yang mereka gunakan, yang selanjutnya, menciptakan produk dan jasa yang inovatif untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Lebih lanjut Marsick, et.al (1999) dalam Yang et.al (2004) mengidentifikasi tujuh langkah yang membentuk karakteristik LO dalam mencapai tujuannya dengan menekankan pada tiga komponen: (1) *systems-level*, pembelajaran yang berkelanjutan (2) yang dibuat untuk menciptakan dan mengelola pengetahuan dan hasilnya (3) yang mengarah pada peningkatan kinerja finansial dan non-finansial modal intelektual.

Dalam mewujudkan LO ada beberapa hal yang menyebabkan proses pembelajaran terhambat. Garvin (2000, hal. 42) mengidentifikasi hambatan-hambatan yang terjadi di setiap tahap pembelajaran pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1

Hambatan-Hambatan Pada Proses Pembelajaran

Tahapan Pembelajaran	Akuisisi	Interpretasi	Aplikasi
Hambatan pada Pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> Bersandar pada sumber data yang tradisional Kesulitan memisahkan fakta 	<ol style="list-style-type: none"> Estimasi yang kurang tepat dan bias Penentuan sebab-akibat yang kurang 	<ol style="list-style-type: none"> Tidak mau merubah perilaku Keterbatasan waktu untuk mempraktikan

	dari 3. Penseleksian data yang bias. 4. Sentra informasi yang terbatas	tepat 3. Terlalu percaya diri dalam memberikan penilaian	keahlian baru 3. Takut akan kegagalan
--	--	---	--

Sumber: Garvin (2000, hal. 42)

2.2.2 Dimensi Organisasi Pembelajar

Dimensi LO yang dibahas berikut menggunakan model LO yang digagas oleh Marsick & Watkins (2008). Model ini digunakan dengan pertimbangan antara lain pertama, model ini terintegrasi karena menyatakan bahwa pembelajaran di tingkat organisasi mengintegrasikan pembelajaran individu dan kelompok ke dalam misi dan kinerja organisasi. Marsick & Watkins (1996) dalam Marsick et.al (2008) percaya bahwa walaupun orang-orang memulai perubahan untuk dirinya sendiri sebagai hasil dari pembelajarannya, organisasi harus menciptakan struktur yang fasilitatif untuk mendukung dan memperoleh pembelajaran dalam rangka mencapai tujuannya.

Pertimbangan kedua, bahwa model ini telah secara luas digunakan dan divalidasi dalam berbagai studi mengenai LO dalam berbagai tipe organisasi dan geografi seperti ditunjukkan dalam tabel yang ditunjukkan oleh Marsick & Watkins (2008) berikut:

Tabel 2.2

Beberapa Studi Organizational Learning Marsick & Watkins

Penulis	Konteks	Jumlah Responden	Tipe Organisasi	Tipe Responden
Watkins dan Marsick	Internasional	389	Multi organisasi	Manajer dan karyawan dari Columbia Business School Executive Program
Selden	Regional Tenggara Amerika Serikat	142	Bisnis keluarga skala kecil	CEO atau yang ditunjuk
McHargue	Skala nasional Amerika Serikat	264	Organisasi nirlaba	Direktur
Lien, Yang, dan Li	Taiwan	79	Perusahaan finansial dan teknologi tinggi	Manajemen, teknisi, profesional
Hernandez Maria	Colombia Malaysia	906 628	Organisasi laba Pemerintahan	Semua jabatan Umumnya karyawan

				berjabatan tinggi
Ellinger	Amerika Serikat	208	Organisasi laba	Manajer logistik
Milton dan Watkins	Global	37	Asosiasi	Anggota dan staf

Sumber: Marsick & Watkins (2008)

Karen Watkins dan Victoria Marsick mendefinisikan LO sebagai sebuah organisasi yang memiliki karakter *continuous learning* untuk *continuous improvement* dan kapasitas untuk bertransformasi. (Baiyin, Watkins, & Marsick, 2004). Definisi ini kemudian diperbaharui dengan pertimbangan bahwa saat ini pembelajaran telah menjadi bagian dari strategi bisnis. Orang-orang saling memiliki keterkaitan dikarenakan adanya kesamaan visi. Mereka merasakan dan menginterpretasikan perubahan pada lingkungan mereka. Mereka menghasilkan pengetahuan baru yang kemudian mereka gunakan, dan selanjutnya menciptakan produk yang inovatif dan jasa yang memenuhi kebutuhan konsumen mereka.

Karena itu Watkins dan Marsick (1993, 2003) dalam (Baiyin, Watkins, & Marsick, 2004) mengidentifikasi tujuh tindakan penting yang membentuk karakter perusahaan yang sedang dalam perjalanannya mencapai tujuan ini. Tujuh tindakan penting tersebut adalah: (1) Menciptakan peluang untuk *continuous learning*, mendorong pembelajaran berkelanjutan melalui perencanaan yang efektif untuk pembelajaran informal, belajar bagaimana belajar, dan pembelajaran saat ini juga. Continuous learning bersifat oportunistik dan didukung oleh eksperimen dalam mendidik manajer untuk menjadi fasilitator dan *coach*; (2) Mempromosikan *inquiry* dan dialog, dialog yang efektif membutuhkan pemikiran dan komunikasi yang terbuka. *Inquiry* melibatkan pertanyaan yang secara simultan menantang asumsi-asumsi dan tidak menyerang secara individual; (3) Mendorong kolaborasi dan pembelajaran kelompok, pembelajaran kelompok meningkat apabila kelompok belajar keahlian menyusun kerangka kerja, menyusun ulang kerangka kerja, bereksperimen, melewati batasan-batasan, dan menciptakan perspektif yang terintegrasi. Melalui kelompok, orang-orang belajar untuk bekerja secara kolaboratif, menambah kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan bersama; (4) Membangun sistem untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan, membangun kapasitas organisasi untuk membuat pemikiran baru yang kemudian disebarakan kepada orang lain. Orang-orang terus mencari cara untuk melestarikan apa yang sudah dipelajari sehingga pengetahuan akan tetap terjaga meskipun dengan mobilitas karyawan yang tinggi; (5) Memberdayakan orang-orang

menuju visi bersama, semua orang di dalam organisasi memiliki ide mengenai gambaran keseluruhan tentang sesuatu, tahu bagaimana menyelesaikan sesuatu, memiliki anggaran untuk melakukan tindakan, dan memiliki pengetahuan mengenai bagaimana mempengaruhi orang lain. Semua orang memiliki akses terhadap informasi mengenai bagaimana merencanakan pembelajaran dan bagaimana menilai kebutuhan mereka dalam kaitannya terhadap kebutuhan organisasi: (6) Hubungan organisasi dengan komunitas dan lingkungannya, saling ketergantungan antara organisasi dengan lingkungan internal dan eksternalnya diketahui dan digunakan sebagai dasar kerja. Terhubung dengan lingkungan internal adalah menjadi responsif terhadap anggota organisasi dan kebutuhan akan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Pelanggan eksternal dalam pemahaman yang lebih luas mencakup dunia, lingkungan sosial, dan komunitas dimana organisasi tersebut berada; (7) Kepemimpinan strategis untuk pembelajaran, pemimpin menjadi model, pemrakarsa, dan pendukung pembelajaran; kepemimpinan menggunakan pembelajaran secara strategis sebagai untuk mencapai hasil-hasil bisnis.

2.3 Proses Pembelajaran Dalam Organisasi Pembelajar

2.3.1 Tahap Pembelajaran

Menurut Garvin (2000, hal 13) untuk mengetahui bahwa sebuah organisasi adalah organisasi pembelajar maka perlu diidentifikasi apakah organisasi tersebut memiliki perilaku-perilaku yang berbeda seperti tercermin pada pertanyaan-pertanyaan berikut: (1) Apakah organisasi sudah mempunyai agenda pembelajaran yang jelas? (2) Apakah organisasi terbuka terhadap informasi yang tidak terduga, tidak baik, dan sensitif? (3) Apakah organisasi menghindari pengulangan terhadap kesalahan yang sama? (4) Apakah organisasi kehilangan pengetahuan yang penting ketika orang-orang kunci keluar dari organisasi? (5) Apakah organisasi bertindak berdasarkan fakta-fakta yang mereka ketahui? Selanjutnya menurut Garvin (2000, hal. 20) supaya pembelajaran terjadi di dalam organisasi maka organisasi harus mengakuisisi, menginterpretasikan, dan menggunakan informasi dalam bentuk tugas, aktivitas, dan perilaku yang baru.

2.3.1.1 Akuisisi Informasi

Tahapan mengakuisisi informasi dalam era teknologi informasi saat ini adalah tugas yang

mudah karena akses terhadap informasi begitu terbuka. Namun menurut Garvin (2000, hal. 21) tantangan nyata bagi seorang manajer adalah membedakan informasi yang relevan dan tidak relevan, dan pada saat bersamaan tetap terbuka terhadap ketidakpastian.

Karena itu tugas pertama dalam mengakuisisi informasi adalah memisahkan ‘sinyal’ dari ‘kebisingan’. Sinyal adalah pengaruh nyata atau bukti yang diasosiasikan dengan aktivitas atau kejadian, sedangkan kebisingan adalah informasi yang kontradiktif, membingungkan, atau acak yang melemahkan pesan yang dikirim. Untuk meningkatkan proses belajar maka organisasi harus memperbaiki rasio sinyal terhadap kebisingan, mengembangkan mekanisme untuk mensentralisasi informasi, dan bekerja keras untuk membentuk gambaran informasi dan kejadian yang terintegrasi dan tidak bias.

2.3.1.2 Interpretasi Informasi

Interpretasi adalah proses menerjemahkan kejadian di sekitar organisasi dan yang membentuk organisasi, mengembangkan model, memberikan makna, dan membangun skema konseptual atas kejadian itu (Weick & Daft, 1983 dalam Garvin, 2000, hal. 24).

Untuk mengevaluasi sebuah kinerja, seorang manajer harus membuat asumsi atas persaingan industri dan kebutuhan konsumen. Dalam proses pembuatan asumsi ini, mereka tergantung pada apa yang disebut sebagai skema yaitu struktur mental yang mengorganisasikan pengetahuan dan memberinya bentuk dan pemahaman (Garvin, 2000, hal. 24). Skema terdiri dari kategori, model, klasifikasi, dan hubungan sebab akibat yang secara bersamaan memberikan bentuk terhadap observasi. Skema ini membantu dalam tugas-tugas seperti mengelola dan mengklasifikasi informasi baru, mencari data yang kurang, membuat probabilitas kejadian, dan memberikan penjelasan rasional terhadap perilaku. Apabila kerangka kerja interpretasi ini dipahami secara bersama-sama, maka seluruh anggota organisasi akan mempunyai cara berpikir yang sama.

Kerangka interpretasi ini memiliki dua tantangan yaitu: (1) Kerangka interpretasi harus diuji dan diperbaharui secara terus menerus agar selalu relevan dan mengikuti perubahan lingkungan perusahaan; (2) Pemahaman bahwa kerangka interpretasi ini tidak pernah lengkap, merupakan perkiraan, dan bukan standar kebenaran. Karena itu tujuan utama dalam proses interpretasi informasi adalah menyusun interpretasi akurat yang memiliki kategori, konstruk, dan hubungan sebab-akibat yang paling mendekati kenyataan. Dan untuk mencapai itu semua,

dibutuhkan data yang konkrit dan rinci, termasuk didalamnya taksonomi yang komprehensif, memiliki keterkaitan yang erat satu sama lain, dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh manajemen kunci.

2.3.1.3 Aplikasi Informasi

Menurut Garvin (2000, hal.26) ada dua langkah yang harus dilakukan dalam aplikasi informasi: (1) Interpretasi informasi harus diterjemahkan dalam perilaku yang konkrit; (2) Manajemen harus memastikan bahwa aktivitas dan perilaku yang baru ini diadopsi secara massal di dalam organisasi.

Berhubung kebiasaan dan rutinitas lama umumnya sangat sulit untuk dihilangkan, maka ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah ini: (1) Manajemen harus menyampaikan pesan akan pentingnya perilaku yang baru dan memberikan kesempatan untuk berlatih menjalankan perilaku baru ini; (2) Menghilangkan perilaku dan tugas yang lama pada saat perilaku dan tugas baru diperkenalkan. Tugas baru yang dikenalkan haruslah mengganti tugas yang lama, bila tidak maka akan menjadi beban berlebih bagi karyawan dan akibatnya akan menghambat motivasi untuk melakukan tugas baru.

2.4 Beberapa Pendekatan Pembelajaran Dalam Organisasi Pembelajar

Dalam melakukan aktifitas pembelajaran ada beberapa pendekatan pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi karena tidak ada pendekatan tunggal yang terbaik untuk pembelajaran (Garvin, 2000, hal. 47) Pemilihan pendekatan ini sangat tergantung dari informasi yang tersedia dan masalah yang akan dipecahkan.

Setiap pendekatan pembelajaran ini melakukan aktivitas yang sama yakni mengakuisisi, menginterpretasi, dan menggunakan informasi. Masing-masing juga mempunyai kelebihan dan kekurangan. Tugas manajemen adalah memahami masing-masing pendekatan pembelajaran ini dan dapat mengaplikasikan pada strategi pembelajaran organisasi agar sesuai dengan tantangan yang dihadapi.

2.4.1 Pendekatan Pembelajaran *Intelligent Gathering*

Pembelajaran intelijen adalah metode memilih, mengumpulkan, menerjemahkan, dan mendistribusikan informasi yang memiliki kepentingan strategis (Garvin, 2000. Hal. 48). Dalam

konteks perusahaan, informasi mengenai pesaing, pelanggan, teknologi, regulasi, dan kecenderungan sosial dan demografi harus dipahami untuk membuat keputusan secara efektif. Umumnya pembelajaran intelijen menekankan bahwa data harus tersedia secara publik, informasi dapat dikumpulkan secara langsung dan legal dari individu dan organisasi.

Pengumpulan data intelijen dapat dilakukan dengan tiga metode: pencarian, penyelidikan, dan observasi. Definisi, efektifitas, dan aplikasi dari masing-masing metode ini akan dijelaskan pada bagian berikut.

2.4.2 Pendekatan Pembelajaran *Intelligent* Melalui Pencarian

Dalam melakukan pencarian, organisasi mengumpulkan dan memproses informasi yang stabil, tidak terputus, dan berasal dari sumber formal dan informal. Seorang manajer pemasaran misalnya, secara rutin membaca laporan pasar dari biro riset, data penjualan, dan observasi pasar.

Ada beberapa panduan dalam membuat proses pencarian ini berlangsung efektif: (1) Perusahaan harus mengumpulkan informasi dari sumber yang berbeda-beda; (2) Melakukan periksa ulang untuk memastikan reliabilitas informasi; (3) Mengkombinasi pencarian pasif dan aktif; (4) Mendedikasikan sumber daya untuk menganalisa dan menginterpretasi informasi; (5) Mengkaitkan pengumpulan data intelijen dengan pengambilan keputusan; (6) Memperoleh pengetahuan yang sudah terkumpul secara internal melalui unit intelijen dalam perusahaan yang secara rutin mengumpulkan, menyaring, dan menggali informasi-informasi yang dibutuhkan untuk perusahaan

Baird & Henderson (2001) menjelaskan definisi pencarian pasif dan aktif sebagai berikut: (1) Pencarian Aktif: menseleksi informasi dalam bentuk yang organisasional. Proses pencarian disederhanakan dan efisien karena setiap kategori mempunyai konsep dan arti. Kerangka aktif digunakan ketika kita mengetahui hakikat dan urutan sebuah proses kinerja, cakupan pengetahuan yang dibutuhkan dapat dibatasi dengan hakikat sebuah proses kinerja, dan kita membutuhkan efisiensi dalam pelaksanaan. Contoh dari kerangka aktif ini adalah pemetaan proses dalam merencanakan suatu proyek; (2) Pencarian Pasif yaitu menyediakan petunjuk umum namun tidak membatasi mekanisme pencarian pengetahuan dan bagaimana ia dikategorikan. Hakikat pasti dari proses kinerja tidak jelas dan kreatifitas diperlukan. Contoh kerangka pasif adalah mesin pencari seperti Google dan Yahoo.

2.4.3 Pendekatan Pembelajaran *Intelligent* Melalui Penelitian (*Inquiry*)

Seringkali data dan informasi yang dikumpulkan tidaklah cukup untuk menjawab pertanyaan. Karena itu dibutuhkan penyelidikan lebih lanjut untuk memperoleh informasi yang lebih lengkap (Garvin, 2000. Hal. 63).

Penyelidikan yang efektif dilakukan dengan memilih responden yang representatif dan sesuai dengan masalah yang hendak digali. Selain itu pertanyaan yang diajukan juga harus disusun sedemikian rupa untuk menghindari kesalahan pemahaman oleh responden, dan menghindari responden untuk memberikan jawaban yang sudah bisa diduga sebelumnya.

Bentuk penyelidikan menurut Garvin (2000, hal. 64) ada dua: (1) Penyelidikan deskriptif yang mencari informasi yang fokus dari target responden yang fokus juga. Metode ini biasanya dilakukan melalui diskusi kelompok yang fokus, dan percakapan terstruktur dengan responden; (2) Penyelidikan eksploratif yang menggunakan pertanyaan terbuka, tidak terstruktur. Teknik ini digunakan untuk memastikan responden mengungkapkan apa yang ada dalam benak mereka ketimbang menjawab pertanyaan yang sudah disiapkan.

2.4.4 Pendekatan Pembelajaran *Intelligent* Melalui Observasi

Metode ini digunakan untuk memperoleh pengetahuan yang sangat *tacit* dan sulit untuk dideskripsikan secara verbal. Pengetahuan ini mencakup perasaan dan kebutuhan yang belum terpenuhi, proses dan praktik yang sudah terinternalisasi dan dilakukan tanpa berpikir, jalan pintas, dan aturan tak tertulis (Garvin, 2000, hal. 77).

Dalam melakukan observasi yang efektif dapat dilakukan dengan cara antara lain: (1) Observasi dilakukan dalam konteks yang nyata bukan artifisial. Observasi dilakukan di lingkungan yang nyata, melihat individu dan kelompok melakukan pekerjaan sehari-hari; (2) Pembelajaran akan berlangsung efektif apabila *observer* melebur dengan responden di lingkungan yang sebenarnya; (3) Untuk menghindari masalah kepercayaan, *observer* harus mengidentifikasi dirinya dan menjelaskan tujuan observasinya kepada responden.

2.4.5 Pendekatan Pembelajaran *Experience*

Pembelajaran melalui pengalaman dilaksanakan berdasarkan prinsip bahwa orang dewasa dapat menerima ide baru dengan mudah apabila dikaitkan langsung dengan tantangan yang nyata (Garvin, 2000. Hal. 117). Tipe pembelajaran ini dilakukan secara proaktif dengan

mengkombinasikan tiga elemen: (1) Konsep, teori, dan alat baru yang relevan; (2) Masalah atau simulasi untuk menguji pengetahuan baru tersebut; (3) Sebuah proses untuk mengevaluasi perkembangan, berbagi pelajaran, dan membuat koreksi diantara proses tersebut.

Salah inisiatif yang sesuai dengan tipe pembelajaran dari pengalaman adalah *Action Learning* (Marquardt, 2011. Hal. 2) yaitu sebuah alat pemecahan masalah yang memiliki kapasitas untuk secara simultan membangun pemimpin, kelompok, dan organisasi yang sukses. AL adalah proses yang melibatkan sekelompok kecil orang bekerja pada masalah yang aktual, mengambil tindakan, dan belajar secara individu, sebagai kelompok dan sebagai organisasi.

