

MENCERMATI *SENSEMAKING* DALAM ORGANISASI: SUATU PENDEKATAN INTELIGENSI ORGANISASI

Frans Gana

Abstrak

Sensemaking sebagai suatu pendekatan inteligensi organisasi dimaksudkan untuk menghadapi ketidakmenentuan dan kemenduan yang seringkali mengurangi daya saing bisnis. *Sensemaking* pada level organisasi didorong oleh keinginan untuk memahami daya adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan, apakah mekanisme dan struktur organisasi yang mendorong atau menghambat adaptasi, dan bagaimana berbagai proses dan struktur memungkinkan organisasi menciptakan kepastian kerja ketika menghadapi situasi ketidakpastian dan kemenduan.

Kata Kunci: Sensemaking, inteligensi organisasi

ORGANISASI¹ sejatinya telah memasuki kecenderungan perubahan yang bersifat drastis, kompleks dan tidak menentu. Ketidakmampuan di dalam mempertimbangkan arah kecenderungan tersebut bisnis akan mengalami masalah di kemudian hari. Anggota organisasi diseyogikan berupaya untuk terus-menerus menilai, memahami apa yang terjadi di sekitar organisasi, melakukan interpretasi dan prediksi², serta berbagi interpretasi yang digunakan sebagai pedoman dalam bertindak³. Berbagai upaya tersebut dikategorikan sebagai *sensemaking* yang dimaksudkan untuk menghadapi kemenduan dan ketidakmenentuan⁴.

Persoalan kemenduan sebagai akibat dari ketidakjelasan, kompleksitas, dan paradoksal interpretasi terhadap informasi yang dibutuhkan, sehingga hasil interpretasi bermagna ganda. Setidaknya terdapat 4(empat) jenis kemenduan yakni dalam hal yang dituju, pemahaman, sejarah, dan organisasi. Kemenduan yang dituju terjadi manakala

organisasi tidak konsisten terhadap tujuan atau tidak tahu apa yang akan dicapai. Kemenduan pemahaman terjadi manakala ketidakjelasan teknologi, proses, dan sulit menginterpretasikan lingkungan, sehingga organisasi sulit melakukan berbagai tindakan. Kemenduan sejarah terjadi jika organisasi sulit menspesifikasi apa yang terjadi di masa lampau. Terdapat kecenderungan bahwa

anggota organisasi lebih banyak menghabiskan energi dan perhatian diarahkan dari satu isu ke isu yang lainnya. Kemenduan dan ketidakmenentuan menurut perspektif *transaction costs*⁵ dapat mengurangi daya saing bisnis. Interpretasi sebagai proses *sensemaking* sejatinya menghadapi masalah korelasi yang menyesatkan, kesesatan validitas, efek penyusunan, bias ketersediaan, kondisi regresi, dan bias peninjauan⁶.

Artikel ini akan difokuskan pada pembahasan organisasi dan *sense-making* ditinjau dari berbagai perspektif, tahapan *sensemaking*, aktivitas dalam *sensemaking*, dan strategi analisis *sensemaking*.

Perspektif Organisasi dan *Sense-making*

a. Perspektif Organisasi

Organisasi dapat dipahami dari perspektif antara lain sistem sosial, tatanan yang dinegosiasikan, sebagai struktur kekuasaan dan dominasi, konstruksi simbolik, dan praktek-praktek

1. Istilah organisasi digunakan silih berganti dengan istilah perusahaan dan bisnis
2. Kotler, John P. and Dan S. Cohen., 2002, *The Heart of Change Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p. ix. Kemampuan organisasi untuk menilai dan memahami lingkungannya sebagai proses *sensemaking* dikategorikan sebagai salah satu fokus penelitian inteligensi organisasi. Dipandang berbeda dengan inteligensi bisnis yang secara khusus difokuskan pada sumber-sumber dan aliran informasi perusahaan, riset kognisi organisasi dan manajerial diadopsi dari pandangan kognitif organisasi. Tradisi riset yang terkait dengan *human sensemaking*, dan struktur pengetahuan dipengaruhi oleh studi psikologi dan kognitif sains. Setidaknya ada empat fokus inteligensi organisasi yaitu: (1). *persepsi* sebagai riset *kompetitif inteligensi*, (2). *Sensemaking* sebagai riset *kognisi organisasi*, (3). *Memori* sebagai *riset memori organisasi*, (4). *Pembelajar* sebagai riset *organisasi pembelajar*, *kreasi pengetahuan*, *transfers keahlian* dan *inovasi* dalam Tuomi, Iikka., 1999, *Corporate Knowledge Theory and Practice of Intelligent Organizations*, Metaxis, Helsinki, Finland, p.23-25
3. Choo, Chun Wei., 1998, *The Knowing Organization How Organization Use Information To Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*, Oxford University Press, New York
4. Glynn, Melissa Sue., *Research Methods to Support Sensemaking in Information Systems Development: A Conceptual Method for Bridging Thought and Action*, Center for the Management of Information University of Arizona, Tucson, AZ 85721, Internet Download, 18 Maret 2003, p.1
5. Williamson, Oliver E., 1995, *The Mechanism of Governance*, Oxford University Press, Inc, Williamson, Oliver E., 1995, *Organization Theory from Chester Barnard to the Present, and Beyond*, Oxford University Press, Inc., Williamson, Oliver E., 1975, *Market and Hierarchis Analysis an Antitrust Implications*, The Free Press Addison of Macmillan Publishing Co, Inc, New York., Williamson, Oliver E., 1985, *The Economic Institution of Capitalism*, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co Inc, New York
6. Garvin, David A., 2000, *Learning in Action A Guide To Putting The Learning Organization To Work*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Frans Gana,
Kandidat Doktor Ilmu Administrasi
Bisnis Universitas Indonesia

sosial⁷. *Organisasi sebagai sistem sosial* diwujudkan dalam bentuk pola kontrol, koordinasi, perencanaan dan monitoring terstruktur yang dapat dikenali dan dianalisis berdasarkan pada tindakan-tindakan anggota organisasi. Sebagai supra-individu, organisasi dibangun untuk mencapai tujuan bersama, rencana dilembagakan dan dilegitimasi oleh kelompok pimpinan dan anggota organisasi melalui mekanisme sosialisasi. Demi kelangsungannya, organisasi mesti membangun hubungan timbal balik dengan lingkungan. Pemecahan masalah hanya akan efektif demi masyarakat dan lingkungan yang lebih luas. Organisasi diseyogikan dapat menjamin sumberdaya material, politik, dan budaya. Dengan demikian persoalan mendasar kerangka sistem adalah bagaimana mendesain struktur secara tepat untuk menghadapi berbagai fungsi, kondisi lingkungan, dan terjaminnya persediaan sumber daya.