Ada enam elemen yang membentuk proses *Action Learning* ini yaitu (1) melibatkan masalah individu, kelompok, dan organisasi yang memiliki pengaruh besar dalam organisasi, (2) kelompok yang terdiri dari 3-8 orang dengan keragaman yang cukup (3) Coach atau pelatih yang membantu memfokuskan kelompok pada hal yang penting (belajar) dan yang genting (pemecahan masalah). Pelatih membantu anggota kelompok untuk merefleksikan dirinya atas apa yang dipelajari dan bagaimana memecahkan masalah (4) Pertanyaan dan pemahaman reflektif. AL menekankan pertanyaan dan refleksi diatas pernyataan dan pendapat. Dengan berfokus pada pertanyaan yang benar dibanding jawaban yang benar, AL membuat anggota kelompok menjadi lebih paham atas apa yang mereka tahu dan tidak tahu (5) kelompok dan anggotanya harus memiliki otoritas untuk mengambil tindakan sendiri atau dijamin bahwa rekomendasinya akan dijalankan (6) Komitmen pembelajaran pada yang memiliki peranan penting karena pembelajaran dalam AL bisa memiliki nilai strategis untuk organisasi dibanding pembelajaran yang diambil dari langkah taktis biasa dalam pemecahan masalah.

Inisiatif lain adalah melakukan *After Action Review* (AAR) yaitu proses untuk membantu belajar dari pengalaman. AAR berfokus pada pembelajaran selama dan segera setelah kejadian sehingga orang dapat mengaplikasikan pelajarannya langsung pada aktifitas berikutnya (Baird & Henderson, 2001) Proses AAR berlangsung dengan menjawab beberapa pertanyaan penting berikut: (1) Apa yang seharusnya terjadi? (2) Apa yang sebenarnya terjadi? (3) Mengapa ada perbedaan? (4) Apa yang kita dapat lakukan kemudian?.

Pertanyaan pertama relatif sederhana. Semua anggota kelompok harus sepakat akan misi yang ditempuh dan definisi kesuksesan yang diraih. Definisi ini terdiri atas tiga elemen: tugas kunci yang terlibat, kondisi dimana tugas kunci tersebut harus dilakukan, dan standar kesuksesan yang dapat diterima.

Pertanyaan kedua membutuhkan kesepakatan antar anggota kelompok mengenai apa sebenarnya yang terjadi dalam misi yang dilakukan. Ini lebih sulit dari pertanyaan pertama, karena fakta dapat tersembunyi di balik kondisi lingkungan yang tidak ideal. Oleh karena itu fakta harus diverifikasi oleh setidaknya tiga sumber: (1) Pengamat yakni seorang ahli yang mengamati bagaimana misi dilakukan dan memiliki keahlian untuk menjadi pelatih dan memimpin proses AAR; (2) Instrumen dan alat ukur yang akurat; (3) Dan rekaman kejadian.

Pertanyaan ketiga dimulai dengan proses analisa sebab-akibat. Tahap ini bertujuan untuk mengetahui penyebab utama keberhasilan dan kegagalan. Namun menjawab pertanyaan ini membutuhkan keahlian pemecahan masalah dan kemauan untuk bertanggung-jawab. Kelompok harus mendiskusikan penjelasan dari masalah dan dituntut untuk jujur, terbuka, dan berani mengakui kesalahan bila terjadi.

Pertanyaan keempat yakni menentukan apa yang harus dilakukan selanjutnya. Tujuan dari tahap ini adalah mengidentifikasi hal baik yang sudah dikerjakan kelompok dan memastikan hal tersebut tetap dikerjakan. Tantangan awal dari proses ini adalah umumnya anggota kelompok ingin memiliki kinerja lebih baik dari orang sebelumnya sehingga cenderung mencari kesalahan. Namun seiring berjalannya waktu fokus kemudian berubah ke arah menjaga kesuksesan.

Untuk membuat AAR berhasil ada beberapa kondisi yang harus dipenuhi menurut Garvin (2000) antara lain: proses harus dilakukan dengan kerangka dialog dan bukan debat atau nasihat, keahlian memfasilitasi dialog sangat dibutuhkan untuk memastikan bahwa proses evaluasi adalah untuk pembelajaran dan bukan mencari kesalahan, manajemen harus mendukung karyawan yang berbicara terus terang mengenai fakta yang terjadi, serangan yang bersifat pribadi harus dihindari, kerahasiaan harus dijaga, dan fakta yang diungkap tidak boleh digunakan untuk melawan individu tertentu di kemudian hari.

2.4.6 Pendekatan Pembelajaran *Experimentation*

Pembelajaran melalui percobaan adalah tindakan dalam mencoba sesuatu atau membuktikan sesuatu: sebuah prosedur, metode, sistem, tindakan yang diadopsi dalam ketidakpastian. Serangkaian tindakan dilakukan untuk menemukan sesuatu yang belum diketahui (Garvin, 2000, hal. 140). Percobaan biasanya dilakukan dalam situasi sebagai berikut: situasi yang baru, para ahli tidak memiliki kesepakatan, dan ada beberapa alternatif solusi yang ditawarkan.

Untuk membuat percobaan menjadi efektif, fokus harus dirubah dari membenaran dan komitmen (yang bertujuan untuk menegaskan posisi pilihan seseorang) menjadi ketidakyakinan dan keraguan (yang bertujuan untuk mendukung pemikiran terbuka saat menghadapi perbedaan pandangan).

Ada dua metode pembelajaran melalui percobaan: (1) Metode eksploratif yang bertujuan untuk mengetahui efek dari percobaan tertentu. Dalam dunia usaha biasanya metode ini digunakan untuk membangun produk dan proses yang inovatif, dan melepaskan organisasi dari batasan-batasan yang dibangun dari praktik yang sudah berlangsung lama; (2) Metode pengujian hipotesis yang bertujuan untuk membuktikan apakah interpretasi yang disusun sesuai dengan fakta yang ada.

Salah satu inisiatif yang didasarkan pada metode eksploratif ini adalah metode Stage-Gate™ yang dikenalkan oleh Robert Cooper (Cooper, 2001) yaitu sebuah proses yang mewujudkan ide sebuah produk baru menjadi kenyataan dan hadir di pasar seperti digambarkan dalam diagram berikut:

Gambar 2.2

Diagram Stage-Gate™



Sumber: Cooper (2001)

Dalam proses Stage-Gate™ percobaan produk baru dilakukan setelah melalui tahapan dan validasi untuk memastikan bahwa inovasi tersebut sesuai dengan kebutuhan konsumen dan dapat memberikan manfaat finansial terhadap perusahaan. Pengembangan prototipe baru dilakukan pasca investigasi yang rinci terhadap seluruh aspek internal dan eksternal perusahaan, dan sebelum diluncurkan ke pasar dilakukan pengujian dan validasi untuk memastikan bahwa produk siap diluncurkan.

2.5 Sistem Manajemen Pengetahuan

Istilah sistem manajemen pengetahuan atau *knowledge management system* (KMS) merujuk pada sekelompok sistem informasi yang diaplikasikan untuk mengelola pengetahuan organisasi. Artinya, KMS adalah sistem berbasis teknologi informasi (TI) yang dikembangkan untuk mendukung dan meningkatkan proses organisasi dari penciptaan, penyimpanan, transfer, dan aplikasi pengetahuan (Alavi & Leadner, 2001 dalam Butler, Heavin, & O'Donovan, 2007).

Dalam penelitiannya Aktharsha & Anisa (2011) menyimpulkan bahwa KMS membantu organisasi dalam meningkatkan kinerjanya dalam hal inovasi dan pengambilan keputusan yang lebih baik. KMS juga membantu organisasi dalam bertransformasi menjadi LO. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya melanjutkan usahanya untuk berfokus pada manajemen pengetahuan.

Tiwana (2001) menyarankan sepuluh langkah untuk mewujudkan KMS. Fokus dari kerangka kerja ini adalah informasi yang bisa ditindaklanjuti harus dikirimkan untuk masukan dalam pengambilan keputusan. Informasi yang bisa ditindaklanjuti adalah informasi yang relevan dan tersedia pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, konteks yang tepat, dan cara yang tepat sehingga siapapun dapat membawanya untuk pengambilan keputusan setiap saat.

Gambar diagram berikut secara ringkas menjelaskan model KMS Tiwana dalam mewujudkan KMS:

Tabel 2.3

Sepuluh Langkah Menuju KMS Model Tiwana

Fase	Tahapan
Evaluasi Infrastruktur	1. Menganalisa infrastruktur yang ada
	2. Menyelaraskan KM dengan strategi bisnis
Analisa, Desain, dan Pengembangan KMS	3. Mendesain infrastruktur KM
	4. Mengaudit aset dan sistem pengetahuan yang ada
	5. Membentuk tim KM
	6. Menyusun cetak biru KM
	7. Mengembangkan KMS
Implementasi	8. Mengimplementasikan KM
	9. Mengelola perubahan, budaya, dan struktur penghargaan
Evaluasi	10. Mengevaluasi kinerja KMS

Sumber: (Calabrese & Orlando, 2006)

2.6 Work Design

Work design adalah menciptakan tugas dan kelompok pekerjaan yang menghasilkan employee fulfillment dan produktifitas (Cummings & Worley, 2008). Saat ini organisasi memiliki tendensi untuk mengkombinasikan work design dengan struktur formal dan mendukung perubahan dalam penentuan tujuan, sistem *rewards*, lingkungan pekerjaan, dan praktik manajemen kinerja lainnya. Faktor-faktor organisasi ini dapat membantu menstrukturisasi dan mendorong perilaku kerja yang diasosiasikan dengan work design tertentu.

Menurut Cummings dan Christopher (2008) setidaknya ada tiga pendekatan dalam work design: *engineering approach*, *motivational approach* dan *sociotechnical systems approach*.

2.6.1 Engineering Approach

Engineering approach didasarkan pada konsep dan metode engineering. Konsep ini berpendapat bahwa work designs yang paling efisien dapat ditentukan dengan secara jelas memberikan spesifikasi tugas-tugas yang harus dijalankan, metode kerja yang digunakan, dan alur kerja diantara para individu. *Engineering approach* secara ilmiah menganalisa tugas pekerja untuk menemukan prosedur yang memproduksi keluaran maksimal dengan masukan yang minimal dari energi dan sumber daya. Secara umum pendekatan ini menghasilkan *work designs* yang sangat terspesialisasi dan spesifik.

Keuntungan dari pendekatan ini adalah: memungkinkan pekerja belajar secara cepat, mengijinkan siklus kerja yang pendek sehingga kinerja dapat dihasilkan dengan usaha mental yang sedikit, menurunkan biaya karena karyawan berkeahlian rendah dapat dipekerjakan dan dilatih secara mudah dan dibayar dengan relatif murah. Namun dilain pihak banyak kritik terhadap pendekatan ini antara lain: pendekatan ini mengabaikan kebutuhan sosial dan psikologis pekerja, dan membuat peningkatan pendidikan karyawan dan penggantian tenaga kerja berkeahlian rendah dengan kebutuhan akan bentuk kerja yang lebih bervariasi adalah sebuah tantangan tersendiri. Terlebih lagi, iklim kompetisi saat ini membutuhkan karyawan untuk lebih berkomitmen dan terlibat dalam pengambilan keputusan dan untuk mengembangkan inovasi kinerja.

2.6.2 Motivational Approach

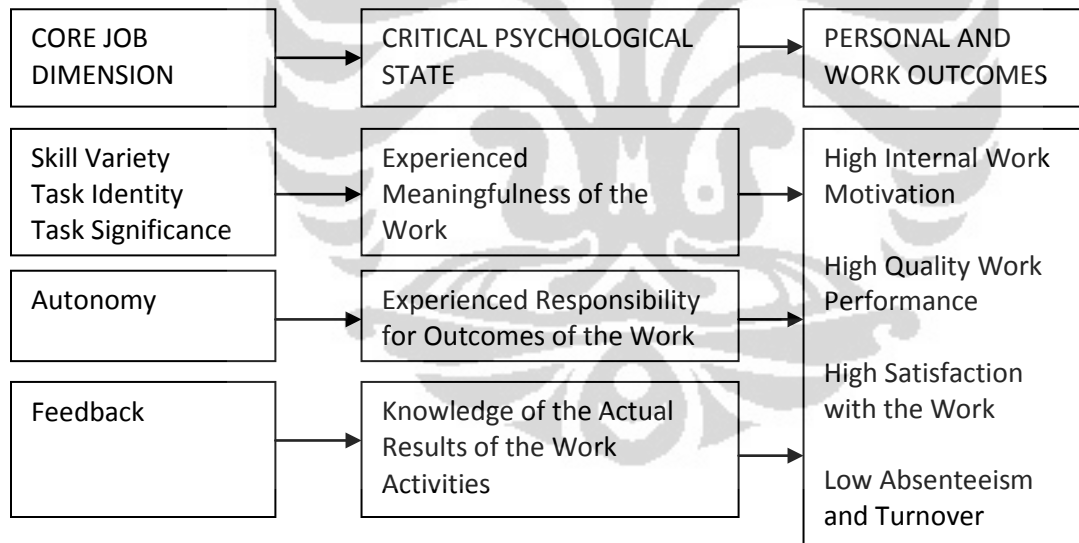
Motivational approach memandang efektifitas dari aktifitas organisasi terutama adalah

fungsi dari kebutuhan dan kepuasan anggotanya, dan mencari cara untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan dengan memperkaya pekerjaannya (*enriching jobs*). Pendekatan ini memberikan karyawan peluang untuk otonomi, tanggung jawab, menyelesaikan pekerjaan, dan umpan balik dari kinerja.

Dalam memahami *motivational approach* ini perlu untuk memahami keterkaitan antara dimensi inti pekerjaan, *critical psychological states*, dan hasil dari pekerjaan dan individu. Gambar dibawah ini menunjukkan bagaimana tiga elemen tersebut saling berhubungan dengan menggunakan model Hackman dan Oldham (Cummings & Worley, 2008). Lima dimensi inti pekerjaan mempengaruhi tiga *critical psychological states*, dan pada gilirannya menghasilkan keluaran yang terkait dengan pekerjaan dan individu.

Gambar 2.3

Hubungan Antara *Core Job Dimensions*, *Critical Psychological States*, dan *Personal and Work Outcomes*



Sumber: Cummings dan Worley (2008, hal

2.6.3 Sociotechnical System Approach

Sociotechnical System Approach (STS) dikembangkan oleh Tavistock Institute of Human Relations di London. Pendekatan ini didasarkan pada dua premis fundamental: bahwa organisasi atau unit kerja adalah kombinasi dari sistem sosial plus teknis (*sociotechnical*), dan bahwa sistem ini terbuka dalam hubungannya dengan lingkungannya (Cummings & Worley, 2008).

Cummings dan Worley (2008) menjelaskan bahwa asumsi pertama menyarankan bahwa dimanapun manusia diorganisasikan untuk mengerjakan sesuatu, maka sebuah sistem gabungan beroperasi yaitu sistem sociotechnical. Sistem ini terdiri dari dua bagian independen namun saling berhubungan yaitu bagian sosial dan bagian teknis. Termasuk di dalam bagian sosial adalah orang-orang yang melakukan tugas dan hubungan diantara mereka, dan di dalam bagian sosial adalah alat, teknik, dan metode untuk kinerja tugas. Dua bagian ini adalah independen karena beroperasi pada hukum yang berbeda. Bagian sosial beroperasi menurut hukum biologi dan psikologi, bagian teknis beroperasi menurut hukum mekanika dan fisika. Meskipun begitu dua bagian ini berhubungan karena untuk mencapai tujuan mereka harus bekerja sama.

Menurut Cummings dan Worley (2008) hubungan dengan lingkungan harus dilakukan oleh STS agar dapat bertahan dan berkembang. Lingkungan menyediakan masukan yang diperlukan STS seperti energi, bahan baku, dan informasi. Sementara STS menyediakan lingkungan dengan produk dan jasanya. Kunci permasalahan adalah bagaimana mendesain antarmuka antara STS dan lingkungannya sehingga sistem memiliki kebebasan yang cukup untuk berfungsi pada saat melakukan pertukaran dengan lingkungannya.

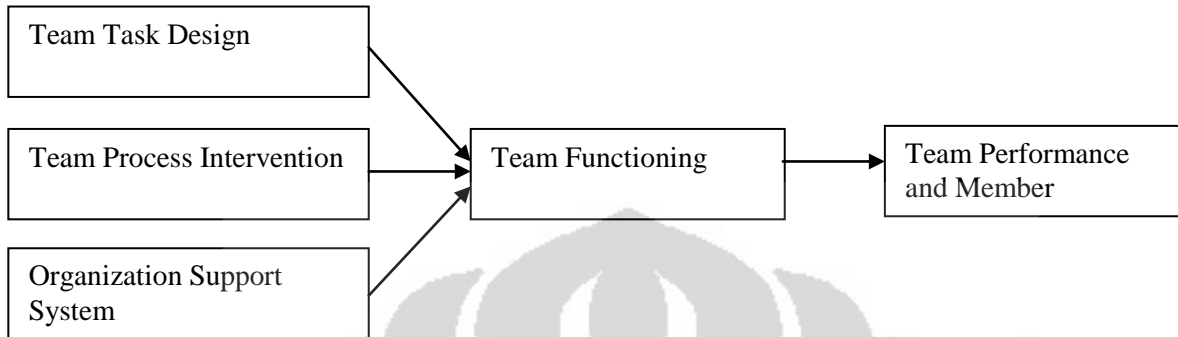
Bentuk paling umum dari aplikasi STS adalah *Self-Managed Work Teams* (Cummings & Worley, 2008). Bentuk *work design* ini terdiri dari anggota-anggota tim yang melakukan tugas yang saling berhubungan. *Self-managed teams* umumnya bertanggung-jawab terhadap produk dan jasa yang lengkap, atau bagian besar dari proses produksi yang lebih besar. Mereka mengontrol perilaku tugas anggota tim dan membuat keputusan mengenai metode penugasan dan kerja. Dalam banyak kasus, tim menentukan tujuan produksinya sendiri dalam batasan organisasi yang lebih luas dan mungkin juga bertanggung-jawab untuk *support services*, seperti pemeliharaan, pembelian, kontrol kualitas. Anggota-anggota tim umumnya diharapkan untuk belajar banyak mengenai semua pekerjaan yang dilakukan timnya dan secara berkala dibayar dengan dasar pengetahuan dan keahliannya ketimbang senioritasnya. Ketika penghasilan didasarkan pada kinerja, maka kinerja tim akan menjadi standar dan bukan kinerja individual.

Gambar berikut menjelaskan bagaimana STS bekerja. Menurut Cummings dan Worley (2008) model ini menunjukkan bagaimana kinerja tim dan kepuasan anggotanya dipengaruhi oleh bagaimana tim berfungsi dengan baik, bagaimana anggota-anggota tim berkomunikasi dan berkoordinasi dengan baik satu sama lain, menyelesaikan konflik dan masalah, dan membuat dan mengimplementasikan keputusan yang relevan dengan tugas-tugasnya. *Team functioning* pada

gilirannya dipengaruhi oleh tiga masukan utama: *team task design*, *team process intervention*, dan *organization support system*.

Gambar 2.4

Model of Self-Managed Work Teams



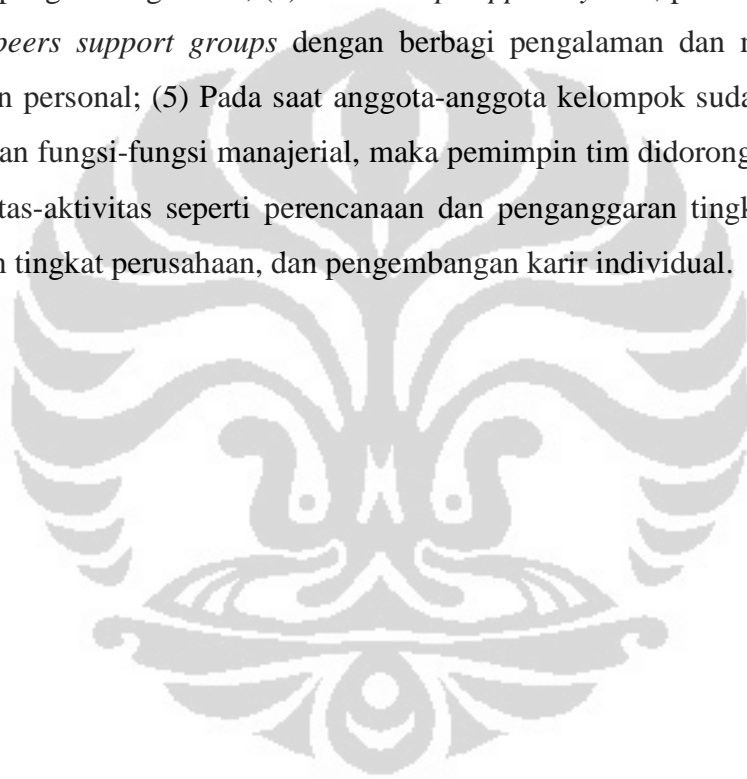
Sumber: Cummings & Worley, 2008 (hal. 388)

Self-managed work teams bertanggung-jawab untuk melakukan tugas tertentu, sehingga bagaimana tim didesain akan mempunyai pengaruh besar terhadap bagaimana tim tersebut berfungsi (Cummings & Worley, 2008). Menurut Cummings dan Worley (2008) *task design* secara umum mengikuti misi dan tujuan tim yang mendefinisikan tujuan utama dari tim dan memberikan arah terhadap pencapaian tugas. *Task design* menghubungkan perilaku anggota-anggotanya kepada persyaratan tugas dan hubungan antar anggota tim. *Task design* memberikan struktur untuk berinteraksi dan berkinerja bagi anggota tim. Tiga elemen *task design* diperlukan untuk menciptakan *self-managed work teams* yaitu: differensiasi tugas, kontrol terhadap batasan-batasan, dan kontrol terhadap tugas.

Team process intervention seperti proses konsultasi dan *team building*, dapat menyelesaikan masalah-masalah seperti komunikasi yang kurang baik antara anggota tim, aturan dan norma yang tidak berfungsi, kegagalan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Cummings & Worley, 2008). Menurut Cummings dan Worley (2008) hal ini dapat dilakukan dengan membantu anggota tim memahami dan menyelesaikan masalah pada proses dan membawa anggota tim menuju tahapan perkembangan yang lebih matang.

Organization Support System menentukan keberhasilan dari *self-managed work teams* dengan menyediakan struktur organik, dengan fleksibilitas antar unit, relatif sedikit aturan dan

prosedur formal, dan otorisasi yang terdesentralisasi (Cummings & Worley, 2008). Menurut Cummings dan Worley (2008) *Organizational Support System* ini dapat diberikan dalam bentuk: (1) Rekrutmen dan seleksi bagi anggota dan pemimpin tim dengan memperhatikan keseimbangan keahlian teknis dan sosial; (2) Pelatihan yang ekstensif dalam bentuk formal dan *on-the-job* dalam hubungan antar manusia, dinamika kelompok, gaya kepemimpinan. Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan konsep bagi pemimpin tim untuk memahami perannya sebagaimana pengalaman langsungnya dalam membangun tim, proses konsultasi, dan intervensi pihak ketiga; (3) Evaluasi dan sistem *reward* yang bertujuan untuk mengkaitkan *reward* dengan pencapaian dalam pengembangan tim; (4) *Leadership support system*, pemimpin didorong untuk mengembangkan *peers support groups* dengan berbagi pengalaman dan membahas masalah-masalah umum dan personal; (5) Pada saat anggota-anggota kelompok sudah lebih matang dan mampu mengerjakan fungsi-fungsi manajerial, maka pemimpin tim didorong untuk terlibat lebih dalam pada aktivitas-aktivitas seperti perencanaan dan penganggaran tingkat tinggi, pelatihan dan pengembangan tingkat perusahaan, dan pengembangan karir individual.



BAB 3

RANCANGAN METODE PENELITIAN

Bab ini bertujuan untuk menguraikan rancangan penelitian yang digunakan untuk mengidentifikasi sampai dimana tujuh dimensi organisasi pembelajar dilaksanakan departemen penjualan PT XYZ sehingga dapat disusun rekomendasi program intervensi yang dapat memperbaiki pelaksanaan salah satu atau beberapa dari dimensi tersebut. Dengan demikian diharapkan PT XYZ dapat meningkatkan keunggulan kompetitifnya dengan cara meningkatkan ROI program promosinya sesuai dengan yang diharapkan.

Tujuh dimensi organisasi pembelajaran yang akan diidentifikasi mengadopsi model organisasi pembelajaran oleh Marsick & Watkins (2008).

3.1 Metode dan Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode riset bisnis *applied* yaitu riset yang bertujuan untuk mengaplikasikan hasil temuannya untuk menyelesaikan masalah yang spesifik yang sedang dialami di dalam organisasi (Sekaran, 2003, hal. 8).

Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan melakukan penyebaran kuisioner kepada karyawan di departemen penjualan PT XYZ mulai dari tingkat staff hingga manajer senior dan yang bertugas di kantor pusat maupun kantor-kantor cabang di seluruh Indonesia. Kuisioner diadopsi dari metode Dimension of Learning Organization Questionnaire yang disusun oleh Marsick & Watkins (2008)

Sebelum melakukan penyebaran kuisioner dan analisa data, penulis mempelajari data sekunder perusahaan yang terkait dengan hasil evaluasi program promosi departemen penjualan PT XYZ yang dapat dilihat di **Lampiran 3**. Hasil evaluasi dilakukan pada program-program promosi yang dilakukan dalam kurun waktu 2010-2011.

3.2 Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang dibangun adalah: 1) Bagaimana dimensi organisasi pembelajar sudah diterapkan di organisasi ditinjau dari tujuh dimensi yaitu pembelajaran yang berkelanjutan, mendukung penyelidikan dan dialog, mendukung kolaborasi dan pembelajaran kelompok, mengadakan sistem untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan, pemberdayaan

orang-orang dalam mencapai visi bersama, menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, dan kepemimpinan yang strategis dalam proses pembelajaran. 2) Apa dan bagaimana intervensi yang perlu dilakukan agar penerapan dimensi organisasi belajar tersebut sesuai dengan target yang diharapkan sehingga dapat membuat organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui peningkatan ROI pada setiap program promosinya.

3.3 Pembuatan dan Penyebaran Alat Ukur

3.3.1 Pembuatan Alat Ukur

Instrumen penelitian ini diadaptasi dari Marsick dan Watkins (2008) yang mengembangkan instrumen Dimension of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) untuk mengukur bagaimana organisasi sudah menerapkan konsep organisasi pembelajar.

DLOQ mengukur pergerakan penting dalam iklim, budaya, sistem, dan struktur organisasi yang mempengaruhi pembelajaran masing-masing individu di dalamnya (Marsick & Watkins, 2008)

Kuisisioner terdiri dari 43 pertanyaan dengan menggunakan skala Likert dari 1 (hampir tidak pernah) sampai dengan 6 (hampir selalu) yang terdiri dari: 7 pertanyaan mengenai pembelajaran berkelanjutan, 6 pertanyaan mengenai penyelidikan dan dialog, 6 pertanyaan mengenai kolaborasi dan pembelajaran kelompok, 6 pertanyaan mengenai sistem berbagi pengetahuan, 6 pertanyaan mengenai pemberdayaan anggota kelompok, 6 pertanyaan mengenai hubungan organisasi dengan lingkungannya, dan 6 pertanyaan mengenai kepemimpinan yang strategis. Selain di bagian awal kuisisioner juga terdapat isian mengenai data demografi responden.

Menurut DLOQ setidaknya ada tujuh dimensi organisasi pembelajar: (1) menciptakan peluang belajar yang berkelanjutan, (2) mendukung penyelidikan dan dialog, (3) mendorong kolaborasi dan pembelajaran kelompok, (4) menciptakan sistem untuk mendapatkan dan berbagi pengetahuan, (5) memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan bersama, (6) menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, (7) kepemimpinan yang strategis dalam proses belajar.

3.3.1.1 Menciptakan Peluang Belajar Yang Berkelanjutan

Saat ini organisasi berusaha untuk memindahkan pembelajaran dalam tindakan (action learning) dari lingkungan pelatihan ke lingkungan pekerjaan secara keseluruhan (Marquardt,

2002). Marquardt memberikan contoh mengenai Andersen Consulting yang memiliki kerangka kerja coaching dan pembelajaran berkelanjutan. Kerangka kerja tersebut dimulai sesi perencanaan antara pelatih (coach) dan pembelajar. Proses ini diarahkan agar sesuai kebutuhan pembelajar. Tujuan dari kerangka kerja coaching ini adalah: mengidentifikasi kesenjangan antara pengetahuan dan keahlian pembelajar dan apa yang diinginkan oleh perusahaan, menentukan tujuan pembelajaran dan menyusun rencana untuk mencapainya, dan mengidentifikasi dan menyelesaikan segala persiapan untuk belajar.

Walaupun metode belajar berkelanjutan telah dikembangkan, namun tetap metode belajar formal (pelatihan, pendidikan lanjutan) tetap dijalankan perusahaan. Setidaknya ada beberapa metode yang dilakukan perusahaan antara lain mendirikan lembaga pendidikan sendiri, dan memberikan beasiswa untuk melanjutkan pendidikan yang sesuai kebutuhan perusahaan.

Beberapa karakter budaya LO yang mendukung upaya pembelajaran menurut Marquardt (2002) antara lain: (1) menghargai usaha pembelajaran (2) membuat pembelajaran menjadi tanggung jawab bersama, (3) memberikan otonomi dan kepercayaan kepada karyawan, (4) memberikan insentif kepada usaha berinovasi, percobaan, dan pengambilan resiko, (5) komitmen keuangan untuk pelatihan dan pengembangan, (6) kolaborasi dalam kreatifitas, variasi, dan perbedaan, (7) komitmen dalam peningkatan kualitas produk dan jasa secara terus menerus, (8) responsif terhadap perubahan dan kekacauan (9) kualitas keseimbangan hidup dan pekerjaan.

3.3.1.2 Mendukung Penyelidikan dan Dialog

Dimensi ini merujuk pada usaha organisasi dalam menciptakan budaya bertanya, memberikan masukan, dan bereksperimen (Yang, Watkins, & Marsick, 2004). Lebih lanjut Watkins and Marsick (1993) dalam (Chajnaki, 2007) percaya bahwa pertanyaan didasarkan pada keingintahuan yang berwawasan terbuka yang memungkinkan orang untuk mempertanyakan asumsi dan penilaian dalam kepentingannya mencari kebenaran dan solusi yang lebih baik dari suatu masalah. Mereka juga percaya bahwa LO harus mendorong diskusi antara anggotanya secara jujur, spontan, dan antusias.

3.3.1.3 Mendorong Kolaborasi dan Pembelajaran Kelompok

Dalam mendukung kolaborasi dan pembelajaran kelompok sebagai bagian dari proses transfer pengetahuan, organisasi harus mampu mengelola struktur internalnya –paten, konsep,

model, sistem komputer dan administrasi- yang mendukung para profesional dalam proses penciptaan pengetahuan dengan pelanggan (Sveiby, 1997).

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mendukung struktur internal ini menurut Sveiby (1997) yaitu mengelola tegangan antara kelompok pekerja profesional dan pelanggan, dan kelompok profesional dan manajer. Secara tradisional, nilai-nilai yang dianut dua tipe pekerja pengetahuan ini sangat berbeda. Profesional memiliki sistem nilai yang mencakup profesi yang menembus batas organisasi, berorientasi pada pemecahan masalah, tidak menyukai rutinitas. Sementara manajer berfokus pada pengelolaan organisasi dan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini tentunya menciptakan ketegangan antara dua kelompok tersebut. Apabila kita dapat mengelola ketegangan dengan baik, maka hal ini dapat menjadi bahan bakar untuk kesuksesan organisasi.

Hal lain yang dapat dilakukan adalah dengan mengelola eksternalisasi pengetahuan. Hasil penelitian Kimiz Dalkir (2005) menunjukkan bahwa tatap muka adalah metode paling populer (90%) dalam berbagi pengetahuan tacit diikuti dengan jaringan informal (25%). Dalam mendukung proses tatap muka ini ada beberapa hal yang dapat dilakukan menurut Sveiby (1997) yakni sosialisasi menggunakan ruang kerja terbuka, melakukan *piggybacking* yakni metode dimana seorang pemula mengikuti/mengimitasi cara kerja seniornya, dan proyek kelompok dimana seorang pemula diikutkan dalam sebuah kelompok ahli yang sedang mengerjakan sebuah proyek.

3.3.1.4 Menciptakan Sistem Untuk Memperoleh dan Berbagi Pengetahuan

Pengelolaan pengetahuan yang efektif membutuhkan identifikasi, menghasilkan, mengakuisisi, menyebarkan, dan menangkap manfaat pengetahuan yang memberikan keuntungan strategis bagi organisasi. Siklus pengelolaan pengetahuan adalah metode untuk mengarahkan informasi menjadi aset strategis yang bernilai bagi perusahaan melalui siklus manajemen pengetahuan atau siklus KM (Dalkir, 2005).

Salah satu elemen penting dalam siklus KM ini adalah sistem manajemen pengetahuan atau *Knowledge Management System* (KMS) yakni database yang tersentralisasi yang memberikan penekanan pada identifikasi sumber pengetahuan, analisa pengetahuan, dan mengelola arus pengetahuan dalam organisasi – dan pada akhirnya memberikan akses pada penyimpanan pengetahuan (Dalkir, 2005).

Butler, Heavin, O'Donovan (2007) menjelaskan setidaknya ada tiga faktor penentu kesuksesan dalam KMS yaitu faktor strategi, faktor organisasi, dan faktor teknologi informasi. Faktor strategi mencakup hubungan yang erat antara strategi korporat dan strategi KM, memiliki definisi dan komunikasi yang komprehensif mengenai tujuan KM, memastikan komitmen manajemen puncak, dan mengembangkan peran dan tanggung jawab baru seputar KM. Faktor organisasi mencakup fokus pada faktor sumber daya manusia, mengembangkan budaya berorientasi kelompok, membangun kepercayaan diantara *knowledge workers*, memberikan pelatihan komprehensif terhadap pengguna, memperkenalkan insentif dan manfaat finansial dan non-finansial, dan merubah struktur dan proses organisasi. Kemudian faktor yang terkait dengan teknologi informasi antara lain KMS harus didesain agar mudah digunakan, membangun KMS dengan teknologi Web, memastikan KMS memberikan hasil yang akurat dan sesuai, memastikan masalah keamanan seimbang dengan kebutuhan akan keterbukaan, memiliki derajat yang tinggi terhadap partisipasi teknologi informasi dan keterlibatannya, dan memiliki derajat partisipasi yang tinggi terhadap pengguna dan keterlibatannya dalam proyek.

3.3.1.5 Memberdayakan Orang-Orang Dalam Mencapai Visi Bersama

Dalam tahapan ini orang-orang terlibat dalam penentuan, kepemilikan, dan pelaksanaan dari visi bersama; tanggung-jawab terdistribusi dekat kepada pengambilan keputusan sehingga orang-orang termotivasi untuk belajar dalam rangka memenuhi tanggung jawab mereka (Marsick & Watkins, 2008).

Xue, Bradley, Liang (2011) menemukan adanya hubungan langsung antara kepemimpinan yang memberdayakan dengan perilaku berbagi pengetahuan. Menurut Arnold, Arad, Rhoades, dan Drasgow (2000) dalam Xue, et.al (2011) ada lima dimensi kepemimpinan yang memberdayakan: (1) Memimpin dengan contoh, merujuk pada perilaku yang menunjukkan komitmen pemimpin terhadap pekerjaannya dan pekerjaan anggota kelompoknya; (2) Pelatihan, merujuk pada perilaku yang mendidik anggota kelompok dan menolong mereka menjadi mandiri; (3) Pengambilan keputusan yang partisipatif, merujuk pada penggunaan informasi dari anggota kelompok oleh pemimpin dan masukan untuk pengambilan keputusan; (4) Menunjukkan perhatian, merujuk pada perilaku yang menunjukkan penghargaan kepada kerja baik dari anggota kelompok; (5) Menginformasikan, merujuk pada penyebaran informasi perusahaan oleh pemimpin seperti misi, falsafah, dan informasi penting lainnya.

3.3.1.6 Menghubungkan Organisasi Dengan Lingkungannya

LO mempromosikan hubungan yang sehat dan jangka panjang di dalam lingkungan fisik, sosial, dan budaya mereka (Chajniki, 2007). Di dalam LO, orang-orang dibantu untuk melihat pengaruh dari pekerjaan mereka terhadap keseluruhan enterprise, orang-orang memperhatikan lingkungannya dan menggunakan informasi yang diperolehnya untuk menyesuaikan praktik-praktik pekerjaannya, dan organisasi terkait dengan komunitasnya (Marsick & Watkins, 2008).

Menurut Barney & Hesterly (2008), lingkungan eksternal perusahaan secara umum terdiri dari element-elemen yang saling berinteraksi yaitu: perubahan teknologi, kecenderungan demografi, kecenderungan budaya, iklim ekonomi (contoh: resesi, depresi), kondisi hukum dan politik, dan kejadian internasional yang spesifik (contoh: peristiwa serangan 11 September)

3.3.1.7 Memberikan Kepemimpinan Strategis Terhadap Pembelajaran

Pemimpin organisasi harus mampu mengartikulasi visi pembelajaran dan terlibat dalam implementasinya dalam bentuk menghilangkan hambatan yang diciptakan oleh setiap lapis manajemen, tetap menunjukkan komitmen di setiap level organisasi, berpartisipasi dalam usaha awal pembelajaran, dan menjadi contoh dan mendorong orang lain untuk belajar juga. Manajer harus melihat dirinya sebagai coach, fasilitator, dan pendorong yang mempromosikan, mendorong, dan menekankan pembelajaran (Marquardt, 2002)

Lebih lanjut Garvin (2000) menjelaskan bahwa ada beberapa peran penting pemimpin dalam LO yaitu antara lain: (1) Mengajar dan belajar; (2) Menciptakan peluang untuk belajar melalui forum belajar, penugasan, berbagi pengalaman; (3) Membangun suasana belajar yang kondusif, memberikan tantangan, mendukung dan menjamin keamanan dalam pengambilan resiko, dan bersikap terbuka; (4) Memimpin diskusi dengan pertanyaan, mendengarkan secara aktif, memberikan tanggapan (setuju/tidak setuju, klarifikasi, konfirmasi, saran).

3.3.2 Penyebaran Alat Ukur

Penyebaran alat ukur dilakukan dengan metode purposive sampling terhadap 72 orang karyawan tetap di departemen penjualan PT XYZ. Dari total 72 selebaran alat ukur yang dikirimkan, dikembalikan sebanyak 41 atau 57% dari total populasi yang kemudian dijadikan sumber data pada penelitian ini. Pengambilan data diambil selama bulan April 2012 dengan cara mengirimkan kuisisioner melalui surat elektronik kepada total populasi yang bekerja di kantor

pusat Jakarta dan kantor cabang penjualan di Medan, Palembang, Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Balikpapan, dan Makassar. Alat ukur bentuk kuisioner dapat dilihat di **lampiran 4**.

3.4 Metode Analisa Data

3.4.1 Data primer

Data awal yang dikumpulkan dari responden dimasukan dengan menggunakan Microsoft Excel 2007 Setelah itu, data di Excel tersebut diimpor kedalam SPSS versi 19 untuk Windows yaitu program pengolahan data statistik.