Organisasi sebagai *tatanan yang dinegosiasikan* merupakan antitesis terhadap organisasi sebagai suatu kerangka sistem. Sedangkan organisasi sebagai kerangka tatanan yang dinegosiasikan, organisasi dipandang sebagai produk atau *outcome* temporer dari proses interaksi antara individu dengan kelompok yang selalu terbuka untuk direvisi dan diformulasikan kembali oleh mereka yang terlibat dalam pola interaksi tersebut. Diseyogikan demi eksistensi organisasi sebagai unit sosial sejatinya tergantung pada rekonstruksi terus-menerus melalui tindakan sosial, organisasi direstruktur dan diciptakan kembali dalam dan melalui media interaksi sosial. Segi-segi utama organisasi seperti tujuan, struktur, teknologi, sistem kontrol dan mekanisme sosialisasi sebagai supra-individu

menentukan kemandirian aktor sosial. Faktor-faktor ini hanya akan bermakna dan signifikan sejauh dimengerti dan digunakan oleh para aktor dalam aktivitas negosiasi.

Organisasi sebagai *struktur kekuasaan dan dominasi* lebih tepat dikonseptualisasikan sebagai instrumen atau mekanisme untuk memproteksi dan mengembangkan penguasaan atas kepentingan ekonomi, politik, dan sosial. Kelembagaan dan kontrol umumnya ditentukan oleh kelompok dominan/para aktor organisasi seperti para manajer, para profesional, ahli teknik, melalui kerja yang terkoordinasi. Perjuangan dalam melakukan kontrol pada gilirannya akan melahirkan konflik kepentingan dan nilai-nilai di antara para aktor. Konflik laten dalam kehidupan organisasi menghasilkan ketegangan yang bila dibiarkan berlanjut akan melahirkan konflik manifest. Konflik dalam organisasi mestinya dikreasi dan diatur melalui teknologi administrasi dan praktek-praktek manajerial agar berubah menjadi sesuatu produktif. Dengan demikian organisasi sebagai kerangka kekuasaan merupakan arena strategi sosial dimana karakteristik ekonomi, politik, dan struktur sosial diintegrasikan dan diarahkan bagi kepentingan-kepentingan kelompok yang dominan.

Organisasi sebagai *konstruksi simbolik atau interpretatif-simbolik*⁸ meliputi berbagai segi seperti mitos, ritual, historis, naratif, gaya, artifak kultural yang dihasilkan, dihasilkan kembali dan diubah melalui proses konstruksi simbolik, mediasi dan interpretasi. Realitas organisasi dibangun, diinternalisasikan, dipelihara dan diubah melalui proses kreasi budaya. Selain itu, budaya organisasi juga dibentuk melalui penciptaan nilai-nilai,

ideologi, ritual dan seremoni yang diekspresikan, dipahami dan dipedomani oleh anggota organisasi. Organisasi sebagai interpretatif-simbolik berfokus pada penciptaan transformasi dan pengembangan budaya. Budaya menjadi sumber daya dan proses dasar melalui mana interaksi dan tindakan sosial secara terus menerus dikonstruksi dan direkonstruksi untuk membentuk berbagai realitas organisasi.

Organisasi sebagai *praktek-praktek sosial* dipahami dalam kerangka sintesis yang difokuskan pada struktur sistem dan perspektif kekuasaan dengan berfokus pada proses tatanan yang dinegosiasikan dan pendekatan budaya. Organisasi sebagai praktek sosial diarahkan untuk membentuk dan menyatukan berbagai praktek sosial dengan mengubah kondisi baik ideal maupun material melalui tindakan kolektif. Berbagai perspektif organisasi yang dikemukakan di atas lebih bemuansa sosiologis.

Perspektif organisasi dapat diperluas lagi seperti organisasi sebagai *instilusi pelayanan publik, pengetahuan, automata, dan sensemakers*. Fokus pada pelayanan karena eksistensi organisasi sejatinya tergantung publik, sosial, ekonomi dan budaya, serta adanya dorongan akan pelayanan yang berkualitas dan memuaskan pelanggan. Dari segi bisnis, pelayanan yang baik dipandang sebagai bisnis yang menguntungkan karena pelanggan tetap bertahan dan terbuka peluang bagi perusahaan untuk menjangkau pelanggan yang lebih luas lagi.

Esensi organisasi sering pula dipandang sebagai pengetahuan⁹. Alasannya, pengetahuan adalah sebagai sumber daya strategis bila dikelola dengan baik menentukan daya saing dan kinerja organisasi. Oleh sebab itu, pengetahuan mestinya diciptakan lebih lanjut demi eksistensi dan perkembangan organisasi, serta daya saing organisasi. Lingkungan yang dihadapi bisnis adalah lingkungan yang penuh persaingan. Bisnis di dalam menghadapi persaingan tersebut dikembangkan berbagai strategi. Selidaknya ada dua pendekatan dalam strategi bisnis yaitu pendekatan yang bertumpu pada pasar (*market based*)¹⁰

7. Reed, Michael I., 1992, *The Sociology of Organizations, Themes, Perspectives and Prospects*, Harvester Wheatsheaf A division of Simon and Schuster International

8. Menurut perspektif interpretatif-simbolik, organisasi dipandang melalui persepsi subyektif dengan metode partisipasi observasi, dan interviu-etnografi. Hasilnya berupa naratif tes seperti studi kasus dan etnografi organisasi, lihat Mary Jo Hatch, 1997, *Organization Theory, Modern, Symbolic, and Postmodern Perspective*, Oxford University Press, New York, USA

9. Lihat Kadjarmiko dan Frans Gana., 2003, *Mendongkrak Inovasi Di Era Cipta Pengetahuan Organisasi*, Usahawan No.04 TH XXXII April 2003, Lembaga Management FE-UI. halaman 16-20

10. Salah satu tokohnya adalah Michael Porter., 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York; lihat pula *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985, The Free Press, New York dan *The Competitive Advantage of Nations*, 1990, The Free Press, New York

dan pendekatan yang bertumpu pada sumber daya (*resource based*)¹¹. Kedua pendekatan ini sejatinya memiliki beberapa perbedaan. Pendekatan *market based* pandangannya diawali pada pasar melalui analisis lingkungan industri dan mengkaji organisasi sebagai suatu yang demikian dinamis terutama pada pesaing, pelanggan, pemasok, dan produk pengganti. Strategi bersaing bisnis disusun demi memproteksi pasar dan membuat rintangan bagi pesaing untuk memasuki pasar. Sedangkan pendekatan *resource based* memposisikan persaingan melalui inovasi masa depan yang berbasiskan sumber daya yang dimiliki organisasi dapat terus ditingkatkan kapabilitasnya, pilihan kompetensi dalam bersaing sehingga sulit ditiru pesaing¹². Melalui pendekatan yang disebut terakhir ini kemudian populer dikenal jargon-jargon antara lain kompetensi inti, inovasi dan cipta pengetahuan organisasi. Cipta pengetahuan organisasi dan inovasi merupakan salah satu fokus dan tradisi penelitian inteligensi organisasi¹³. Dalam rangka penelitian inteligensi organisasi dikembangkan berbagai konsep sebagai tradisi dan fokus penelitian seperti persepsi (kompetitif inteligensi), *sensemaking* (kognisi organisasi), memori organisasi, organisasi pembelajar, cipta pengetahuan, transfer keahlian dan inovasi¹⁴.