Pengolahan data dengan SPSS dalam penelitian ini dilakukan untuk

1. Menguji reliabilitas instrumen untuk menentukan apakah instrumen tersebut dapat dipercaya untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Uji reliabilitas ini menggunakan metode alpha Cronbach yang diukur dengan skala 0,00 sampai 1,00 dengan rincian skala 0,00 s.d 0,30 berarti kurang reliabel, 0,21-0,40 agak reliabel, skor 0,42-0,60 cukup reliabel, 0,61-0,80 reliabel, dan 0,81-1,00 berarti sangat reliabel
2. Menghitung mean dari mengetahui tendensi tengah skor dari masing-masing item dan setiap dimensi (Furlong, Lovelace, & Lovelace, 2002). Pengukuran ini menunjukkan tendensi tengah dari jawaban yang diberikan 41 responden terhadap setiap item.
3. Menguji signifikansi antar mean masing-masing dimensi dengan menggunakan *Single-Factor, Independent-Measures Analysis of Variance* (ANOVA). ANOVA tipe ini digunakan untuk membandingkan *means* dari antar- riset subyek menggunakan dua atau lebih sampel untuk membanding dua atau lebih kondisi perlakuan atau populasi (Gravetter & Forzano, 2009). Perbedaan signifikan mengindikasikan bahwa ada perbedaan yang konsisten dan sistematis antara setidaknya dua perlakuan dan perbedaan mean yang diperoleh tidak terjadi karena kebetulan semata. Menurut Graveter dan Forzano (2009) signifikansi ditentukan oleh nilai $p < 0,05$)

3.4.2 Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder dilakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja hasil program promosi dicapai oleh departemen penjualan PT XYZ selama kurun waktu tahun 2011-2012. Ada 34 program promosi yang dievaluasi dengan menggunakan metode Return On Investment dengan rumus berikut: hasil pengurangan laba kotor dari kenaikan penjualan akibat promosi

dengan biaya promosi dibagi dengan biaya promosi.

3.5 Metode Pemilihan Intervensi

Dari hasil analisis data primer dan sekunder diperoleh fakta bahwa dimensi sistem berbagi pengetahuan memiliki *mean* paling rendah diantara yang dimensi lainnya. Oleh karena itu program intervensi difokuskan untuk mengatasi masalah pada dimensi ini.

Proses selanjutnya adalah menganalisa kebutuhan perubahan dengan menggunakan metode Kaleidoskop Perubahan (Balogun & Hailey, 2008). Metode ini menganalisa dimensi-dimensi perubahan yang harus diakomodasi dalam rekomendasi solusi. Dimensi-dimensi perubahan tersebut antara lain: tenggat waktu, cakupan organisasi, infrastruktur (proses dan orang), kapabilitas individu dan organisasi, kapasitas organisasi (finansial, waktu, dan jumlah orang), keragaman anggota organisasi, kesiapan berubah, dan kemampuan manajemen mengarahkan perubahan.

Dari hasil analisa kebutuhan perubahan tersebut, maka diusulkan beberapa alternatif solusi yang dianggap dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan memiliki kesesuaian dengan teori-teori manajemen pengetahuan seperti dijelaskan pada bab dua.

Alternatif-alternatif solusi itu kemudian didiskusikan dengan pihak manajemen dan kemudian ditentukan alternatif mana yang akan menjadi rekomendasi solusi dengan mempertimbangkan kesesuaian teori dengan masalah yang dihadapi, waktu pelaksanaan, biaya yang dibutuhkan, dan infrastruktur yang diperlukan baik dari segi sistem informasi maupun jumlah karyawan yang akan terlibat

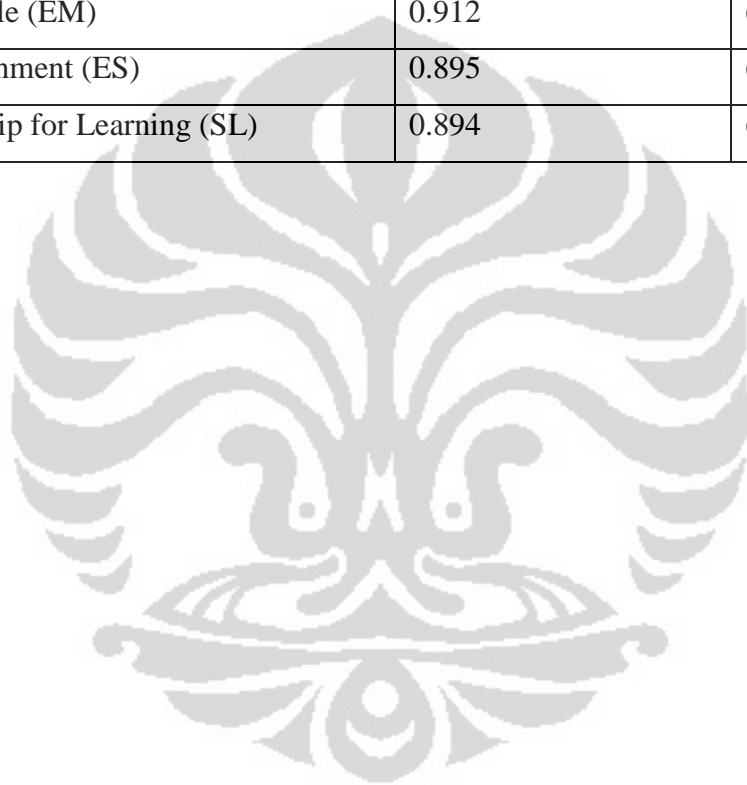
3.6 Hasil analisis validitas dan reliabilitas

Untuk mengetahui apakah item-item tersebut valid atau tidak, maka angka-angka pada tabel harus memenuhi syarat-syarat berikut: r harus positif dan r harus $>$ r tabel. Untuk tabel untuk $N= 41$, dengan taraf signifikansi 0.05, one tail, adalah $= 0,2605$. Jika dilihat dari nilai-nilai pada tabel ini, maka semuanya mempunyai nilai positif dan lebih besar dari 0,2605. Jadi dapat disimpulkan bahwa semua item tergolong valid.

Sedangkan, analisis reliabilitas dilakukan dengan menghitung *Cronbach's Alpha* dari semua dimensi dengan konstruk yang sudah valid. Hasil analisis realibilitas dapat dilihat di Tabel 3.1. Terlihat, bahwa semua kuesioner adalah reliabel karena skor *Alpha Cronbach* $\geq 0,700$.

Tabel 3.1.
Hasil Uji Cronbach's Alpha Pada Setiap Dimensi Pada Model DLOQ

Dimensi	Cronbach's Alpha	Jumlah Item
Collaborative Learning (CL)	0.841	7
Inquiry and Dialogue (ID)	0.915	6
Collaboration and Team Learning (TL)	0.911	6
System to Capture and Share Learning (SC)	0.845	6
Empowering People (EM)	0.912	6
Connect to Environment (ES)	0.895	6
Strategic Leadership for Learning (SL)	0.894	6



BAB 4

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

4.1 Gambaran Umum

Bab ini menguraikan analisis hasil pengolahan data kuesioner dimensi organisasi pembelajaran. Setelah gambaran umum, bagian kedua akan membahas analisa deskriptif mengenai atribut-atribut respondent. Kemudian bagian ketiga akan membahas analisa dimensi organisasi pembelajaran yaitu pembelajaran yang berkelanjutan (*continuous learning*), pertanyaan dan dialog (*inquiry and dialogue*), kerjasama dan pembelajaran kelompok (*collaboration and team learning*), sistem untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan (*system to capture and share knowledge*), pemberdayaan karyawan (*empower people*), menghubungkan organisasi dengan lingkungannya (*connect the organization to its environment*), kepemimpinan strategis untuk pembelajaran (*strategic leadership for learning*).

Selanjutnya di bagian empat akan dibahas alternatif-alternatif solusi yang ditawarkan untuk mengatasi masalah yang dianalisa dari hasil pembahasan setiap dimensi dan variabel, kemudian akan disimpulkan alternatif mana yang paling dianggap tepat.

4.2 Analisa Deskriptif Data Responden

Bagian ini menjelaskan analisa deskriptif data responden dari sisi gender, usia, pendidikan, lama bekerja, posisi, dan lokasi bekerja. Untuk mengingatkan kembali bahwa seluruh responden adalah karyawan tetap departemen penjualan PT XYZ.

Dari sisi gender, prosentase responden laki-laki adalah 52.5% dan responden perempuan 47.5%. Dari sisi usia, prosentase responden yang berusia 20-30 tahun adalah 20%, responden berusia 30,1-40 tahun adalah 42,5%, responden berusia 40.1-50 tahun adalah 37,5%. Dari sisi pendidikan, responden yang berpendidikan diploma memiliki prosentase 22,5%, sarjana 70%, dan pasca sarjana 7,5%. Dari sisi lama bekerja di perusahaan, prosentase responden yang sudah bekerja selama 0-3 tahun adalah 35%, responden yang bekerja selama 3,1-6 tahun adalah 10%, responden yang bekerja selama 6,1-9 tahun adalah 15%, responden yang bekerja selama 9,1-12 tahun adalah 15%, dan responden yang bekerja selama 12 tahun atau lebih adalah 25%. Dari sisi posisi di organisasi, jumlah responden yang berada di posisi staff adalah 15%, jumlah responden yang berada di posisi sebagai supervisor sebanyak 57,5%, dan yang berada di posisi manajer

sebanyak 27,5%. Dari segi lokasi bekerja, 30% responden bekerja di kantor pusat di Jakarta dan 70% responden bekerja di kantor-kantor cabang penjualan.

4.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas alat ukur kuisisioner ini dinyatakan dengan nilai *Cronbach alpha*. Berdasarkan nilai tersebut dapat diketahui bahwa kuisisioner ini dapat diandalkan memiliki konsistensi sebagai alat ukur. Secara keseluruhan kuisisioner dengan item total 43 pertanyaan ini memiliki nilai *Cronbach alpha* sebesar 0,973. Menurut Sekaran (1992) nilai *Cronbach alpha* di atas 0,8 dapat dikatakan sebagai alat ukur yang baik, sehingga dengan demikian kuisisioner ini secara keseluruhan valid dan reliabel untuk mengukur variabel-variabel sesuai dengan model penelitian yang digunakan untuk tujuan penelitian ini.

Output hasil pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur dengan menggunakan perangkat aplikasi perhitungan statistik SPSS 17 dapat dilihat pada **Lampiran 2**

4.4 Analisa Dimensi Organisasi Pembelajaran

Dimensi organisasi pembelajaran yang dianalisa terdiri dari 7 dimensi sesuai dengan konsep organisasi pembelajaran Marsick & Watkins. Bagian ini bertujuan untuk mengilustrasikan integrasi dari variabel-variabel yang diwakili oleh 43 pertanyaan yang diadopsi dari metode Dimension of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) menjadi 7 dimensi yaitu: (1) pembelajaran yang berkelanjutan atau *continuous learning* (CL), (2) pertanyaan dan dialog atau *inquiry and dialogue* (ID), (3) kerjasama dan pembelajaran kelompok atau *collaboration and team learning* (TL), (4) sistem untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan atau *system to capture and share knowledge* (SC), (5) pemberdayaan karyawan atau *empower people* (EM), (6) menghubungkan organisasi dengan lingkungannya atau *connect the organization to its environment* (ES), (7) kepemimpinan strategis untuk pembelajaran atau *strategic leadership for learning* (SL). Contoh kuesioner yang mengadopsi model DLOQ ini terdapat pada **Lampiran 4**.

Dimensi budaya pembelajaran saat ini (*current*) di departemen penjualan PT XYZ diukur dengan menggunakan tujuh dimensi. Hasil analisis budaya pembelajaran yang dicerminkan dari nilai means dapat dilihat pada diagram di bawah ini.

Tabel 4.1

Hasil Mean Tujuh Dimensi Organisasi Pembelajaran (DLOQ)

Dimensi LO	Kode	Mean
Continuous Learning	CL	3.77
Inquiry and Dialogue	ID	4.08
Collaboration and Team Learning	TL	4.02
System to Capture and Share Learning	SC	3.69
Empowering People	EM	4.04
Connect Organization to Its Environment	ES	3.99
Strategic Leadership for Learning	SL	4.30

Dari nilai mean masing-masing dimensi DLOQ, dapat dilihat bahwa dimensi dengan mean tertinggi adalah ‘kepemimpinan strategis terhadap pembelajaran’ dengan skor mean 4.30. Dimensi terdiri dari elemen-elemen antara lain: pemimpin mendorong karyawan untuk mengajukan diri untuk mengikuti pelatihan dan pembelajaran, pemimpin berbagi informasi terkini dengan karyawan, pemimpin memberdayakan karyawan dalam usaha mencapai visi organisasi, pemimpin menjadi penasihat (*coach*) dan pelatih (*mentor*) bagi yang dipimpinnya, pemimpin senantiasa mencari peluang untuk belajar, dan pemimpin memastikan tindakan organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya.

Namun dukungan kepemimpinan tersebut menurut responden tidak disertai dengan kurang memadainya sistem untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan. Dimensi ini memiliki skor mean paling rendah (3,69). Dimensi ini terbentuk dari elemen-elemen antara lain: sistem komunikasi dua arah baik yang menggunakan atau tidak menggunakan teknologi, akses informasi yang cepat dan mudah, ketersediaan sumber data yang mutakhir mengenai keahlian para karyawannya, sistem pengukuran kinerja aktual dengan yang diharapkan, hasil pengukuran kinerja tersedia dan bisa diakses oleh karyawan, sistem pengukuran antara hasil dan sumber daya yang digunakan untuk pelatihan.

4.5 Uji Signifikansi

Uji signifikansi dilakukan untuk melihat apakah untuk melihat signifikansi mean masing-masing dimensi apabila dibandingkan satu sama lain. Uji signifikansi ini menggunakan metode *one-way analysis of variance* (ANOVA) dikarenakan dimensi yang diukur berjumlah lebih dari dua. Gravetter dan Forzano (2009) mengatakan bahwa *single-factor, independent-measures* ANOVA digunakan untuk membandingkan mean dari antara subyek penelitian yang

menggunakan dua atau lebih sampel yang terpisah untuk membandingkan dua atau lebih kondisi perlakuan atau populasi yang terpisah. Hasil uji signifikansi ini secara rinci dapat dilihat pada **lampiran 3**.

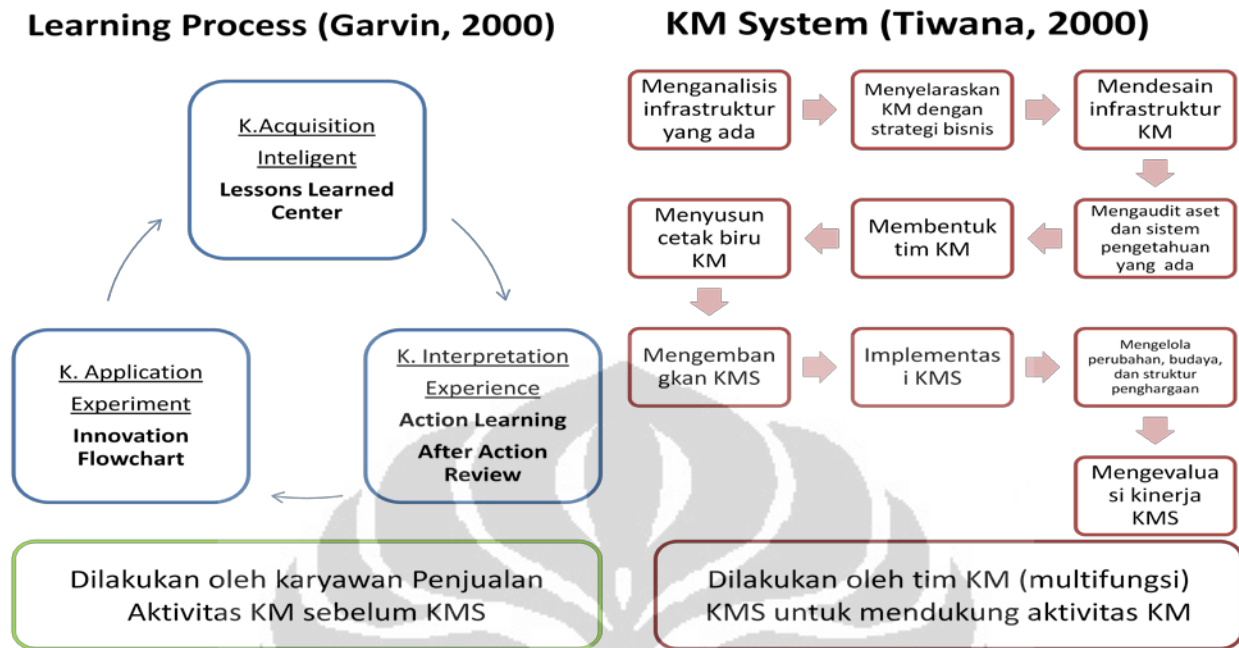
Pada post-hoc test yang dilakukan untuk melihat bagaimana signifikansi satu dimensi terhadap dimensi-dimensi lainnya, terlihat bahwa dimensi CL berbeda secara signifikan dengan TL ($p=0,037$) dan SL ($p=0,012$) namun tidak berbeda signifikan dengan dimensi lainnya, dimensi ID tidak berbeda secara signifikan dengan dimensi-dimensi lainnya, dimensi TL hanya berbeda signifikan dengan dimensi CL ($p=0,037$) dan SC ($p=0,013$), dimensi SC hanya berbeda signifikan dengan dimensi TL ($p=0,013$) dan dimensi SL ($p=0,004$), dimensi EM tidak berbeda secara signifikan dengan dimensi lainnya, dimensi ES tidak berbeda secara signifikan dengan dimensi lainnya, dan dimensi SL hanya berbeda signifikan dengan dimensi CL ($p=0,012$) dan SC ($p=0,004$).

Dari hasil uji signifikansi diatas disimpulkan bahwa walaupun SC memiliki mean terendah namun dimensi ini tidak secara signifikan berbeda dengan dimensi-dimensi CL, ID, EM, ES. Oleh karena itu, alternatif solusi yang diusulkan akan berfokus pada *system to capture and share learning* dengan berusaha mengakomodasi permasalahan yang terkait dengan *continuous learning, promote inquiry and dialogue, empowerment of people, dan connect organization to environment*.

4.6 Usulan Alternatif Solusi

Usulan alternatif solusi yang diberikan berfokus pada dua hal yaitu melakukan aktifitas pemecahan masalah yang berorientasi pada pembelajaran dan membangun sistem untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan. Secara ringkas alternatif-alternatif solusi tersebut dijelaskan dalam diagram berikut:

Gambar 4.1 Diagram Alternatif-Alternatif Solusi



4.6.1 Proses Pembelajaran Organisasi Dengan Metode Garvin

Usulan ini dilakukan dengan mengadopsi proses pembelajaran dalam LO dengan pilihan tipe pembelajaran yang disesuaikan dengan masalah yang akan diselesaikan. Tabel berikut secara ringkas menjelaskan bagaimana alternatif solusi ini dilaksanakan.

Tabel 4.2

Usulan Alternatif Solusi Dengan Metode Pembelajaran Garvin

Tahapan	Akuisisi Pengetahuan	Interpretasi Pengetahuan	Aplikasi Pengetahuan
Pendekatan	<i>Intelligent</i>	<i>Experience</i>	<i>Experiment</i>
Inisiatif	<i>Lessons Learned Center.</i> Pembentukan sentra informasi berbasis intranet yang memudahkan karyawan mengakses pengetahuan dengan cepat	1. <i>Action Learning</i> , program penyelesaian masalah dengan tujuan untuk mencari mekanisme promosi yang inovatif, dan memperhitungkan ROI yang optimal 2. <i>After Action Review</i> , program evaluasi promosi untuk	Penyusunan Diagram Alur Pengembangan Program Promosi yang memasukkan aktifitas-aktifitas KM yang mendukung pembelajaran organisasi

		memastikan kinerja promosi sesuai dengan target	
--	--	---	--

Dalam aktivitas *Lessons Learned Center* (LLC), Dimensi *system to capture and share learning* dibangun dengan membuat fasilitas LLC sebagai sentra untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan. Dimensi *empowering people* dibangun dengan mendorong dan memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam fasilitas ini dengan berperan sebagai sumber informasi, pengguna informasi, pemeriksa keabsahan dokumen-dokumen yang hendak diunggah, dimensi *continuous learning* dibangun dengan menggunakan material dalam LLC sebagai salah satu dasar dalam pengembangan program promosi sehingga inovasi dibangun dari pengalaman yang pernah diperoleh dan best practice sharing yang diperoleh dari orang lain. Dimensi *inquiry and dialogue* dibangun dengan melakukan proses verifikasi dan validasi atas dokumen dan informasi yang hendak diunggah ke dalam laman intranet LLC. dan dimensi *connect to environment* dibangun melalui tersedianya menu informasi yang terkait dengan lingkungan eksternal perusahaan (riset pasar dan persaingan, regulasi pemerintah, pelanggan) dan bagaimana menggunakannya untuk kepentingan program pengembangan promosi.