Organisasi *automata* diartikan baik sebagai sistem fisika dan matematika maupun sistem keputusan terstruktur. Perspektif organisasi *automata* merupakan analisis dan representasi organisasi secara kuantitatif. Representasi organisasi gagal disarikan oleh Simon (1969), Beer (1972), dan Foerster (1984), karena organisasi sesungguhnya merupakan *black boxes*, tak teramalkan, dan kompleks. Persoalan mendasar ini disebut sebagai *identification problem*, sebab adanya keterbatasan akses hanya pada input dan output, pencaharian fungsi, dan prediksi terhadap perilaku. Persoalan tersebut dapat diatasi dengan cara memecah sistem menjadi sub sistem, sehingga dapat mengurangi kompleksitas demikian tulis Simon (1962)¹⁵. Namun pandangan ini memiliki kelemahan karena sub-sistem saling

berinteraksi berhadapan dengan lingkungan seperti para pembeli, pesaing, pemasaran, pemasok, struktur usia, jenis kelamin, penghasilan, tingkat pendidikan, dan preferensi pelanggan yang memberikan kontribusi terhadap input, pernyataan internal dan output perusahaan.

Terdapat pandangan yang berkembang sebelumnya bahwa lingkungan dipandang tak berisi informasi dan kejadian sehingga pandangan yang berkembang tersebut dikelompokkan sebagai aliran *konstruktivis*. Pandangan ini kemudian dikritisi oleh para pakar melalui pendekatan *cybernetics*. Lingkungan berisi informasi sebagai obyek yang dapat dialihkan atau ditransmisi. Mengacu pada pandangan ini organisasi kemudian dipengaruhi oleh sosiologi interpretatif, sosiologi pengetahuan, dan psikologi sosial kognitif. Perpaduan tersebut menggagas bahwa realita (lingkungan) eksis hanya pada perluasan penilaian subjektif dan selektif, aktif dan interpretatif yang dilakukan melalui rekognisi observer atau organisasi. Konsep *enactment* sebagai salah satu tahap *sensemaking* yang digagas oleh Weick misalnya merupakan representasi rekognisi organisasi.

Perspektif Penelitian *Sensemaking*

Ada berbagai perspektif riset *sensemaking* baik yang diarahkan pada individu maupun organisasi. *Pertama*, perspektif riset *sensemaking* individu didorong oleh keinginan untuk memahami: (1) situasi kesadaran, (2) berbagai situasi kesadaran dalam lingkungan tugas umum, dan (3) bagaimana situasi kesadaran dapat ditingkatkan melalui penempatan informasi. Mica Endsley¹⁶

mengemukakan model situasi kesadaran sebagai persepsi pada elemen-elemen lingkungan beserta volume ruang dan waktu, pemahaman pada makna, proyeksi dari status dalam waktu, dan prediksi pada bagaimana berbagai tindakan akan mempengaruhi pencapaian tujuan. Dalam rumusan yang lebih sederhana sebagaimana dikemukakan oleh Perfa et al (1995) bahwa deskripsi situasi kesadaran adalah pengetahuan mengenai apa yang akan terjadi sehingga anda dapat digambarkan tindakan apa yang akan diambil¹⁷.

Menurut perspektif riset *sensemaking* individu¹⁸, situasi kesadaran dibedakan dengan pengetahuan dan pemahaman. Pengetahuan adalah kapasitas untuk bertindak. Situasi kesadaran adalah dinamika pengetahuan yang diletakkan atau kapasitas untuk bertindak secara efektif dalam situasi khusus yang menentu. Sedangkan *sensemaking* didefinisikan sebagai proses menciptakan situasi kesadaran dalam situasi tidak menentu. Oleh karena penerapan riset psikologi adalah *grounded* dengan konteks sistem *engineering* dan faktor-faktor manusia, ada suatu keinginan yang kuat terhadap konsep-konsep, kinerja, dan teori-teori yang dapat diuji. Mesti disadari melalui perspektif ini bahwa manusia memainkan peran yang signifikan dalam menghadapi dan mengadaptasi situasi yang tak dapat diperkirakan. *Kedua*, perspektif penelitian *sensemaking* pada level organisasi yang secara historis didorong oleh keinginan untuk memahami¹⁹, (1) bagaimana organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan memberikan sumbangan bagi pembentukan lingkungan; (2) apakah mekanisme dan struktur organisasi yang

11. Hamel, Gary and C.K. Prahalad., 1994, *Competing Competing For The Future*, Harvard Business School

12. Huseini, Martani., 25 September 1999, *Mencermati Globalisasi: Menata-Ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan Resource-Based*, dalam Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap Dalam Bidang Marketing Internasional pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia di Depok

13. Tuomi., 1999, *loc cit*, p.25; lihat pula Gana, Frans., 2002, *Memanfaatkan Inteligensi Sebagai Kreasi Pengetahuan Organisasi dalam Usahawan No.01 TH XXXI Januari 2002*, LM-FE UI, halaman 30-37

14. *Ibid.*, p.25

15. Biggiaro, Lucio., *Complexity and Organization: Epistemological Aspect and Managerial Consequences*, <http://www.dls.uniroma1.it/pub/EM/olgieo/page.html>, Internet Download 20 Maret 2003

16. *Ibid.*, p.6

17. *Ibid.*, p.7

18. *Ibid.*, p.8-18

19. *Ibid.*, p.9-12

mendorong atau menghambat adaptasi, (3) bagaimana berbagai proses dan struktur memungkinkan organisasi untuk menciptakan suatu level kepastian kerja ketika menghadapi situasi kemunduan dan kelidaktahuan.

Berbagai disiplin ilmu - psikologi organisasi, sosiologi, manajemen, antropologi - memberikan sumbangan yang berarti bagi perspektif penelitian *sensemaking* pada level organisasi. Dalam penerapannya di bidang komando dan kontrol militer, segi-segi utama yang memberikan kerangka bagi penelitian *sensemaking*²⁰ adalah: (1) konstruksi identitas ditemukan, pemahaman pada pengaruh lingkungan, dan yang dipengaruhi oleh suatu identitas personal dan konsep dibangun; (2) retrospektif, membangun pengertian masa kini selalu terkait penemuan pengalaman masa lampau termasuk keputusan-keputusan untuk menetapkan rencana dan tujuan tertentu; (3) lingkungan dikreasi agar menjadi lebih layak, membangun pemahaman melibalkan konstruksi realitas yang ditentukan oleh kewenangan terhadap kejadian-kejadian dan petunjuk-petunjuk konteks spesifik, aktivitas, atau ontologi; (4) sosial, membangun pemahaman yang melibatkan penciptaan berbagai makna dan berbagai pengalaman yang mengarahkan keputusan organisasi; (5) berproses, pemahaman dibangun merupakan suatu proses berkelanjutan bagi penyaringan pemahaman, mengambil tindakan dan memperbaiki keseimbangan dengan konteks proyek khusus; (6) berfokus pada dan oleh petunjuk-petunjuk khusus, pemahaman yang dibangun melibatkan proses peringatan anggota dan petunjuk-petunjuk kunci dari lingkungan, dan kemudian secara kontekstual petunjuk-petunjuk khusus tersebut diinterpretasi mengacu pada keyakinan-keyakinan, model-model mental, aturan, prosedur, cerita dan sebagainya; (7) digerakkan oleh sesuatu yang masuk akal daripada ketepatan, pemahaman digerakkan oleh keinginan untuk mengarahkan tindakan daripada oleh pencaharian kebenaran yang universal; (8) ideologi, nilai-nilai,

norma-norma, sesuatu yang masuk akal, keyakinan terhadap emosi, nilai-nilai, norma-norma, hubungan sebab akibat, preferensi bagi *outcomes* tertentu, dan ekspetasi yang secara bersama-sama mengikat organisasi. Faktor-faktor tersebut siap membangun struktur interpretasi guna mendorong keyakinan *sensemaking*; (9) tatanan kontrol, premis-premis organisasi yang tak terucapkan (jargon, pola penyerapan ketidakmenentuan, saluran komunikasi yang khas, prosedur informal, dan kriteria seleksi personal) yang membentuk arus/isi informasi, hambatan pencaharian bagi opsi-opsi, berfokus pada pendefinisian resiko, dan hambatan ekspetasi. Berbagai hal tersebut membatasi sisi keyakinan *sensemaking*; (10) paradigma, secara internal konsisten pada penyederhanaan *heuristic* tentang pentingnya obyek-obyek di dunia, dan bagaimana obyek-obyek ini bertindak, bagaimana hubungan antara satu dengan yang lainnya, dan bagaimana diketahui. Melalui obyek-obyek tersebut tersedia alternatif realitas untuk menghubungkan keyakinan dengan tindakan; (11) teori-teori bagi tindakan, struktur kognitif jenjang organisasi yang menyaring dan menginterpretasi sinyasinyal lingkungan sebagai pemicu respon organisasi pada lingkungan; (12) tradisi, struktur mental simbolik (pola tindakan, pola berperilaku, dan struktur organisasi) yang dapat dilaksanakan, dan tindakan yang berorientasi pada pendirian; (13) struktur naratif yang menunjukkan seleksi, penataan, dan dipengaruhi pengalaman yang bertumpu pada tahapan cerita awal-pertengahan-dan akhir. Berbagai hal tersebut digunakan untuk mengarahkan tindakan pada kondisi krisis, kompleks dan tekanan waktu.

Sensemaking organisasi juga erat kaitannya dengan penelitian pengambilan keputusan naturalistik-suatu riset yang didorong oleh ketidakpuasan terhadap model-model teoritik pilihan tradisional pengambilan keputusan. Riset pengambilan keputusan naturalistik yang menyangkut situasi stres dan kondisi

tidak menentu terutama dikembangkan oleh Gary Klein (1993) dan secara umum telah diterima sebagai paradigma utama dalam bidang komando dan kontrol militer. Pada aspek organisasi, studi *sensemaking* dapat dicermati pada para pengambil keputusan yang memainkan peran berbeda dalam *sensemaking* di berbagai jenjang. John Kotter (1999)²¹ mengedepankan bahwa para *general manager* yang efektif terutama memberikan sumbangan yang efektif melalui: (1) penetapan agenda-agenda dan, (2) memonitor dan membangun jaringan-jaringan organisasi yang berhasil menerapkan agende-agenda tersebut.

Sensemaking dalam pengambilan keputusan naturalistik memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan *sensemaking* dalam pengambilan keputusan naturalistik adalah, (1) *sensemaking* dalam level organisasi-suatu level kinerja pengambilan keputusan yang terkait dengan penetapan kontrol dan komando militer. Penelitian dapat dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang signifikan terhadap isu-isu teknik sosial yang terkait dengan bagaimana organisasi menghadapi ketidakmenentuan dan interaksi dengan lingkungan operasional. (2) penelitian yang dilakukan ditandai oleh keinginan untuk mengadakan penelitian dalam dunia nyata atau konteks penerapan; (3) banyak gagasan dan model yang muncul dari berbagai disiplin bidang penelitian telah menyediakan kerangka yang bermanfaat untuk penelitian lebih lanjut tentang bagaimana teknologi informasi, pengembangan pelatihan, penyusunan kembali organisasi yang dapat meningkatkan *sensemaking*, taktik, operasional, strategi dan jenjang geopolitik organisasi. Kelemahan *sensemaking* dalam keputusan naturalistik adalah: (1) penelitian *sensemaking* organisasi terutama lebih bersifat deskriptif, menggunakan berbagai anekdot dan tidak terukur secara obyektif, serta pengujian hipotesis. (2) memiliki keterbatasan dalam penerapannya dan memiliki kelemahan motivasi untuk pengembangannya yang mengarah pada jenjang kerja yang preskriptif.

Ketiga, perspektif riset *sensemaking* yang difokuskan pada pengambilan keputusan organisasi yang (1) lebih

20. Ibid, lihat pula Force, Jim., 2000, *loc cit*, p.3-4, dan Choo, Chun Wei., 1998, *op cit*, 68

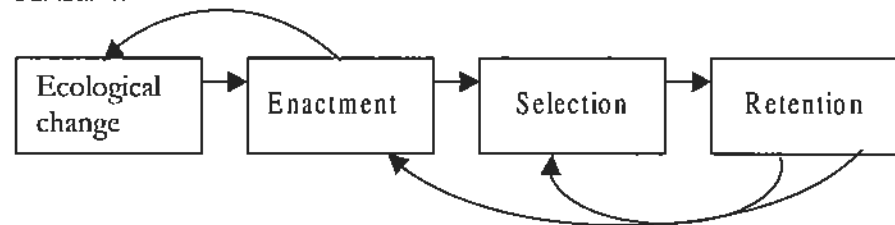
21. Leedom, Dennis K., 2001, *loc cit*, p.13

bersifat preskriptif, dan (2) lebih difokuskan pada organisasi yang sangat teruji-dimana organisasi mesti terus berfungsi sejak masa krisis, dan dalam menghadapi situasi ketidakmenentuan dan kompleksitas²². Organisasi dalam menghadapi krisis dan kemenduan dapat mengembangkan kemampuannya secara efektif bertumpu pada elemen-elemen kognitif berikut²³: (1) berbagi manajemen dimana setiap anggota organisasi baik pada jenjang tertinggi maupun terendah bertanggungjawab terhadap seluruh sistem kinerja; (2) lebih cermat dalam menghadapi keganjilan karena data yang ada hanya bermakna dalam konteksnya, mestinya lebih berhati-hati terhadap pola, keganjilan, dan perubahan; (3) menyerap kemenduan, desain organisasi mestinya untuk menghadapi unsur kemenduan baik dari dalam maupun luar organisasi, bagaimana data yang ada tersedia diinterpretasi dan disesuaikan dengan konteksnya, sumber daya apa yang dituju organisasi, dan berbagi interpretasi.