Dalam aktivitas *Action Learning* (AL), dimensi *system to capture and share learning* dibangun dengan menggunakan LLC sebagai sumber utama pengetahuan yang akan digunakan dalam proses AL dan melakukan interpretasi terhadap dokumen-dokumen tersebut. dimensi *continuous learning* dibangun dengan orientasi AL yang kepada pembelajaran bukan hasil. Dimensi *inquiry and dialogue* dibangun di tahap awal pelaksanaan AL dengan melakukan sesi diskusi untuk memperdalam masalah yang akan dibahas. Dimensi *empowering people* dibangun dengan pemilihan anggota kelompok yang memiliki keterkaitan langsung, kapabilitas, dan tanggung jawab terhadap permasalahan yang akan dipecahkan. Dimensi *connect to environment* dibangun dengan metode pengambilan keputusan yang mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan.

Dalam aktivitas *After Action Review* (AAR), dimensi *system to capture and share learning* dibangun melalui “pertanyaan apa yang sebenarnya terjadi?” dan “mengapa hal tersebut bisa terjadi?”. Dimensi *continuous learning* dibangun melalui pertanyaan “apa yang kita bisa lakukan kemudian?”. Dimensi *inquiry and dialogue* dan *empowering people* dibangun melalui proses AAR yang berlangsung secara jujur, terbuka, dan berfokus pada pembelajaran.

Dalam aktifitas pengembangan diagram alur pengembangan program promosi, dimensi *system to capture and share learning, continuous learning, inquiry and dialogue, empowering people*, dan *connect to environemnt* dibangun melalui diagram alur yang setiap tahapannya melibatkan aktivitas-aktivitas pembelajaran seperti AL dan AAR, dan menggunakan fasilitas LLC dalam usaha memperoleh pengetahuan.

Proses pembelajaran organisasi dilakukan oleh para karyawan yang terlibat langsung dalam program pengembangan promosi, dengan membentuk suatu kelompok *Action Learning* seperti yang tertera dalam **Lampiran 5** (hal. 67) kecuali *Lessons Learned Center* yang berbasis sistem informasi, inisiatif lainnya berbentuk aktifitas pembelajaran yang diusahakan bersifat dialogis, informal, dapat dilakukan setiap saat, dan dalam waktu relatif singkat.

4.6.2 Sistem Manajemen Pengetahuan Dengan Model Tiwana

Alternatif solusi yang lain adalah dengan membangun sistem manajemen pengetahuan di dalam organisasi dengan menggunakan sepuluh tahap KMS Tiwana (2000). Alternatif solusi dilakukan dengan cara membentuk sebuah tim KM yang akan mengimplementasikan strategi KM dan KMS secara bersamaan di dalam perusahaan.

Tabel berikut secara ringkas menjelaskan bagaimana KMS diimplementasikan di Departemen Penjualan PT XYZ dengan menggunakan metode Tiwana (2000).

Tabel 4.3

Usulan Alternatif Solusi Dengan Metode KMS Tiwana

Fase	Tahapan	Rincian Inisiatif
Evaluasi Infrastruktur	1. Menganalisa infrastruktur yang ada	2. Memahami peranan jaringan, intranet, internet yang ada dalam KM. 3. Menganalisa, memberdayakan, dan membangun sistem penggalian data, gudang data, manajemen proyek, dan sistem pendukung pengambilan keputusan yang sudah ada
	2. Menyelaraskan KM dengan strategi bisnis	3.5 Melakukan analisa SWOT berbasis pengetahuan, dan menyusun peta pengetahuan bagi perusahaan, pesaing utama, dan industri. 3.6 Merubah pengambilan keputusan strategis berbasis ekstrapolasi data historis menjadi berbasis pengetahuan dari luar dan dalam

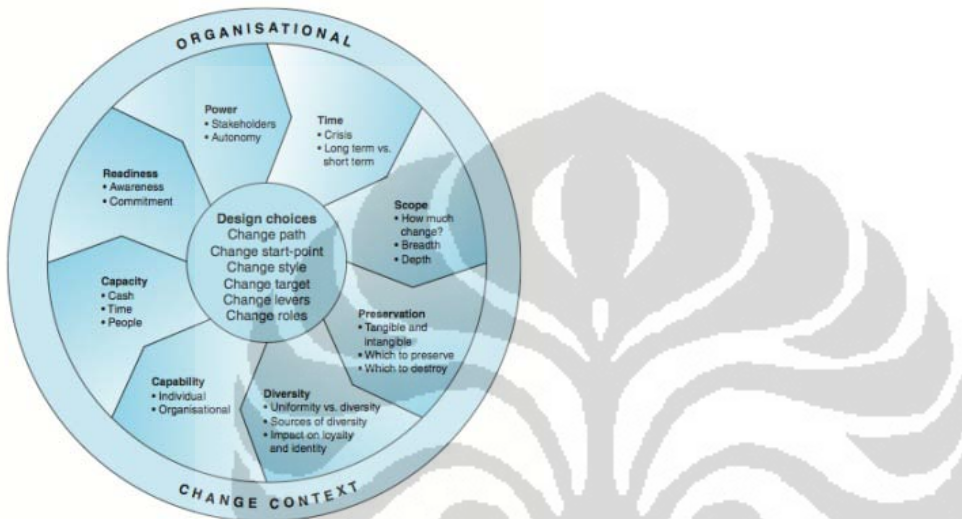
		perusahaan.
Analisa, Desain, dan Pengembangan KMS	1. Mendesain infrastruktur KM	1. Mengidentifikasi sumber pengetahuan internal dan eksternal yang akan disentralisasikan. 2. Memilih komponen TI yang akan menemukan, mengumpulkan, menciptakan, dan mengaplikasikan pengetahuan.
	2. Mengaudit aset dan sistem pengetahuan yang ada	3.7 Membentuk tim audit pengetahuan perusahaan. 3.8 Mengaudit dan menganalisa pengetahuan perusahaan saat ini. 3.9 Mengidentifikasi titik pengetahuan perusahaan.
	3. Membentuk tim KM	3.10 Mengidentifikasi para pemangku kepentingan: tim TI, manajemen, pengguna. 3.11 Menyeimbangkan konstitusi tim KM – secara organisasi, strategis, dan teknologi.
	4. Menyusun cetak biru KM	Memahami dan memilih perangkat yang dibutuhkan: penyimpanan data yang terintegrasi, pusat konten, alat analisa dan penggalian data, fasilitas kolaborasi.
	5. Mengembangkan KMS	Membangun fasilitas antar muka. Memanfaatkan intranet, mengoptimalkan <i>streaming</i> audio-video, membangun fasilitas kolaborasi yang efektif
Implementasi	6. Mengimplementasikan KM	Melakukan <i>pilot project</i> untuk memahami kebutuhan pengguna KM, mengidentifikasi permasalahan sebelum program diluncurkan
	7. Mengelola perubahan, budaya, dan struktur penghargaan	Memilih agen perubahan, mendorong budaya berbagi pengetahuan, dan membangun sistem penghargaan berbasis perilaku berbagi pengetahuan
Evaluasi	8. Mengevaluasi kinerja	Mengukur ROI dengan <i>Balance Scorecard</i>

Alternatif intervensi ini dilakukan oleh tim KM yang ditunjuk oleh manajemen terdiri dari karyawan multifungsi yang mewakili para pemangku kepentingan KM di dalam organisasi antara lain: departemen sistem informasi, departemen-departemen pengguna (penjualan, pemasaran, keuangan, produksi), dan jajaran manajemen puncak. Pendekatan ini memberikan penekanan pada sistem informasi yang terintegrasi untuk mendukung aktivitas KM yang sudah dan akan dilakukan. Intervensi ini berusaha menjawab kebutuhan perusahaan akan KM secara menyeluruh dan melibatkan investasi finansial, waktu, dan sumber daya manusia yang cukup besar.

4.7 Analisa Kebutuhan Perubahan

Untuk organisasi, penting sekali untuk melakukan analisa kebutuhan perubahan sebelum menganalisa dan memutuskan rekomendasi solusi apa yang akan dipilih dari alternatif-alternatif solusi yang ada. Dalam penelitian ini, analisa kebutuhan perubahan dilakukan dengan menggunakan metode kaleidoskop perubahan oleh Balogun & Hailey (2008) dengan kerangka kerja sebagai berikut:

Gambar 4.2
Kerangka Kerja Kaleidoskop Perubahan



Sumber: Balogun & Hailey, 2008

Analisa perubahan yang dibutuhkan untuk memperbaiki sistem berbagi pengetahuan pada Departemen Penjualan PT XYZ dijabarkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.4
Analisa Perubahan di Departemen Penjualan PT XYZ Dengan Metode Kaleidoskop Perubahan

Dimensi	Deskripsi situasi perusahaan	Peran Dimensi
Waktu	Perubahan yang dilakukan oleh Manajemen di departemen penjualan PT XYZ dapat dikategorikan sebagai krisis yang dilakukan dalam tahap awal untuk memperbaiki pencapaian target pertumbuhan laba di tahun 2012. Karena itu promosi di kuartal empat tahun 2012 harus sudah merefleksikan perubahan ini.	Penghambat
Ruang Lingkup	Jangkauan perubahan pada unit-unit di dalam Departemen Penjualan PT XYZ yang terkait langsung dengan aktivitas promosi. Kedalaman perubahan bersifat <i>realignment</i> yaitu merubah cara	Pendorong

	melakukan promosi dengan lebih menekankan eksplorasi pengetahuan pada saat penentuan mekanisme promosi dan melakukan evaluasi yang lebih komprehensif	
Pemeliharaan	Yang harus dipertahankan: Keahlian unit operasional penjualan dalam melaksanakan promosi secara tepat waktu dan sesuai mekanisme yang ditentukan. Yang harus dihilangkan: Standar kinerja yang terlalu berfokus pada target penjualan sehingga mengabaikan ROI dan pengaruh promosi terhadap ekuitas merek. Kekhawatiran untuk mencoba promosi dengan mekanisme baru	Penghambat
Keragaman	Karyawan Departemen Penjualan PT XYZ di kantor pusat memiliki keragaman yang cukup dari segi latar belakang pengalaman. Sebagian direkrut dari perusahaan-perusahaan terkemuka sehingga dapat berbagi pengetahuan dan pengalamannya untuk meningkatkan kinerja promosi. Karyawan Departemen Penjualan PT XYZ di kantor cabang umumnya telah lama bekerja di PT XYZ dan memiliki caranya sendiri dalam melaksanakan promosi di tingkat operasional.	Penghambat
Kapabilitas	Karyawan Departemen Penjualan PT XYZ di kantor pusat direkrut dari perusahaan-perusahaan produk konsumen terkemuka dan telah berpengalaman dan memiliki pengetahuan dalam merencanakan dan melakukan program promosi.	Penghambat
	Di lain pihak, karyawan di kantor cabang umumnya telah lama bekerja di PT XYZ dan hanya memiliki pengalaman dalam melakukan promosi dengan mekanisme yang tidak banyak berbeda dan hampir tidak pernah mendapat pelatihan mengenai promosi. Kapabilitas karyawan kantor cabang ini berpotensi menjadi hambatan dalam dilaksanakannya metode baru dalam berpromosi.	Penghambat
Kapasitas	Finansial: perusahaan mempunyai dana yang cukup untuk melakukan promosi	Pendorong
	Waktu: adalah sumber daya kritikal bagi proyek ini. Dengan hanya 6 bulan untuk merubah cara kerja, karyawan dapat mengalami kejutan budaya yang berefek negatif pada motivasi kerja.	Penghambat
	Orang: jumlah orang saat ini masih dianggap cukup dalam konteks pelaksanaan promosi, hanya perlu diatur dan dioptimalkan kembali tugas dan tanggungnya dalam proses promosi.	Netral
Kesiapan	Kesadaran akan perubahan masih rendah dikarenakan banyak karyawan menganggap bahwa dengan cara berpromosi yang sekarang masih efektif selain mudah dilaksanakan. Inovasi	Penghambat

	dikhawatirkan akan memberikan tambahan pekerjaan sehingga komitmen untuk perubahan masih relatif rendah.	
Kekuasaan	Otonomi manajemen sangat besar untuk menentukan program perubahan. Namun yang perlu diperhatikan adalah bagaimana Manajemen dapat berkolaborasi dengan pemimpin formal dan informal di Departemen Penjualan untuk meyakinkan pentingnya perubahan yang akan dilakukan.	Pendorong

Sumber : (Balogun & Hailey, 2008)

Berdasarkan analisa perubahan di atas, maka desain perubahan yang dipilih dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 4.5

Desain Perubahan Departemen Penjualan PT XYZ Dengan Metode Kaleidoskop Perubahan

Dimensi Perubahan	Penjabaran Dimensi Desain Perubahan
Jalur Perubahan	Perubahan mengikuti jalur Adaptasi yaitu perubahan yang ditujukan untuk <i>realignment</i> yaitu untuk merubah cara menentukan mekanisme dan mengevaluasi promosi. <i>Realignment</i> dilakukan dengan proses <i>incremental</i> atau bertahap dimulai dengan diadakannya aktivitas KM dalam proses pelaksanaan promosi.
Jalur Perubahan	Perubahan mengikuti jalur Adaptasi yaitu perubahan yang ditujukan untuk <i>realignment</i> yaitu untuk merubah cara menentukan mekanisme dan mengevaluasi promosi. <i>Realignment</i> dilakukan dengan proses <i>incremental</i> atau bertahap dimulai dengan diadakannya aktivitas KM dalam proses pelaksanaan promosi.
Titik Mulai Perubahan	Dilakukan secara <i>Top-Down</i> dimana arahan, kontrol, inisiatif datang dari manajemen Departemen Penjualan. Namun begitu manajemen harus menunjuk agen perubahan yang terdiri dari manajer kantor pusat yang mempunyai kredibilitas tinggi dari segi kapabilitas dan pengalaman dan manajer area yang senior yang memiliki pengaruh informal dalam organisasi area penjualan. Hal ini penting agar ide perubahan proses kerja mendapatkan penerimaan dari semua pihak.
Gaya Perubahan	Gaya perubahan menggunakan metode Partisipasi dimana target kinerja promosi yang baru (<i>what</i>) telah ditetapkan oleh manajemen, namun penetapan mekanisme promosi yang baru (<i>how</i>) ditentukan melalui kolaborasi sekelompok karyawan yang dipilih dalam kelompok <i>Action Learning</i> (Garvin, 2000)
Target Perubahan	Target perubahan adalah menghasilkan Keluaran yang lebih baik dari segi proses persiapan, mekanisme dan kinerja promosi. Aktivitas KM mulai dimasukkan dalam persiapan, mekanisme disusun berdasarkan hasil riset dan hasil berbagi praktik terbaik, dan kinerja promosi dievaluasi secara menyeluruh meliputi aspek finansial dan non-finansial.

	Diharapkan dalam jangka panjang proses perubahan ini menghasilkan perilaku baru yaitu orientasi pada pembelajaran.
Pengungkit (<i>Lever</i>) Perubahan	Pengungkit Primer: 1. Sistem kontrol formal melalui sistem pengukuran dan penghargaan terhadap kinerja promosi yang sesuai target 2. Rutinitas dan ritual melalui aktivitas KM yang dilakukan dalam proses persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi promosi
Peran Dalam Perubahan	Menggunakan peran <i>Change Action Team</i> dengan menunjuk sekelompok karyawan dalam program Action Learning untuk menentukan alur kerja pelaksanaan promosi, pilihan mekanisme baru promosi berdasarkan informasi external (contoh: riset pasar) dan internal (contoh: best practice sharing), dan bagaimana mengevaluasi kinerja promosi secara menyeluruh.

Sumber: (Balogun & Hailey, 2008)

4.8 Kriteria Rekomendasi

Penentuan rekomendasi solusi dari alternatif-alternatif solusi yang ditawarkan, ditentukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor berikut: (1) Kesesuaian teori intervensi dengan masalah yang dihadapi; (2) dimensi-dimensi perubahan yang terkait dengan tenggat waktu, cakupan organisasi, infrastruktur (proses dan orang), kapabilitas individu dan organisasi, kapasitas organisasi (finansial, waktu, dan jumlah orang), keragaman anggota organisasi, kesiapan berubah, dan kemampuan manajemen mengarahkan perubahan; (3) Biaya pelaksanaan; (4) Keputusan yang dibuat sebagai hasil diskusi dengan manajemen.

BAB 5

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Simpulan

Promosi dengan ROI positif sangat penting dalam mendukung target pertumbuhan laba perusahaan, karena itu promosi harus dikelola agar mencapai ROI yang positif.

Dari hasil analisis data sekunder dan primer disimpulkan bahwa: (1) 63% promosi dalam kurun waktu bulan Juni 2011 sampai Desember 2012 menghasilkan tingkat ROI yang negatif; (2) Dalam kurun waktu yang sama pula, 76% persen promosi memiliki mekanisme yang sama; (3) Dimensi sistem untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan (SC) memiliki mean terendah dibanding dimensi-dimensi LO lainnya namun hanya berbeda signifikan dengan dimensi kolaborasi dan pembelajaran kelompok (TL) dan kepemimpinan yang strategis (SL); (4) Sistem untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan disusun dari aktivitas-aktivitas KM yang ada dalam setiap proses bisnis internal perusahaan, kemudian ditentukan infrastruktur teknologi informasi yang tepat untuk mendukungnya.

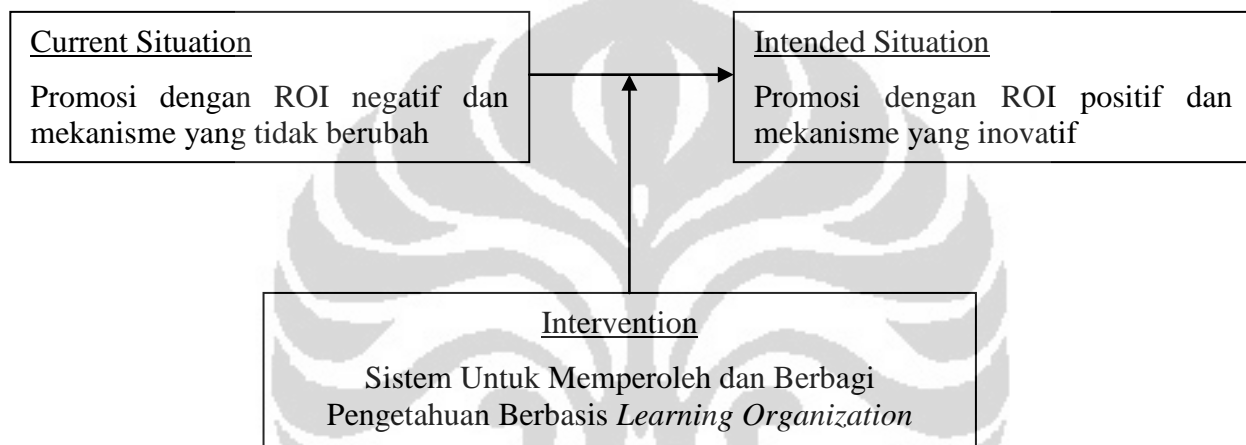
Berdasarkan hasil diskusi dengan manajemen disimpulkan bahwa proses pembelajaran belum dilakukan secara optimal dalam program-program promosi yang telah dilakukan, sehingga manajemen memutuskan untuk melakukan aktivitas-aktivitas KM dan pembelajaran dalam alur persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi program promosi. Karena itu intervensi diprioritaskan pada intervensi SL dengan melakukan metode pembelajaran organisasi menggunakan teori Garvin (2000) dianggap paling tepat dilaksanakan terlepas dari signifikansi mean dimensi SL terhadap dimensi-dimensi CL, ID, EM, ES. Selain itu manajemen juga melihat prioritas ini sesuai dengan kebutuhan perubahan perusahaan yaitu harus dilakukan dengan cepat, bersifat *realignment*, dan mempertimbangkan biaya dan waktu yang harus dipenuhi.