Tahapan Sensemaking

Tahapan *sense making* melibatkan proses *ecological change*, *enactment*, *selection and retention*²⁴. Perubahan lingkungan diupayakan untuk diketahui oleh anggota organisasi. Pengertian perlu dibangun mengenai apa yang terjadi dengan adanya perubahan lingkungan, dan dibarengi dengan berbagi interpretasi sebagai pedoman bagi tindakan. Selanjutnya anggota organisasi diberi kebebasan dalam melakukan penilaian terhadap perubahan lingkungan. Sehubungan dengan hal tersebut, Weick berpendapat bahwa organisasi merupa-

Gambar 1.



kan sistem longgar dimana individu memiliki kebebasan yang penuh dalam penitain perubahan lingkungan. Aktivitas utamanya adalah memecahkan masalah tersamarnya informasi tentang lingkungan antara lain apa yang terjadi di luar sana?, mengapa hal tersebut mengambil tempat dalam organisasi?, apa maknanya bagi organisasi?.

Anggota organisasi lebih lanjut membangun pengertian tentang lingkungan baik yang mendorong maupun menghambat perkembangan organisasi. Apa yang dilakukan tergantung pada apa yang terjadi dalam proses seleksi. Dalam proses seleksi, jawaban dihasilkan terhadap pertanyaan apa selanjutnya yang terjadi? Seleksi melibatkan berbagai lapisan struktur guna mengolah data mentah yang bertujuan mengurangi ketidakjelasan. Struktur ini seringkali dalam bentuk peta penyebab, dalam bentuk penjelasan situasi dan menjadi lapisan atas data mentah untuk mengetahui apakah interpretasi yang disajikan masuk akal atau tidak. Selanjutnya, proses penyimpanan dan pemeliharaan (*retention*) merupakan produk bagi keberhasilan *sense making*. Penyimpanan biasanya dalam memori organisasi dimaksudkan untuk digunakan kembali di masa yang akan datang. Eksistensi organisasi terkait dengan lingkungannya.

Lingkungan tersebut mesti diinterpretasi dan diterjemahkan serta peran dimainkan sejak awal kejadian merupakan bagian dari proses sensemaking. Lingkungan yang diperankan bertumpu pada interpretasi retrospektif terhadap berbagai kejadian yang rumit. Menurut Weick²⁵ perspektif yang tepat bagi *sense making* adalah menyangkut komitmen, peninjauan kembali, ketersamaran, kejayaan media komunikasi, dan konstruksi sosial. Jadi *sense making* adalah mengenai arus perubahan berkelanjutan di masa lampau, dan variasi dalam pilihan, tidak dapat dibatalkan, dan intensitas komitmen perilaku terhadap perubahan, proses retrospektif-mengingat dan melihat kembali merupakan sumber utama makna, serta proses simbolik.

Adapun tahapan sensemaking dalam organisasi lihat pada gambar 1²⁶

Aplikasi sensemaking baik dalam bidang bisnis maupun di luar bisnis dipengaruhi oleh faktor-faktor²⁷ yaitu: (1) sistem input informasi; (2) situasi kesadaran; (3) faktor-faktor kognitif; (4) pemahaman; (5) penalaran; (6) efektivitas keputusan; (7) tujuan perintah; (8) rencana; (9) penetapan. Lebih lanjut ditemukan bahwa kesadaran didorong oleh data yang dikumpulkan dan ditempatkan secara benar, berbagi alasan dan keputusan, informasi ditempatkan dalam bentuk yang mendorong kesadaran. Namun demikian, pengetahuan awal kurang mempengaruhi *sensemaking* daripada emosi, keyakinan, faktor-faktor kognitif, dan model-model mental²⁸.

Aktivitas dalam Sensemaking

Individu, kelompok, dan organisasi diseyogikan terus berupaya memahami apa yang terjadi di sekitar bisnis mereka. Informasi tentang lingkungan diinterpretasi bertumpu kognisi organisasi²⁹.

22. Istilah kompleks digunakan sama dengan sulit, dan rumit yang dalam organisasi diasosiasikan dengan berbagai hubungan dalam kelompok, penyebab-penyebab yang tersamar, terhadap ukuran dan terhadap teknologi dalam Biggiero, Lucia, *complexity and Organization*, Epistemological Aspectys and Managerial Consequences, <http://www.dis.unroma1.it/pub/EM/blggiero/page.html>, Internet download 20 Maret 2003. Teori kompleksitas esensinya adalah bagaimana sistem dengan berbagai bagiannya berinteraksi dengan cara yang tidak linear. Gagasan dibalik teori kompleksitas adalah lebih pada prinsip-prinsip dasar tatanan yang mengarah pada sesuatu yang rumit, lihat David, Oliver and John Roos., 2000, *Striking A Balance: Complexity and Knowledge Landscapes*, McGraw-Hill Publishing Company, p.5

23. Leedom, Dennis K., 2001, op cit, p.15

24. Choo, Chun Wei., 1998, loc cit p.5 lihat pula Weick, Karl E., 2001, *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishers, Massachusetts

25. Ibid

26. Choo, 1998, loc cit, p.5

27. Leedom, Dennis K., loc cit . p.4-5

28. Ibid

29. Ibid., p.239

Informasi yang diinterpretasi tersebut, antara lain, dimaksudkan untuk mengurangi unsur kemenduan dan ketidakpastian yang justru seringkali mengurangi daya saing organisasi. Sebab ketidakmampuan dipandang sebagai pra-kondisi bagi munculnya biaya-biaya transaksi yang tinggi yang justru mengurangi daya saing bisnis. Melalui interpretasi informasi sebagai bentuk dari *sense making*, maka pengetahuan dapat dikreasi³⁰ yang digunakan sebagai pedoman bagi pengambilan keputusan dan seterusnya dimanfaatkan bagi aksi organisasi³¹. Menurut Weick³² *sense making* adalah proses alamiah dalam membangun gagasan melalui kehidupan sosial aktor. Dengan perkataan lain, *sense making* adalah apa yang dilakukan oleh anggota organisasi untuk menggagas realitas alam dimana anggota organisasi tersebut berada³³. *Sense making* diposisikan sebagai pendekatan untuk menghadapi kemenduan³⁴. Lebih lanjut dinyatakan bahwa *sense making*³⁵ merupakan suatu metode untuk memahami bagaimana para pembangun menciptakan makna dan membangun konteks untuk mengurangi kemenduan yang melekat pada proyek-proyek yang kompleks.

Jadi *sense making* dipicu oleh adanya perubahan lingkungan, dan bagi anggota organisasi, perubahan lingkungan mesti dipahami dan dikreasi guna inovasi organisasi. Selanjutnya, organisasi mengadaptasi perubahan lingkungan, dan terus memelihara momentum daya adaptasi bagi perubahan berkelanjutan. Sebagai aspek inteligensi, *sense making* merupakan suatu proses pembelajaran dimana individu, kelompok, dan organisasi menginterpretasi pengalaman, dan merubah perilaku menurut pemahaman mereka³⁶ baik menyangkut aspek pengembangan lebih lanjut, pemahaman, penjelasan, pertambahan, ekstrapolasi, dan peramalan. Weick³⁷ memaparkan bahwa *sense making* dapat dipahami sebagai suatu proses yang menyangkut penemuan bentuk identitas, restropektif, interaksi dengan lingkungan demi tercapainya adaptasi organisasi. Di dalam *sense making* mensyaratkan adanya informasi baik yang dibutuhkan, dicari, maupun yang dimanfaatkan. Walaupun *sense making* merupakan

kerangka kognitif, namun perlu diupayakan membangun *sense making* yang memungkinkan dapat terjadinya berbagi makna dan tujuan untuk ditindaklanjuti dalam pelaksanaan kegiatan. Melalui berbagi makna dan interpretasi-interpretasi dimungkinkan tercapainya suatu tatanan sosial, kejelasan tujuan yang akan dicapai, dan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan.

Interpretasi organisasi didefinisikan sebagai proses menterjemahkan kejadian-kejadian, berbagi kesepahaman dan pengembangan konsep di antara para anggota manajemen tingkat atas³⁸. Menurut Garvin³⁹ bahwa interpretasi adalah proses menterjemahkan berbagai kejadian, membangun model-model untuk dipahami, membentuk makna, dan menyusun skema-skema/konsep. Drucker⁴⁰ dalam pengamatannya menemukan bahwa seluruh perusahaan sesungguhnya telah memiliki teori bisnis implisit, yaitu sekumpulan berbagi asumsi tentang pasar, pelanggan, pesaing, teknologi, kompetensi, dan misi organisasi.

Berbagai teori dimaksud menyediakan kerangka yang erat dan konsisten untuk menginterpretasi kejadian dan pedoman perilaku. Kerangka interpretasi menyajikan paling tidak dua tantangan bagi para manajer, *pertama*, pembaruan dan pengujian berkelanjutan mesti terus diupayakan oleh para manajer. Untuk itu seyogianya *scanning* terhadap lingkungan dan terbuka pada informasi yang bertolak belakang demi ketepatan

konsep. *Kedua*, mesti disadari oleh para manajer bahwa kerangkanya dalam garis besarnya kurang lengkap, kerangka-kerangka mendekati realita yang masuk akal. Walaupun interpretasi memberikan makna terhadap data, namun interpretasi tersebut terjadi sebelum sebelum tindakan oleh organisasi pembelajar. Interpretasi dipandang sebagai pusat siklus inteligensi dimaksudkan untuk menjelaskan apa yang sesungguhnya terjadi saat ini⁴¹ yang bermakna bagi organisasi.

Seringkali interpretasi sulit dilakukan karena dituntut keseimbangan antara pandangan aliran konservatif (data dimaknai sejalan dengan keyakinan-keyakinan yang ada) dengan pandangan aliran pengusaha (data dimaknai demi pencaharian-pencaharian alternatif yang baru). Selanjutnya, interpretasi adalah membangun makna tentang dimana organisasi berada di masa lampau, sekarang dan ingin menjadi apa di masa depan. Dalam organisasi, makna ditemukan sebagai suatu proses sosial yang diperlukan anggota organisasi dalam menukarkan dan mendesiminasikan informasi. Proses mana akan terjadi berbagi makna di antara berbagai pihak yang menjadi bagian organisasi. Berbagi makna dipandang sebagai aktivitas komunikasi yang kompleks dengan berbagai pola perilaku demikian tulis Choo⁴².

Richard L. Daft dan Karl E. Weick dalam tulisannya *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*

30. Nonaka dan Takeuchi., 1995, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York. P.39-40
31. Choo, Chun Wei., 1998, op cit, p.41, lihat pula Tuomi, Ikka., 1999, op cit, p.239
32. Weick dalam Tuomi, Ikka, 1999, p.240, dalam kesempatan lain Weick berpendapat bahwa bagaimana anggota organisasi mengatur diri mereka, bagaimana mereka mengatasi masalah, dan membangun makna yang dapat kendalikan. *Sense making* merujuk pada bagaimana makna dibangun baik pada jenjang individu maupun jenjang kelompok. Melalui konstruksi makna, kejelasan ditingkatkan dan kebingungan dikurangi. Menurunnya kebingungan mengarah pada meningkatnya produktivitas, kualitas akan lebih baik dan bertambah baiknya kepercayaan diri kelompok, dalam Glynn., loc cit, p.1
33. Force, Jim., 2000, *A Case Study in Sensemaking: An Ethnographic Inquiry into a Pre-conference Geological Field Trip as an Instance of Sensemaking and as an Instance of Pilgrimage (Dissertation)*, http://www.jimforce.ca/dissertation_1.html, Internet Download 26 Maret 2003
34. Glynn, Melissa Sue, *Research Methods to Support Sensemaking in Information Systems Development: A Conceptual Method for Bridging Thought and Action*, Center for the Management of Information University of Arizona Tucson, Internet Download 18 Maret 2003, p.1
35. Ibid, p.1
36. Lihat Choo, Chun Wei., 1998, p. 67
37. Weick, 1995 dalam Choo, Chun Wei, 1998, op cit p.68-70., lihat pula Tuomi, Ikka., 1999, op cit 239-244
38. Weick, Karl E., 2001, op cit, 244
39. Garvin, op cit, 2000, p.24
41. Choo, Chun Wei., 1995, op cit, p.4
42. Choo, Chun Wei., op cit 1998 p.83

Sensemaking sebagai suatu pendekatan inteligensi organisasi dimaksudkan untuk menghadapi ketidakmenentuan dan kemenduan yang seringkali mengurangi daya saing bisnis melalui interpretasi dan berbagi interpretasi, serta prediksi terhadap situasi lingkungan yang dihadapi organisasi.

melalui interpretasi dan berbagi interpretasi, serta prediksi terhadap situasi lingkungan yang dihadapi organisasi. Sensemaking pada level organisasi didorong oleh keinginan untuk memahami daya adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan, apakah mekanisme dan struktur organisasi yang mendorong atau menghambat adaptasi, dan bagaimana berbagai proses dan struktur memungkinkan organisasi menciptakan kepastian kerja ketika menghadapi situasi ketidakpastian dan kemenduan.