Secara ringkas, aktivitas pembelajaran organisasi Garvin (2000) dilakukan dengan pada setiap tahapan KM: akuisisi informasi, interpretasi informasi, dan aplikasi informasi. Jenis aktivitas pembelajaran pada setiap tahapan tersebut kemudian disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Ada tiga jenis aktivitas pembelajaran yang dapat dilakukan: intelijen, pengalaman, dan percobaan. Rekomendasi solusi akan mengkombinasi tiga jenis aktivitas tersebut pada setiap tahapan KM pada bagan alur pelaksanaan promosi seperti tergambar pada **Lampiran 5**

5.2 Rekomendasi Program Intervensi

Bab ini menjabarkan secara rinci program intervensi berdasarkan ringkasan alternatif solusi pada tabel 4.4 (hal. 33). Dalam bab ini rekomendasi program intervensi dibahas dengan cara mengkaitkan teori dengan konteks masalah yang dibahas. Rekomendasi program intervensi dibagi sesuai dengan tiga tipe pembelajaran: intelijen, pengalaman, dan percobaan. Pada pelaksanaannya ketiga tipe pembelajaran itu terkait dan mendukung satu sama lain. Kerangka kerja rekomendasi solusi tergambar pada diagram berikut:

Gambar 5.1 Kerangka Kerja Rekomendasi Solusi



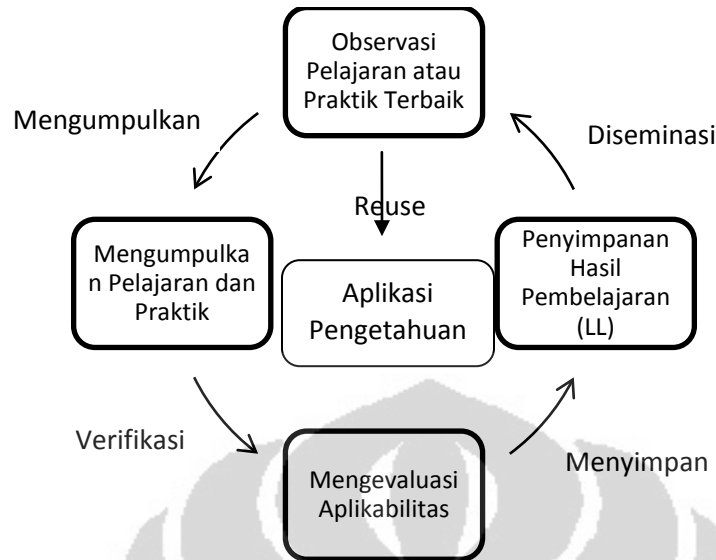
5.2.1 Rekomendasi Program Intervensi Dengan Tipe Pembelajaran Intelijen

Program intervensi yang diusulkan dalam tipe ini adalah melalui metode belajar dari pembelajaran atau *Lessons Learned* (LL). LL sangat berperan penting dalam mendukung kesuksesan organisasi. Mengulangi kesalahan, belajar ulang, dan tidak memanfaatkan praktik terbaik yang pernah dilakukan akan menghasilkan biaya yang tidak perlu bagi perusahaan (Robertson, Beruvides, & Daniel, 2008).

Ada metodologi generik yang biasa digunakan dalam proses LL. Walaupun banyak variasi penggunaannya, namun proses inti sangat kuat dan membentuk dasar dari sistem LL. Gambar berikut menjelaskan metodologi generik LL menurut (Robertson, Beruvides, & Daniel, 2008)

Gambar 5.2

Proses Generik Sistem *Lessons Learned*



Sumber: (Robertson, Beruvides, & Daniel, 2008)

Menurut Robertson, Beruvides dan Daniel (2008) proses generik LL ini bekerja berdasarkan kaidah manajemen pengetahuan secara umum yang menekankan bahwa pengetahuan harus bisa diakses, dianalisa, dan disebarakan. Semua sistem dan perangkat TI yang ada ditujukan untuk membuat pengetahuan lebih mudah diakses dan bermanfaat bagi pengguna. Proses generik ini dimulai dengan mengidentifikasi *lessons learned* dan *best practices* yang ada. Dua hal tersebut bisa diperoleh dari kesalahan yang diidentifikasi atau cara yang baik untuk mencapai tujuan organisasi di dalam konteks yang spesifik. Pelajaran-pelajaran tersebut kemudian didokumentasikan dan dikumpulkan. Proses generik ini kemudian melakukan verifikasi, yang dilakukan oleh *subject matter experts*. Setelah diverifikasi, dokumen kemudian umumnya disimpan dalam lokasi sentral. Langkah selanjutnya adalah melakukan diseminasi dari pembelajaran yang ada pada dokumen tersebut. Proses diseminasi dilakukan dengan teknik *push* atau *pull*. Teknik *pull* dilakukan ketika sentra penyimpanan dokumen dibuka untuk mencari informasi tertentu yang relevan dan teknik *push* dilakukan ketika seseorang mengidentifikasi *lessons learned* yang relevan terhadap orang lain dan mengirimkannya kepada orang tersebut. *Lessons learned* juga tersedia digabungkan pada standar, prosedur, instruksi kerja organisasi yang sudah ada baik melalui teknik *push* atau *pull*

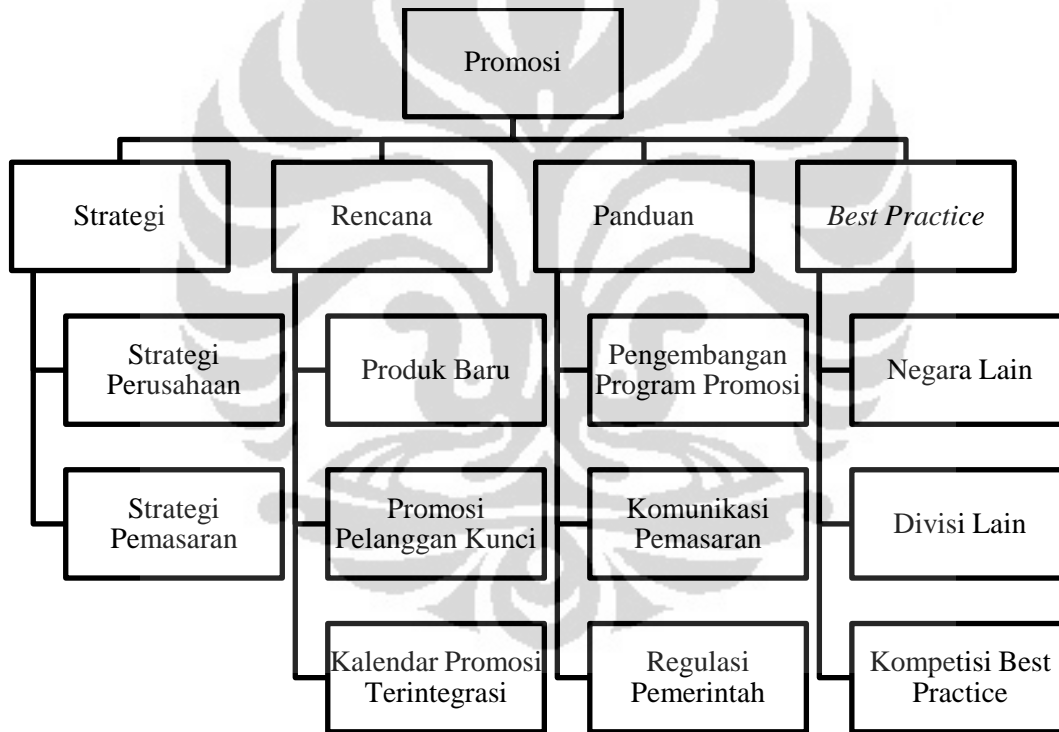
LL untuk Departemen Penjualan PT XYZ dilakukan secara sederhana dan gratis dengan

membuat satu laman *Lessons Learned Center* (LLC). LLC dibuat dengan hanya menambahkan satu menu pada laman intranet perusahaan yang sudah ada. Menu ini adalah pintu masuk menuju diagram taksonomi pengetahuan mengenai promosi. Untuk meringankan beban kerja jaringan intranet, semua dokumen akan disimpan di server dan diagram taksonomi pengetahuan hanya memberikan *link* atau sambungan ke alamat dokumen tersebut di server.

Diagram taksonomi pengetahuan pada LLC di intranet perusahaan ini dapat dijelaskan dalam gambar berikut:

Gambar 5.3

Taksonomi Pengetahuan Promosi Pada Menu LLC pada Laman Intranet PT XYZ



Setelah taksonomi pengetahuan mengenai promosi disusun, langkah-langkah dalam tabel berikut harus dilakukan agar LLC bisa berjalan optimal. Secara ringkas tahapan-tahapan tersebut dibagi dalam proses pengumpulan, verifikasi, penyimpanan, dan diseminasi. Semua proses ini dijalankan dibawah kendali *Sales Capability Manager* yang berkoordinasi dengan departemen-departemen terkait dalam hal pengumpulan dokumen, penyusunan proses kerja yang memastikan bahwa LLC ini terintegrasi dalam proses bisnis yang sudah ada.

Setelah taksonomi disusun, langkah selanjutnya adalah mengumpulkan dokumen-dokumen yang dibutuhkan berdasarkan taksonomi pengetahuan yang telah disusun. Dalam tahap ini juga ditentukan siapa yang menjadi ‘pemilik’ dari dokumen tersebut. Pemilik dokumen bertanggung-jawab untuk selalu memastikan validitas dokumen, dokumen selalu diperbaharui, dan mengirimkannya kepada *content manager*. Setelah data terkumpul, selanjutnya tim verifikasi bertugas memastikan bahwa semua dokumen valid dan bisa digunakan. Baru kemudian content manager mengunggah dokumen-dokumen tersebut ke dalam server dan intranet agar bisa tersedia untuk diakses oleh karyawan yang membutuhkan.

Proses yang paling genting adalah sesudah dokumen tersedia di LLC. Manajemen perusahaan harus mendorong penggunaan budaya penggunaan pengetahuan yang tersedia di dalam LLC antara lain melalui formalisasi penggunaan LLC dalam proses pencarian ide pengembangan promosi, diskusi-diskusi dalam program *Action Learning* mengenai bagaimana *best practice* dalam LLC dapat diaplikasikan ulang dalam konteks yang berbeda, memberikan motivasi berupa penghargaan bagi kelompok atau karyawan yang berhasil mengaplikasikan ulang *best practice* yang menghasilkan solusi yang inovatif maupun dapat mengoptimalkan kinerja finansial.

Selanjutnya setelah inovasi baru dihasilkan dan dievaluasi, setiap kelompok atau karyawan wajib mengirimkan hasil pembelajarannya untuk diunggah ke LLC. Begitu seterusnya siklus LL yang akan dilakukan di Departemen Penjualan PT XYZ.

5.2.2 Rekomendasi Program Intervensi Dengan Tipe Pembelajaran Pengalaman

5.2.2.1 *Action Learning*

Rancangan intervensi didalam tahap ini menggunakan metode *Action Learning* (AL) (Marquardt, 2011). Metode ini adalah sebuah metode pemecahan masalah yang melibatkan kelompok kecil yang bekerja mengatasi masalah yang nyata, melakukan tindakan, dan belajar sebagai individu, kelompok, dan organisasi (Marquardt, 2011, hal. 2) AL memiliki enam komponen yaitu masalah yang nyata, kelompok yang dibentuk, pertanyaan dan penyelidikan terkait masalah, tindakan yang dilakukan, komitmen terhadap pembelajaran, pelatih yang membantu proses pemecahan masalah. Semua elemen ini telah dijelaskan dalam bab dua.

Dalam melakukan metode AL ada beberapa langkah yang harus dilakukan. Dimulai dengan membentuk kelompok. Dalam kasus PT XYZ, anggota kelompok ditunjuk oleh

manajemen dengan mempertimbangkan peran dan kapabilitas dalam program pengembangan promosi. Kelompok ini terdiri dari: (1) anggota inti yang mendedikasikan dirinya dalam setiap proses di dalam AL, (2) sponsor dari manajemen senior yang menyetujui dan mendukung rencana tindakan dari kelompok AL (3) tim pendukung yang terlibat hanya bila dibutuhkan; (4) tim administrasi yang memastikan proses kerja AL berjalan dengan baik dengan menyediakan peralatan dan dokumen yang dibutuhkan; (5) Pelatih (*coach*), yang membantu anggota kelompok dalam proses pemecahan masalah.

Langkah kedua, adalah mempresentasikan masalah kepada kelompok. Secara singkat salah satu anggota kelompok menjelaskan kepada kelompok mengenai masalah yang akan diselesaikan. Dan para anggota kelompok mengajukan pertanyaan untuk memperoleh informasi sebanyak-banyaknya mengenai masalah dan tugas yang harus dihadapi. Dalam hal ini, masalah yang akan dibahas adalah promosi yang memiliki ROI negatif dan bagaimana mengembangkan inovasi baru dalam promosi untuk meningkatkan kinerja ROI.

Tahap ketiga adalah menyusun kerangka permasalahan. Setelah pertanyaan-pertanyaan diajukan, kemudian anggota kelompok dengan bantuan pelatih bersepakat untuk menentukan masalah apa yang paling penting dan genting untuk diselesaikan. Masalah tersebut kemudian dicari akar permasalahannya yang mungkin berbeda dengan masalah yang dipresentasikan di tahap pertama.

Tahap keempat adalah menentukan tujuan. Setelah masalah utama diidentifikasi, kemudian kelompok menentukan tujuan pemecahan masalah tidak hanya jangka pendek namun juga jangka panjang dengan konsekuensi positif bagi individu, kelompok, dan organisasi. Konsekuensi positif yang dimaksud adalah dalam bentuk penyampaian apa yang terbaik yang bisa dicapai perusahaan dengan hal yang terbaik yang saat ini dimiliki. Pendekatan yang sejalan dengan model perubahan positif ini dilakukan untuk menghindari 'hukuman' atas praktik yang sudah berlangsung yang mungkin dapat menghambat motivasi karyawan untuk terlibat dalam pemecahan masalah.

Tahap kelima adalah mengembangkan strategi tindakan. Dalam tahap ini dibicarakan alternatif-alternatif strategi dalam memecahkan masalah dan melakukan percobaan-percobaan untuk menguji alternatif-alternatif tersebut. Alternatif-alternatif strategi ini disusun berdasarkan penyelidikan yang reflektif dan dialog seputar perilaku konsumen, kecenderungan pasar, praktik operasional pengecer, dan faktor-faktor terkait lainnya.

Tahap keenam adalah mengimplementasikan strategi yang dipilih setelah melakukan percobaan-percobaan, menentukan strategi yang tepat, dan disetujui oleh manajemen. Dalam tahap ini penting sekali untuk memastikan bahwa strategi yang disetujui kemudian dilaksanakan dan diperiksa perkembangannya dari waktu ke waktu. Beberapa pertanyaan penting seputar implementasi strategi antara lain: (1) Apakah tindak lanjut dari setiap rapat segera dilakukan? (2) Apakah setiap tindakan dicatat dan dibahas dalam rapat berikutnya? (3) Apakah setiap tindakan mempunyai kejelasan dalam hal apa dan kapan dilakukan, dan siapa yang melakukan? (4) Bagaimana menangani situasi dimana anggota kelompok tidak melakukan tindakan yang telah disetujui? (5) Apakah kita memperoleh pembelajaran dari setiap titik perkembangan program?

Tahap ketujuh adalah memperoleh pelajaran. Selama proses berlangsung, pelatih dapat mengintervensi kelompok dengan mengajukan pertanyaan yang bersifat reflektif dan memungkinkan kelompok untuk merefleksikan kinerja mereka dan mencari cara untuk meningkatkan peran anggota kelompok dengan membantu mengaplikasikan pengetahuan dan pembelajaran mereka untuk kepentingan pencapaian tujuan kelompok.

5.2.2.2 *After Action Review*

After Action Review (AAR) adalah proses evaluasi yang dilakukan secara singkat, informal, dan langsung di tempat kejadian untuk mengevaluasi status pekerjaan terakhir dan mengidentifikasi perbaikan yang dapat dilakukan (Garvin, 2000). AAR dibangun dengan empat pertanyaan dasar: (1) Apa yang seharusnya dilakukan? (2) Apa yang sebenarnya terjadi? (3) Mengapa hal tersebut bisa terjadi? (4) Apa yang kita bisa lakukan kemudian? Teori mengenai AAR telah dijelaskan secara rinci di bab dua.

AAR dalam program pengembangan promosi di Departemen Penjualan PT XYZ dilakukan dalam tiga kesempatan: sebelum, selama, dan sesudah program pengembangan promosi dilaksanakan.

Sebelum program dilaksanakan, AAR dilakukan dalam dalam setiap langkah persiapan dan pengujian ide: (1) Setelah ide diciptakan dan diseleksi; (2) Setelah program promosi didefinisikan; (3) Setelah sasaran konsumen dan toko ditentukan; (4) Setelah taktik dikembangkan; (5) Setelah standar kinerja ditetapkan; (6) Setelah rencana kerja disusun. Dalam tahap ini pelatih berperan penting dalam memimpin diskusi AAR untuk memastikan bahwa kelompok mencapai tujuan di setiap tahap dan memperoleh pelajaran dalam setiap tahapan

persiapan program untuk diimplementasikan di tahapan berikutnya.

Selama program dilaksanakan, AAR dilakukan untuk menangani masalah-masalah yang teknis dan operasional untuk memastikan agar promosi berjalan sesuai dengan mekanisme. Penempatan material promosi yang tidak seharusnya, hadiah untuk konsumen yang terlambat dikirim, masalah komunikasi dengan pihak eksternal (toko, biro iklan, pemasok), pelaksanaan program yang terlambat adalah sedikit dari banyak masalah yang mungkin terjadi selama pelaksanaan promosi. AAR berperan penting dalam menangani masalah-masalah ini dengan efektif.

Setelah program dilaksanakan, AAR dilakukan untuk mengevaluasi apakah: target finansial sudah tercapai, promosi memiliki pengaruh terhadap peningkatan ekuitas merek dan perilaku konsumen, mekanisme promosi berjalan sesuai rencana, hambatan eksternal bisa ditangani (pesaing, mitra usaha, pemasok, biro iklan). Dalam tahap ini AAR dilakukan dengan kelompok yang lebih besar, waktu yang lebih panjang, dan data dan informasi yang lebih lengkap dan dalam.