Perubahan lingkungan mesti dipahami oleh anggota organisasi. Anggota organisasi diberi kebebasan untuk berperan dalam mengadaptasi perubahan, pengertian dibangun, interpretasi diupayakan dalam kerangka proses seleksi untuk menjawab persoalan apa yang selanjutnya akan terjadi. Berbagai upaya tersebut perlu dijaga, terus dikembangkan dengan membangun komitmen terhadap perubahan dan proses restrospektif. Interpretasi yang dilakukan sebagai wujud dari sensemaking memungkinkan pengetahuan diciptakan yang berimplikasi bagi tercapainya inovasi dan keputulan sebagai pedoman tindakan organisasi ditetapkan. Oleh sebab itu, *sensemaking* sebagai fenomena organisasi perlu dicermati dan dianalisis melalui strategi naratif, alternatif, *grounded theory*, pemetaan visual, sintesis, dan analisis kasus silang. **U**

Referensi

- Amidon, Debra M., *The Momentum of Knowledge Management*, <http://www.entovation.com/momentum/html>
- A *Public Service Learning Organization: from Coast to Coast to Coast*, A Policy Discussion Paper June 2000, Her Majesty the Queen in Right of Canada
- Abercker, Andreas et al., *Special Issue on Knowledge Management and Organizational Memory*, <http://www.som.buffalo.edu/isinterface/ISFrontiers/issues/Vol2Nos3-4/>
- Barclay, Rebecca O., and Philip C. Murray., *What is Knowledge Management?*, <http://www.media-access.com/whats.html>
- Beckett, Ronald C., *A Characterisation of Corporate Memory as a Knowledge System*, *Journal of Knowledge*, Volume 4, Number 4, 2000, pp.311-319, Mcb University Press
- Bigliero, Lucio., *Complexity and Organization: Epistemological Aspects and Managerial Consequences*, <http://www.dis.unroma1.it/pub/EM/blgiero/page.html>, Internet Download 20 Maret 2003
- Bukowitz, Wendi R dan Williams, Ruth L., 1999. *The Knowledge Management Field Book*. Pearson Education Limited Britain
- Chenail, Ronald J and Paul Malone., 1997. *Sensemaking in Clinical Qualitative Research. The Qualitative Report, Volume 3, Number 1, March 1997*, <http://www.nova.edu/asss/QR/QR3-1/sense.htm1>, Internet Download 18 Maret 2003
- Choo, Chun Wei., 1995, *Information Management for the Intelligent: Role and Implications for Information Processions*, Paper Presented at the 1995, Digital Libraries Conference, March 27-29, Singapore
- Cognitive Development*, <http://www.gse.buffalo.edu/las/shueit/CEP564/Lectures/CogDev.htm>, Internet Download 17 Maret 2003
- Cognitive Development Theories*, <http://education.indiana.edu/~p540/webcourse/develop.html>, Internet Download 17 Maret 2003
- Conklin, E. Jeffrey., 1996. *Capturing Organizational Memory*, <http://www.gdss.com/wp/COM.htm>
- Conklin dalam *Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy*, <http://www.gdss.com/wp/Dom.htm>
- Corporate Governance An International Review*, Blackwell Publishers Ltd Oxford, 2001, Volume 9 Number 2
- Crilley, Gary., *The Relationship Between Perceived Managerial Qualities and The Perceived Operational Performance Of Sport and Leisure Centre Owned by Australian Local Governmet*, MQUSA Seminar 9/08/02.Doc
- Cross, Rob and Lloy Baird., *Technology is not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory*, Sloan Management Review Spring 2000
- Choo, Chun Wei and Nick Bontis (eds), 2002. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press, Inc, New York
- Choo, Chun Wei., 1998, *The Knowing*

- Organization How Organizations Use Information To Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*, Oxford University Press
- Creswell, John W., 1994. *Research Design Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage Publications, London
- Dearbon and Simon dalam Robins, S.P., 1994., *Organizations Theory: Structure, Design and Applications*, Printice-Hall Inc, Englewood, New York
- Dorothy Leonard-Barton, 1995, *Wellspring of Knowledge, Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston Mass
- Davenport, Thomas H and Sven C.Volpel., 2001. *The Rise of Knowledge Toward Attention Management*, *Journal Of Knowledge Management*, Volume 5, Number 3, 2001 MCB University Press
- Drucker, Peter F., *The Discipline of Innovation*, dalam *Harvard Business Review*, November-December 1998
- Drucker, Peter F., 1993, *Post Capitalist Society*, Harper Business Collins Publishs, New York
- _____, 1999, *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins Publishers, Inc, New York
- Ebrahimi, Bahman P., *Perceived Strategic Uncertainty and Environmental Scanning Behavior of Hongkong Chinese Executives*, *Journal of Business Research* 49, 67-77 (2000)
- Fleeman, Brigitte F., 2001, *How Functional Diversity Influences the Quality of Sensemaking in Small Groups- A Project in the Making*, University of Texas at Austin USA, Internet Download 19 Maret 2003
- Force, Jim., 2000. *A Case Study in Sensemaking: An Ethnographic Inquiry into a Pre-conference Geological Field Trip as an Instance of Sensemaking and as an Instance of Pilgrimage (Dissertation)*, http://www.jimforce_ca/dissertation_1.html, Internet Download 26 Maret 2003
- Gana, Frans., 2002, *Memanfaatkan Inteligensi Sebagai Kreasi Pengetahuan Organisasi*, Usahawan No. 01/Th XXX1, Januari 2002, LM-FEUI
- Garvin, David A., 2000, *Learning in Action A Guide To Putting The Learning Organization To Work*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Gifford & Elizabeth Pinchol., 1993, *The End of Bureaucracy and The Rise of the Intelligent Organization*, Barret-Koehler Publishers, Inc, San Francisco
- Goldman, A. 1992, *Liaisons: Philosophy Meets Cognitive Science*, MIT Press, Cambridge, Mass
- Glynn, Melissa Sue., *Research Methods to Support Sensemaking in Information Systems Development: A Conceptual Method for Bridging Thought and Action*, Internet Download 18 Maret 2003
- Harvey, Eric and Mel Kleiman., 2001, *180 ways to Build a Magnetic Culture*, The Walk The Talk Company, Texas
- Hussey, David and Per Jenster., 2000, *Competitor Analysis Turning Intelligence Into Success*, John Wiley & Sons, Ltd, New York.
- Hutching, Patricia J., 2002, *Managing*

Workplace Chaos. Solution for Handling Information, Paper, Time, and Stress, Amacom, New York

Ivarsson, Christian., *Sensemaking in Small Organizations: A Conceptual Analysis and Tentative Synthesis.* http://www.ies.luth.se/ml/pd/1/kk/c.Ivarsson_Internet_Download_11_April_2003

Janzen, Felix., 2000, *The Age of Innovation Making Business Creativity a Competence, Not a Coincidence*, Pearson Education Limited, London

Kahane, Larry., 1996, *Competitive Intelligence*, Simon and Schuster, New York

Kim, Linsu., 1997, *Imitation To Innovation The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts

Kreps, G., 1989. *Stories as Repositories of Organizational Intelligence*. In Communication Year Book 13. Sage Publications Newbury Park, California.