5.2.3 Rekomendasi Program Intervensi Dengan Tipe Pembelajaran Percobaan

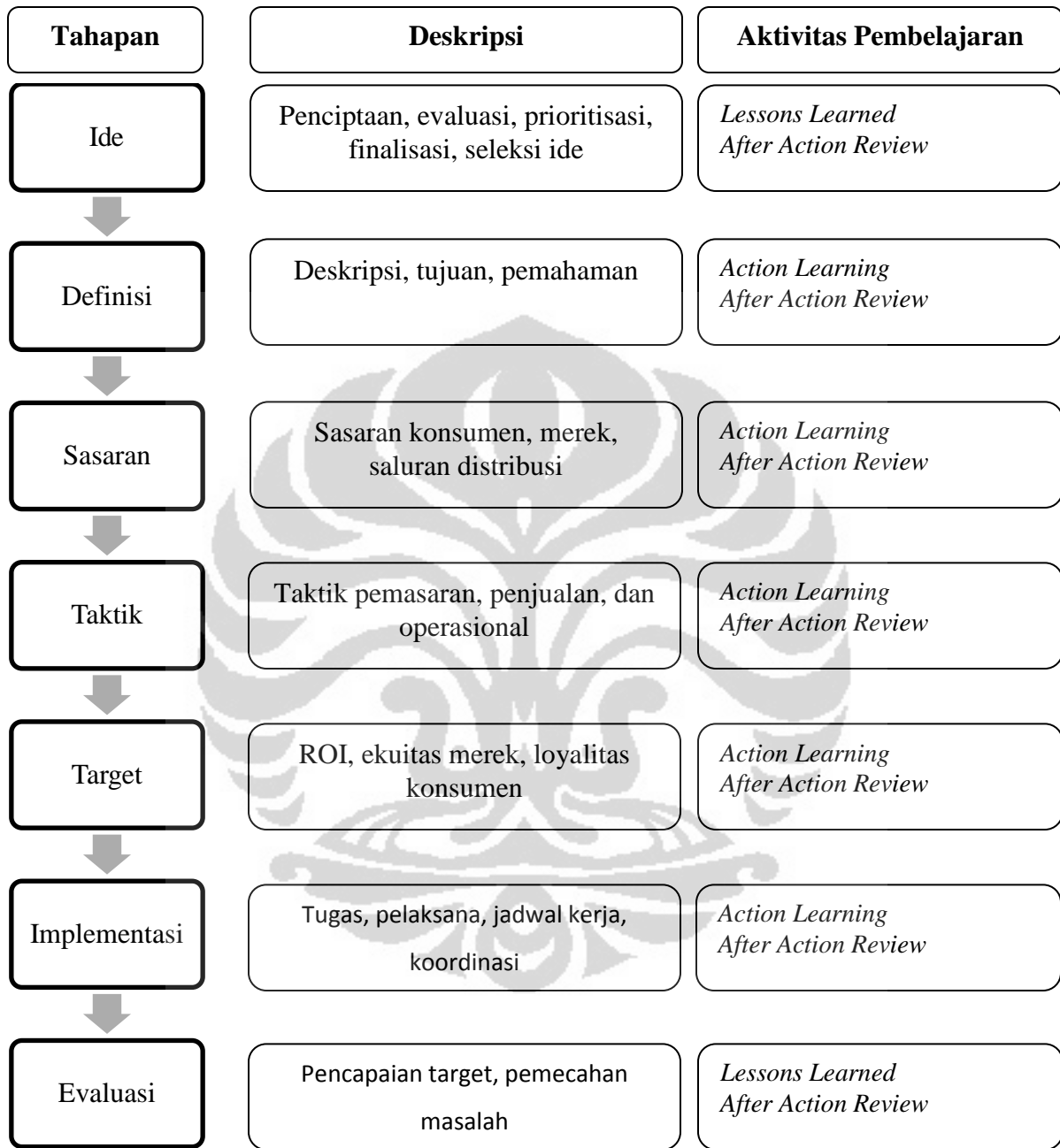
Rancangan intervensi ini adalah inti utama dari rekomendasi program intervensi secara keseluruhan. Program intervensi dalam tipe ini berfokus pada pengembangan diagram alur pengembangan program promosi berbasis KM, yaitu dalam setiap tahap pengembangan secara sistematis melibatkan aktivitas-aktivitas KM seperti akuisisi, interpretasi dan aplikasi informasi.

Program ini sangat penting karena, diagram alur sebelumnya tidak secara sistematis melibatkan aktivitas-aktivitas KM dalam prosesnya sehingga berakibat program-program promosi disusun dengan tidak berdasarkan pada pembelajaran dari program-program sebelumnya.

Gambar berikut menunjukkan bagaimana diagram alur yang baru melibatkan aktivitas-aktivitas pembelajaran yang direkomendasikan:

Gambar 5.4

Diagram Alur Program Pengembangan Promosi Departemen Penjualan PT XYZ



5.3 Manajemen Perubahan

Intervensi perubahan dalam kasus ini menggunakan intervensi *Technostructural – Work Design* yang berfokus pada penciptaan pekerjaan dan kelompok kerja yang menghasilkan *fulfillment* dan produktifitas karyawan pada tingkat tinggi (Cummings & Worley, 2008, hal.

376). Pendekatan work design yang digunakan menggunakan Sociotechnical System Approach dengan aplikasi Self-Managed Work Teams (Cummings & Worley, 2008, hal. 388). Penjabaran aplikasi ini dapat dilihat pada Bab 2.

Model manajemen perubahan yang digunakan pada aplikasi ini menggunakan model Lewin (Cummings & Worley, 2008, hal. 24) dengan tahapan-tahapan yang akan dijelaskan di bagian berikut.

5.3.1 Tahapan Perubahan *Unfreezing*

Tahapan ini bertujuan untuk melepaskan *mental model* terhadap praktik pengembangan program promosi yang berlaku dengan membicarakan konsekuensinya apabila praktik tersebut tetap dilakukan.

Teknik yang digunakan dalam tahapan ini adalah dengan menggunakan dialog yang melibatkan manajemen dan anggota kelompok dalam program *Action Learning* untuk mendiskusikan konsekuensi apabila cara berpromosi perusahaan tidak berubah. Dialog diharapkan dapat memberikan pemahaman secara lengkap mengenai praktik-praktik promosi yang berlaku dan mendorong anggota kelompok untuk mendiskusikan asumsi-asumsi yang mendorong perilaku yang tidak efektif dalam berpromosi. Dialog ini akan dipandu oleh seorang pelatih (coach) yang memiliki keahlian fasilitasi.

Dalam dialog, masing-masing peserta akan bertukar pikiran mengenai bagaimana saat ini mereka menangani masalah terkait dengan persiapan promosi, pelaksanaan promosi, dan pasca promosi. Contoh dari masalah-masalah yang dibicarakan tersebut antara lain: keterbatasan waktu, panduan yang kurang lengkap, koordinasi yang kurang rapi baik secara internal maupun dengan pihak eksternal, pelaksanaan yang tidak sesuai jadwal dan mekanisme, keterbatasan data dan informasi dalam mengevaluasi promosi dan mengetahui *best practice* yang bisa dicontoh dan diaplikasikan. Selanjutnya pelatih akan memandu diskusi mengenai bagaimana para peserta mengambil keputusan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut, dan bagaimana mereka berinteraksi dengan pihak-pihak lain baik antara departemen maupun dengan pihak eksternal.

Untuk menghasilkan dialog yang efektif, pelatih harus membantu para peserta untuk bersikap terbuka dan terus terang terhadap satu sama lain, bersikap sebagai kolega profesional, dan sebisa mungkin mengesampingkan subyektifitas. Dengan begitu diharapkan masing-masing peserta akan secara terbuka mempertanyakan dan menyelidiki praktik dan asumsi yang sedang

berlaku dan tidak efektif dalam penyelenggaraan promosi saat ini.

5.3.2 Tahapan Perubahan *Movement*

Dalam tahapan ini, anggota kelompok *Action Learning* mencoba untuk menyusun metode baru dalam melaksanakan promosi yang lebih efektif dan lebih sesuai dengan harapan perusahaan.

Hambatan yang sering terjadi dalam proses ini adalah anggota kelompok cenderung mempertahankan kebiasaan, perilaku, dan cara berpikir yang lama. Mereka memiliki kesulitan untuk merubah cara kerja yang sudah sekian lama dilakukan. Dalam hal ini pelatih berperan penting dalam membantu anggota kelompok keluar dari masalah ini melalui intervensi perilaku dan konseptual.

Intervensi perilaku dilakukan oleh pelatih dengan cara menanyakan pengalaman anggota kelompok dalam mengimplementasikan metode baru dalam berpromosi, memahami kesulitan dan proses perubahan yang terjadi, dan secara konsisten menekankan kembali nilai-nilai yang dianut dalam pelaksanaan metode baru yaitu proses yang berorientasi pada data, kebebasan mencoba, dan komitmen perusahaan untuk berubah.

Intervensi konseptual dilakukan dengan memberikan pemahaman akan perlunya *system thinking* untuk membantu anggota kelompok dalam menentukan metode baru berpromosi yang lebih efektif. *System thinking* adalah cara berpikir dan bahasa yang digunakan untuk mendeskripsikan dan memahami kekuatan-kekuatan dan hubungan di antara kekuatan tersebut yang membentuk perilaku sebuah sistem. Dengan mempelajari *system thinking* diharapkan anggota kelompok dapat memahami kekuatan-kekuatan tersembunyi dalam operasional organisasi. Hal ini sangat penting untuk membangun metode baru yang didasarkan kekuatan yang sudah dimiliki oleh organisasi.

System thinking secara umum mensyaratkan perubahan secara radikal. Dari melihat permasalahan secara parsial menjadi keseluruhan, dari pengamatan sebab-akibat yang linear menjadi analisa hubungan saling ketergantungan, dari proses yang statis menjadi proses yang dinamis. Pelatih membantu proses intervensi konseptual *system thinking* ini dengan menggunakan diagram yang menggambarkan elemen-elemen penting yang berperan dalam aktivitas promosi dan lambang-lambang yang menggambarkan hubungan dan ketergantungan di antara elemen-elemen tersebut. Dalam hal ini, pelatih membantu anggota kelompok

mengembangkan diagram alur promosi seperti tertera dalam gambar 5.3.

Setelah menjalankan tahapan perubahan *movement* ini diharapkan anggota kelompok memiliki keyakinan kuat terhadap prinsip-prinsip pengembangan promosi yang efektif, percaya bahwa utilisasi pengetahuan sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja dan efektifitas promosi, dan membangun asumsi-asumsi baru mengenai promosi yang efektif seperti frekuensi promosi yang tepat per bulan, minimal waktu yang dibutuhkan untuk persiapan promosi, metode koordinasi yang efektif, dan diagram alur yang membantu pengelolaan proyek promosi.

5.3.3 Tahapan Perubahan *Freezing*

Untuk memasuki tahapan ini, pelatih harus memastikan bahwa semua anggota kelompok yakin, berkomitmen menjalankan perubahan yang telah disepakati, dan mengimplementasikan metode baru dalam berpromosi. Untuk memastikan metode, kerangka kerja, dan perilaku baru ini bisa tetap terpelihara dan tumbuh maka perusahaan secara konsisten mengkomunikasikan perubahan metode baru ini, memberikan penghargaan yang mendorong perilaku baru, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan mencoba perilaku baru tanpa takut menerima hukuman apabila terjadi kegagalan.

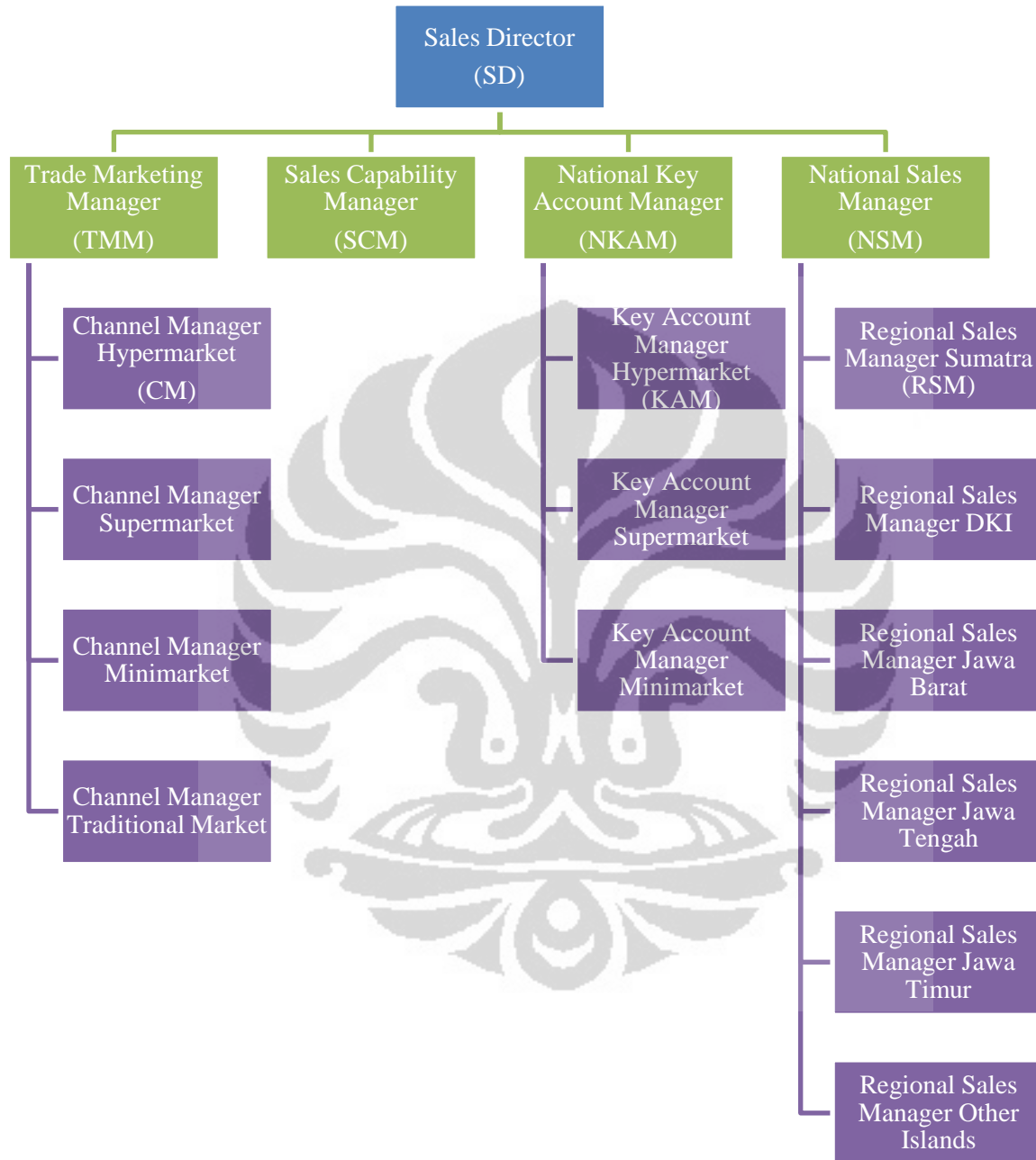
Beberapa hal yang akan dilakukan perusahaan antara lain dengan menciptakan slogan baru seperti *Learning-based Profit* yang memberikan pesan eksplisit bahwa untuk mencapai target finansial maka setiap karyawan atau departemen harus melakukan aktivitas pembelajaran dalam setiap proses bisnis untuk memastikan adanya inovasi dan menghindari situasi *re-inventing the wheel*. Selain pesan komunikasi, perusahaan juga memberikan penghargaan finansial dan non-finansial bagi karyawan atau kelompok kerja yang mampu menelurkan ide, percobaan, dan *best practice* berdasarkan pengetahuan yang diakuisisinya. Penghargaan juga diberikan kepada karyawan yang berpartisipasi aktif dalam kegiatan berbagi pengetahuan lainnya antara lain dalam bentuk menjadi kontributor pada situs *Lessons Learned*, menjadi pelatih dalam program *Action Learning*, menjadi pelatih, penasihat, atau pendamping bagi *management trainee*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aktharsha, S., & Anisa, H. (2011). Knowledge Management System and Learning Organization: An Empirical Study in Engineering Organization. *The IUP Journal of Knowledge Management* , 26-43.
- Baird, L., & Henderson, J. C. (2001). *The Knowledge Engine: How To Create Fast Cycles Of Knowledge-To-Performance And Performance-To-Knowledge*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Baiyin, Y., Watkin, K.E., & Marsick, V.J. (2004). The Construct of Learning Organization: Dimension, Measurement, Validation. *Human Resources Development Quarterly*, 31-55
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). *Exploring Strategic Change*. Essex: Pearson Education Limited.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). *Strategic Management for Competitive Advantage*. Prentice Hall, Inc.: Upper Saddle River, NJ.
- Bergeron, B. (2003). *Essential of Knowledge Management*. Hoboken, NJ: John, Wiley and Sons, Inc.
- Butler, T., Heavin, C., & O'Donovan, F. (2007). A Theoretical Model and Framework for Understanding Knowledge Management System Implementation. *Journal of Organizational and End User Computing* , 1-21.
- Calabrese, F. A., & Orlando, C. Y. (2006). Deriving a 12-Step Process to Create and Implement A Comprehensive Knowledge Management System. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems* , 238-254.
- Chajniki, M. G. (2007). *Characteristic of Learning Organizations and Multi-Dimensional Organizational Performance Indicators: A Survey of Large Publicly Owned Companies*. Pennsylvania: Pennsylvania State University.
- Cheung, C., Lee, W., & Wang, Y. (2005). A Multi-facet Taxonomy System With Application in Unstructured Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management* , 76-91.
- Cooper, R. (2001). *Winning at New Products: Accelerating The Process From Idea To Launch, 3rd ed.* . New York: Basic Books, Inc.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Furlong, N., Lovelace, E., & Lovelace, K. (2002). *Research Method and Statistics: An Integrated*

- Approach*. New York: Thomson Wadsworth, Inc.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning In Action: A Guide To Putting Learning Organization To Work*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Gottschalk, P. (2007). *Knowledge Management System: The Value Shop Creation*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Lee, C. Y., & Wu, F. C. (2010). Factors Affecting Knowledge Transfer and Absorptive Capacity in Multinational Corporation. *The Journal of International Management Studies, Volume 5, Number 2* , 118-126.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Marquardt, M. J. (2011). *Optimizing The Power of Action Learning, 2nd Ed*. Boston - London: Nicholas Brealey Publishing.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2008). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources* , 132-151.
- Retail Commission on Shopper Marketing. (2010). *Shopper Marketing Best Practices: A Collaborative Model for Retailers and Manufacturers*. In-Store Marketing Institutes.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behaviour*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robertson, B., Beruvides, M. G., & Daniel, B. (2008). A Software-Based Lessons Learned Management System: Enhancing Knowledge Management in Organizations. *Industrial Engineering Research Conference* (pp. 787-792). Texas: J. Fowler and S. Mason, eds.
- Saint-Onge, H., & Wallace, D. (2003). *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Szulanski, G. (2003). *Sticky Knowledge: Barriers To Knowing In The Firm*. London-Thousand Oaks-New Delhi: Sage Publications.
- Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Tool Kit*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team Climate, Empowering Leadership, And Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management* , 15 (2), 299-311.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The Construct of Learning Organization: Dimensions, Measurement, Validation. *Human Resource Development Quarterly, Vol. 15 no. 1* , 31-55.

Lampiran 1. Struktur Organisasi Departemen Penjualan PT XYZ



Lampiran 2. Pencapaian ROI Promosi Penjualan PT XYZ

No	Ruang Lingkup	Mekanisme Promosi	Tipe	Periode	ROI
1	Retail F	Diskon 5%	Diskon	Dec-11	-0.731
2	Retail B	Hadiah langsung + undian	Hadiah Langsung	Nov-11	-0.842
3	Nasional	Hadiah langsung - tas ransel	Hadiah Langsung	Nov-11	-0.941
4	Nasional	Hadiah langsung - botol minum	Hadiah Langsung	Nov-11	-0.556
5	Retail B	Hadiah langsung + undian	Hadiah Langsung	Oct-11	-0.963
6	Retail E	Diskon 5%	Diskon	Oct-11	1.684
7	Retail C	Hadiah langsung + undian	Hadiah Langsung	Sep-11	-1.271
8	Nasional	Hadiah langsung - kaos	Hadiah Langsung	Sep-11	-1.155
9	Retail A	Hadiah langsung - tas ransel	Hadiah Langsung	Aug-11	-0.078
10	Retail A	Hadiah langsung - tas ransel	Hadiah Langsung	Aug-11	-1.007
11	Retail D	Diskon 5%	Diskon	Aug-11	-1.652
12	Nasional	Hadiah langsung - rompi	Hadiah Langsung	Aug-11	0.032
13	Nasional	Hadiah langsung - topi	Hadiah Langsung	Jul-11	-0.89
14	Nasional	Hadiah langsung - DVD edukasi	Hadiah Langsung	Jul-11	-1.033
15	Nasional	Hadiah langsung - handuk	Hadiah Langsung	Jul-11	-0.725
16	Nasional	Hadiah langsung - jas hujan	Hadiah Langsung	Apr-11	-0.396
17	Retail A	Hadiah langsung - kaos	Hadiah Langsung	Mar-11	0.152
18	Retail F	Diskon Rp.5000	Diskon	Feb-11	0.404
19	Retail D	Hadiah langsung - box makanan + undian	Hadiah Langsung	Jan-11	-1.654
20	Retail E	Hadiah langsung - tas travel	Hadiah Langsung	Jan-11	-1.255
21	Retail F	Hadiah langsung - botol minum	Hadiah Langsung	Jan-11	-0.632
22	Retail F	Diskon Rp.5000	Diskon	Jan-11	-1.036
23	Retail F	Diskon Rp.10000	Diskon	Jan-11	0.796
24	Retail B	Hadiah langsung + lomba foto + permainan	Hadiah Langsung	Dec-10	2.204
25	Retail E	Hadiah langsung - botol minum + potongan harga	Hadiah Langsung	Dec-10	2.412
26	Retail F	Diskon Rp.5000	Diskon	Dec-10	0.483
27	Retail A	Hadiah langsung - botol minum	Hadiah Langsung	Nov-10	-0.881
28	Retail E	Diskon 10%	Diskon	Nov-10	3.463
29	Retail B	Hadiah langsung + undian	Hadiah Langsung	Oct-10	0.042
30	Nasional	Hadiah langsung - jam tangan mainan	Hadiah Langsung	Oct-10	-0.389
31	Retail C	Hadiah langsung - tas travel	Hadiah Langsung	Sep-10	0.138
32	Retail F	Hadiah langsung - produk kemasan kecil	Hadiah Langsung	Sep-10	-0.722
33	Retail A	Hadiah langsung - tas ransel	Hadiah Langsung	Aug-10	-0.024
34	Nasional	Hadiah langsung - tas sekolah	Hadiah Langsung	Jul-10	-0.533

Lampiran 3. Hasil Uji Reliabilitas dan Signifikansi

RELIABILITY

Scale: **ALL DIMENSIONS**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	43

Scale: **CL**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	7

Scale: **ID**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0
		.915	6

Scale: TL

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	6

Scale: SC

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	6

Scale: EM

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	6

Scale: **ES**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	6

Scale: **SL**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	6

ONEWAY ANOVA

ANOVA

Mean_Score

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.115	6	2.019	2.218	.042
Within Groups	254.929	280	.910		
Total	267.043	286			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Mean_Score

LSD

(I) Variable	(J) Variable	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
CL	ID	-.30805	.21074	.145	-.7229	.1068
	TL	-.44146*	.21074	.037	-.8563	-.0266
	SC	.08707	.21074	.680	-.3278	.5019
	EM	-.26244	.21074	.214	-.6773	.1524
	ES	-.21415	.21074	.310	-.6290	.2007
	SL	-.53073*	.21074	.012	-.9456	-.1159
ID	CL	.30805	.21074	.145	-.1068	.7229
	TL	-.13341	.21074	.527	-.5483	.2814
	SC	.39512	.21074	.062	-.0197	.8100
	EM	.04561	.21074	.829	-.3692	.4605
	ES	.09390	.21074	.656	-.3209	.5087
	SL	-.22268	.21074	.292	-.6375	.1922
TL	CL	.44146*	.21074	.037	.0266	.8563
	ID	.13341	.21074	.527	-.2814	.5483
	SC	.52854*	.21074	.013	.1137	.9434
	EM	.17902	.21074	.396	-.2358	.5939
	ES	.22732	.21074	.282	-.1875	.6422
	SL	-.08927	.21074	.672	-.5041	.3256
SC	CL	-.08707	.21074	.680	-.5019	.3278
	ID	-.39512	.21074	.062	-.8100	.0197
	TL	-.52854*	.21074	.013	-.9434	-.1137

Multiple Comparisons

Mean_Score

LSD

(I) Variable	(J) Variable	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
	EM	-.34951	.21074	.098	-.7644	.0653
	ES	-.30122	.21074	.154	-.7161	.1136
	SL	-.61780*	.21074	.004	-1.0326	-.2030
EM	CL	.26244	.21074	.214	-.1524	.6773
	ID	-.04561	.21074	.829	-.4605	.3692
	TL	-.17902	.21074	.396	-.5939	.2358
	SC	.34951	.21074	.098	-.0653	.7644
	ES	.04829	.21074	.819	-.3665	.4631
	SL	-.26829	.21074	.204	-.6831	.1465
ES	CL	.21415	.21074	.310	-.2007	.6290
	ID	-.09390	.21074	.656	-.5087	.3209
	TL	-.22732	.21074	.282	-.6422	.1875
	SC	.30122	.21074	.154	-.1136	.7161
	EM	-.04829	.21074	.819	-.4631	.3665
	SL	-.31659	.21074	.134	-.7314	.0983
SL	CL	.53073*	.21074	.012	.1159	.9456
	ID	.22268	.21074	.292	-.1922	.6375
	TL	.08927	.21074	.672	-.3256	.5041
	SC	.61780*	.21074	.004	.2030	1.0326
	EM	.26829	.21074	.204	-.1465	.6831
	ES	.31659	.21074	.134	-.0983	.7314

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Lampiran 4. Kuesioner *Dimension of Learning Organization Questionnaire*

Kuesioner Pengukuran Aktifitas Pembelajaran di Departemen Penjualan – PT XYZ

Pengantar

Dengan hormat,

Saya bermaksud untuk mengundang bapak/ibu sekalian untuk mengisi kuesioner ini sebagai bagian dari studi saya.

Kuesioner ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana aktifitas pembelajaran sudah dilakukan di departemen sales PT Nutricia Indonesia dalam tujuannya menciptakan inovasi yang mendukung pencapaian target dan pelaksanaan strategi yang sudah ditentukan perusahaan.

Ada 2 bagian kuesioner ini yang harus diisi:

1. Bagian 1 adalah informasi umum
2. Bagian 2 adalah 43 pertanyaan mengenai indikator pembelajaran yang terjadi di tempat anda bekerja. Untuk bagian 2 harap diisi sesuai dengan pendapat anda mengenai **hal yang sudah/sedang terjadi dan bukan yang seharusnya terjadi**.
3. Kuesioner diisi dengan cara mengklik pada kotak abu-abu pada skor yang menurut anda sesuai dengan pendapat anda. Contoh sebagai berikut:

No	Pertanyaan	Hampir Tidak Pernah					Hampir Selalu
		1	2	3	4	5	6
1	Di organisasi saya, setiap orang senang saling berbagi cerita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Berhubung tujuan dari kuesioner ini adalah untuk proses pembelajaran, maka **semua informasi dan identitas pengirim akan dirahasiakan**.

Saya mengucapkan terima kasih atas kerjasamanya yang baik. Dan bila ada pertanyaan, jangan ragu-ragu untuk menghubungi saya di nomor selular 0816-999311 atau alamat email saya

kusuma.adisaputra@gmail.com

Salam takzim,

Kusuma Adisaputra

Bagian 1
Informasi Umum

1. Jenis Kelamin

- Laki-Laki
 Perempuan

2. Usia

- 20 – 30 tahun
 30.1 - 40 tahun
 40.1 – 50 tahun
 50.1 tahun ke atas

3. Pendidikan

- Sekolah Menengah Atas
 Diploma I sampai Diploma III
 Sarjana
 Pasca Sarjana dan sederajat
 Lebih tinggi dari pasca sarjana

4. Berapa lama anda bekerja di departemen sales PT Nutricia Indonesia (selanjutnya disebut **organisasi ini**) ?

- 0 – 3 tahun
 3.1 – 6 tahun
 6.1 – 9 tahun
 9.1 – 12 tahun
 12.1 tahun keatas

5. Apa posisi anda di organisasi ini?

- Senior manager (memiliki anak buah managers)
 Manager
 Supervisor
 Staff

6. Di mana lokasi anda bekerja?

- Kantor pusat
 Kantor cabang

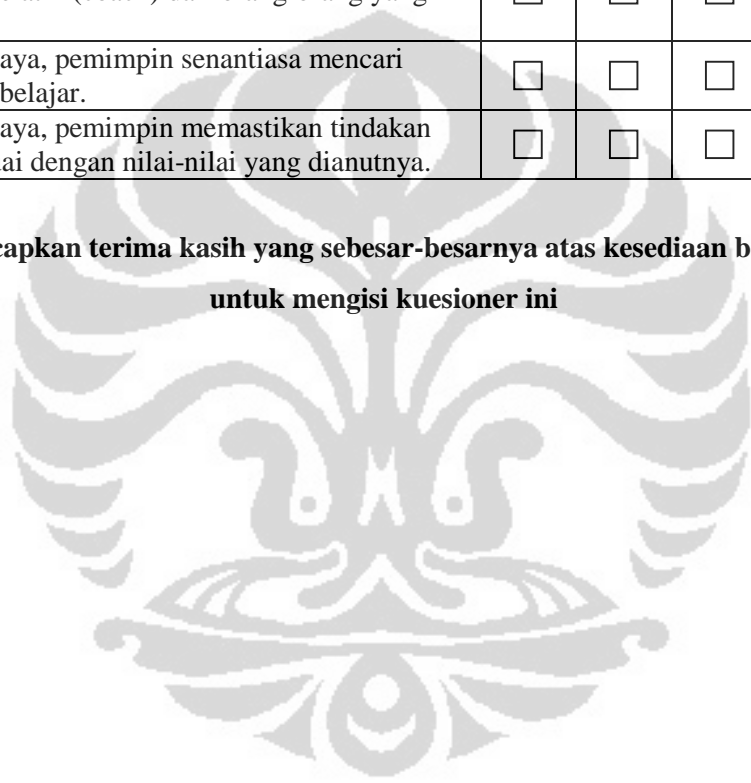
Bagian 2

No	Pertanyaan	Hampir Tidak Pernah					Hampir Selalu
		1	2	3	4	5	6
1	Di organisasi saya, setiap orang secara terbuka dapat berdiskusi soal kesalahan supaya dapat belajar dari kesalahan tersebut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Di organisasi saya, setiap orang dapat mengidentifikasi keahlian yang mereka butuhkan untuk tugasnya di masa datang.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Di organisasi saya, setiap orang saling tolong menolong satu sama lain untuk belajar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Di organisasi saya, setiap orang bisa mendapatkan bantuan finansial dan dukungan lain untuk mendukung proses belajar mereka.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Di organisasi saya, setiap orang diberikan waktu untuk mendukung pembelajaran	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Di organisasi saya, setiap orang melihat masalah dalam pekerjaan sebagai peluang untuk belajar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Di organisasi saya, setiap orang memperoleh penghargaan karena belajar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Di organisasi saya, setiap orang saling memberikan masukan yang terbuka dan jujur satu sama lain.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Di organisasi saya, setiap orang mendengarkan pandangan orang lain terlebih dahulu sebelum angkat bicara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Di organisasi saya, setiap orang didorong untuk bertanya 'kenapa?' terlepas dari jabatan dan posisinya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Di organisasi saya, setiap seseorang mengutarakan pandangannya, mereka juga bertanya mengenai pandangan orang lain.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Di organisasi saya, setiap orang memperlakukan orang lain dengan hormat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Di organisasi saya, setiap orang mengalokasikan waktu untuk membangun kepercayaan satu sama lain.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Di organisasi saya, tim/kelompok memiliki kebebasan untuk menyesuaikan tujuan sesuai dengan kebutuhan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Di organisasi saya, tim/kelompok memperlakukan semua anggotanya setara tanpa melihat jabatan, budaya, atau perbedaan lain.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Di organisasi saya, tim/kelompok berfokus pada tugas kelompok dan bagaimana kelompok bekerja dengan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	baik.						
17	Di organisasi saya, tim/kelompok memperbaiki cara berpikirnya sebagai hasil dari diskusi kelompok atau informasi yang dikumpulkan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Di organisasi saya, tim/kelompok diberikan penghargaan atas pencapaian mereka sebagai satu tim/kelompok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Di organisasi saya, tim/kelompok yakin bahwa organisasi akan bertindak sesuai rekomendasi tim/kelompok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Organisasi saya menggunakan komunikasi 2-arah secara rutin, seperti sistem sumbang saran, papan informasi, atau rapat/diskusi terbuka.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Organisasi saya memungkinkan orang untuk mendapat informasi yang dibutuhkan kapanpun, dengan cepat dan mudah.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Organisasi saya memelihara database yang mutakhir mengenai keahlian para karyawannya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Organisasi saya menciptakan sistem untuk mengukur kesenjangan antara kinerja saat ini dan yang diharapkan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Organisasi saya membuat hasil yang dipelajari tersedia dan bisa diakses oleh karyawan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Organisasi saya mengukur hasil dari waktu dan sumber daya yang digunakan untuk training/pelatihan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Organisasi saya menghargai orang yang mengambil inisiatif.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Organisasi saya memberikan pilihan-pilihan dalam mengerjakan tugas pekerjaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Organisasi saya mengundang orang untuk berkontribusi dalam visi organisasi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Organisasi saya memberikan kontrol terhadap sumber daya yang dibutuhkannya karyawan untuk mencapai tujuan pekerjaannya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Organisasi saya mendukung karyawan yang mengkalkulasi resiko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Organisasi saya membangun keselarasan visi antara level dan kelompok kerja yang berbeda-beda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Organisasi saya membantu karyawan menyeimbangkan kerja dan kehidupan pribadi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Organisasi saya mendorong orang untuk berpikir dari perspektif global.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Organisasi saya mendorong setiap orang untuk menggunakan pandangan customer dalam proses pengambilan keputusan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Organisasi saya mempertimbangkan pengaruh keputusan yang diambil terhadap moral karyawan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Organisasi saya bekerja sama dengan komunitas diluar perusahaan untuk memenuhi kebutuhan bersama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

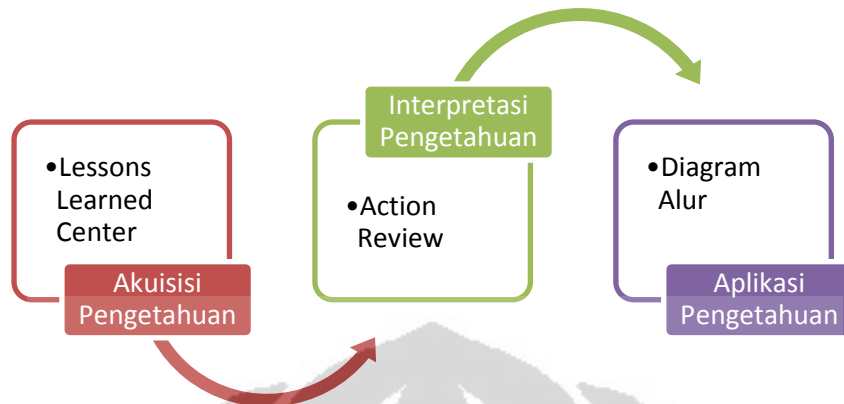
37	Organisasi saya mendorong orang untuk mendapatkan jawaban dari unit kerja lain dalam memecahkan masalah.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Di organisasi saya, pemimpin secara umum mendorong permintaan untuk belajar dan training dari karyawan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Di organisasi saya, pemimpin berbagi informasi terkini dengan karyawan mengenai pesaing, trend industri, dan arahan organisasi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Di organisasi saya, pemimpin memberdayakan (empower) karyawan untuk membantu melaksanakan visi organisasi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Di organisasi saya, pemimpin menjadi penasihat (mentor) dan pelatih (coach) dari orang-orang yang dipimpinnya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Di organisasi saya, pemimpin senantiasa mencari peluang untuk belajar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Di organisasi saya, pemimpin memastikan tindakan organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan bapak/ibu
untuk mengisi kuesioner ini**



Lampiran 5. Rancangan Intervensi

Tahap-Tahap Pembelajaran Dan Aktivitas-Aktivitasnya Dalam Pengembangan Program Promosi Departemen Penjualan PT XYZ



Lessons Learned Center (LLC)

Tujuan: Membentuk sebuah *focal point* pengetahuan departemen penjualan PT XYZ untuk memudahkan pencarian informasi yang dibutuhkan untuk program pengembangan promosi.

Kegiatan	Oleh	Waktu	Rincian	Biaya
Mengumpulkan dokumen dari berbagai fungsi sesuai dengan taksonomi pengetahuan promosi pada gambar 5.2.	SCM, TMM	Agt – 2012	Rapat dengan pemegang dokumen	1 juta
Menyeleksi dan memverifikasi dokumen yang dibutuhkan untuk pengembangan program promosi	SD, SCM, TMM, NKAM, NSM	Sep 2012	Rapat <i>Software</i> untuk mengkonversi dokumen	1 juta 5 juta
Membuat menu LLC pada laman intranet perusahaan	SCM, Manager TI	Sep 2012	Jasa vendor TI	50 juta
Program peluncuran menu LLC kepada seluruh karyawan departemen penjualan	SCM	Sep 2012	Jasa <i>event organizer</i>	10 juta
Utilisasi menu Lessons Learned dalam program pengembangan promosi	Seluruh karyawan	Sep – dst.	Dalam program AL	
Pembuatan sistem penghargaan untuk meningkatkan partisipasi karyawan dalam menggunakan LLC	SCM	Okt 2012	Hadiah dan event organizer best practice	30 juta
Pemeliharaan dokumen: seleksi, verifikasi, pembaharuan, pemberian <i>expert comment</i> atas <i>best practice sharing</i>	SD, SCM, TMM, NKAM, NSM	Okt – dst.	Meeting Upgrade Software	20 jt
TOTAL BIAYA				117 jt

Action Learning

Tujuan: Metode pemecahan masalah untuk membangun mekanisme program pengembangan promosi yang dapat menghasilkan promosi dengan ROI positif dan cara yang inovatif

Periode Kerja: Agustus - Oktober 2012

Anggota Kelompok:

Sponsor:	President Director, Sales Director, Marketing Director,	Approval:	Sales Director
Tim Inti:	TMM, NKAM, SCM, NSM	Pelatih:	External Consultan
Support / Consult:	Finance Manager, Supply Chain Manager, Medical Manager		

Biaya :

- 13 kali rapat mingguan x Rp. 1 juta/rapat = Rp. 13 juta
- Jasa konsultasi pelatih external = Rp. 50 juta
- Total Biaya = Rp. 73 juta

Kegiatan	Oleh	Rincian
Pembentukan kelompok	Sales Director, SCM	Pemilihan anggota kelompok berdasarkan peran dan keahlian pada proses pengembangan promosi; Mendapat persetujuan sponsor
Presentasi masalah kepada kelompok	Tim inti, approval	Mendiskusikan masalah yang terkait pelaksanaan promosi saat ini, dan mengelompokkannya per kategori
Menyusun kerangka permasalahan	Tim inti, pelatih, support	Menyusun prioritas pemecahan masalah, menyusun diagram alur baru untuk pengembangan promosi, dan mengidentifikasi aktivitas KM dalam setiap tahapan diagram alur.
Menentukan tujuan	Tim inti, pelatih	Menentukan target-target proyek baik yang bersifat finansial dan non-finansial
Mengembangkan strategi tindakan	Tim inti, pelatih, approve, sponsor	Menentukan langkah-langkah aplikatif dalam mengimplementasikan diagram alur baru, membuat skenario antisipasi masalah, membuat prosedur kerjasama operasional pelaksanaan promosi
Mengimplementasikan strategi	Tim inti	Memberikan arahan kepada karyawan pelaksana dilapangan, mengadakan rapat koordinasi pelaksanaan, membuat <i>After Action Review</i> secara berkala selama pelaksanaan promosi
Memperoleh pelajaran	Semua	Mendiskusikan, mendokumentasikan hasil evaluasi, mengunggah dokumen di Lessons Learned Center, mengadakan sesi diskusi hasil evaluasi secara terbuka