Krogh, Georg., J Ross., 1995a. *Organizational Epistemology*, Macmillan London

Krogh et al., 2000, *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York

Langley., 1999. *dalam Commitment in Software Process Improvement*. http://herkules.oulu.fi/css/acta_css_META

Morton, Adam., 1997, *A Guide Through the Theory of Knowledge*, Blackwell Publishers, Massachusetts, USA

Newell, Sue et al., 2002, *Managing Knowledge Work*, Palgrave, New York, USA

Janzen, Felix., 2000, *The Age Of Innovation Making Business Creativity Competence, Not a Coincidence*, Pearson Education Limited, London

Jlnette de Gooijer., 2000, *Designing an Knowledge Management Performance Framework*, Journal of Knowledge Management Volume 4 Number 4 2000

Kadjatmiko dan Frans Gana., 2003, *Mendongkrak Inovasi Di Era Cipta Pengetahuan Organisasi*, Usahawan No. 04/ TH.XXXII April 2003, LM-FE UI

Krogh, G, J. Ross, and K. Slocum., 1994. An Essay on Corporate Epistemology, Strategic Management Journal 15: 53-57, Special Issue

Leedom, Dennis K., Command and Control Research Program Office of the Assistant Secretary of Defence for Command, Control, Communication and Intelligence, Evidence Based Research, Inc. Internet Download 18 Maret 2003

Lehner, Franz., *What Do We Know About Organizational Memories and Can Current Theories Contribute to the Development of Knowledge Management Systems.* <http://www.sistemi.informativi.org.a/klf/cons/Lehner.htm/>

Luthans, Fred and John W.Slocum, Jr (eds), 2000, *Organizational Dynamics*, A Quarterly Review of Organizational Behavior For Professional Managers, American Management Association Pergamon, Volume 29, Number 1, 2000

Lyles, M. at.al. 1998. *The Making of High Knowledge Acquires*, paper at INFORMS – College on Organization Science Conference, Seattle Wachinton.

Lincoln, Yvonna S, and Egon G. Guba., 1985,

Naturalistic Inquiry, Sage Publications, London

Maholtra, Yogesh. 2000, From Information To Information Management To Knowledge Management: Beyond The "Hi – Tech Hidebound" Systems. In K. Srikantiah & M.E.D, Koenig (Eds), *Knowledge Management For The Information Professional*, Management Learning, Vol.25 No. 4 1994 Sage Publications

Mathews, P. 1997. *Aqua University*, Journal of Knowledge Management 1, No. 2: 105-113.

McMaster, Michael., *Decemberr 12, 1998, Organizational Intelligence.* <http://www.parshill.com/Speakers/Speak011.htm>, Michael K. Hui and Kevin Au., Justice Perceptions of Complaint-handling Across-Cultural Comparison Between PRC and Canadian Customers, *Journal of Business Research* 52 (2001), 161-173, ELSEVIER

Mary Jo Hatch., 1997, *Organization Theory Modern, Symbolic, and Postmodern, Perspectives*, Oxford University Press Inc., New York

Morse, Jaice M. (editor). 1992, *Qualitative Health Research*, Sage Publications Ltd. Newbury Park New York

Morton, Adam., 1997, *A Guide Through the Theory Of Knowledge*, Blackwell Publisher, Massachusetts, USA

Neuman, W. Lawrence., 2000, *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches*, Allyn and Bacon, Boston, USA

Neuman, W. Lawrence., 2000., *Social Research Methods Qualitative And Quantitative Approaches*, Allyn and Bacon, London, p.22

Newell, Sue et al., 2002, *Managing Knowledge Work*, PALGRAVE, New York

Nonaka, Ikujiro and Takeuchi Hirotaka. 1995. *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Inc. 200 Madison Avenue New York.

Oliver, David dan John Ross., 2000, *Striking A Balance: Complexity and Knowledge Landscapes*, McGraw-Hill Publishing Company England

Paul R. Gamble and John Blackwell., 2001, *Knowledge Management A State of Art Guide Models and Tools Strategy Intellectual Capital Planning Learning Culture Processes*, Kogan Page Limited, London

Platt, Nina., *Knowledge Management.* <http://www.llrx.com/features/km2.htm>, *Internet Download 14 Juni 2003*

Prueitt, Paul S., 2002. *Stratified Complexity and The Origin of Mental/Social Events.* <http://www.ontologystream.com/threeYearPlan/mentalEvenL.htm>, August 31, 2002. Internet

Prusak, Laurence., 1998, *Working Knowledge How Organization Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts USA

Quinn, Robert E et al., 1990, *Becoming A Master Manager A Competency Framework*, John Wiley & Sons, New York

Ring, Jack., 1999. *Toward the Intelligent Enterprise*, <http://www.Parshill.com /Speakers/Speak019.html>.

Rubinstein, Moshe F, and Iris R. Firstenberg., 1999, *The Minding Organization, Bring the Future to the Present and Turn Creative Ideas into Business Solutions*, John Wiley & Sons,

Inc, New York,

Schermerhorn, Jr, John R., 1996, *Management and Organizational Behavior Essentials*, John Wiley & Sons, New York, USA

Senge, Peter M., 1999. *The Practice of Innovation Leader to Leader, No.9 Summer 1999.* <http://www.pdfl.org/leaderbooks/121/summer98/senge.html>

Seljo, Gutavo L., Introductory Conversation about the DELOS project, Last updated 12st August 2002, Doctoral Thesis, Internet download, 18 Maret 2003

Simon, Herbert A., 1997, *Administrative Behavior A Study of Decision-Making Processes In Administrative Organizations*, The Free Press A Division of Simon and Schuster Inc, New York

Soliman, Fawzy and Kerri Spooner., 2000, Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resources Management, *Journal of Knowledge Management* Volume 4 Number 4 ,2000

Stacey, Ralph. D et al., 2000, *Complexity and Management Fad or Radical Challenge To System Thinking?*, Roulledge London

Stewart, Thomas A., 1998, *The Wealth Of Knowledge, Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London

Thompson, Victor A., 1989, *Bureaucracy and Innovation*, University of Alabama Press, University, Alabama

Tuomi, Ilkka., 1999, *Corporate Knowledge Theory and Practice of Intelligent Organizations*, Metaxis Arkandiankatu Helsinki, Finland

The European Institute Of Cognitive Sciences and Engineering/EURISCO. <http://www.eurisco.onecert.fr/summer.html>

The Knowledge Worker. <http://www.parshill.com/Eassays/eassay042.htm>

Welck, Karl E., 2001, *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishers Ltd, Massachusetts, USA

Wenger, E. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press

Williamson, Oliver E., 1996, *The Mechanism of Governance*, Oxford University Press, Inc

Williamson, Oliver E., 1995, *Organization Theory from Chester Barnard to the Present, and Beyond*, Oxford University Press, Inc

Williamson, Oliver E., 1975, *Market and Hierarchis Analysis an Antitrust Implications*, The Free Press Addison of Macmillan Publishing Co, Inc, New York

Williamson, Oliver E., 1985, *The Economic Institution of Capitalism*, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co Inc, New York

Weick, Karl E (1979)-Cognitive Processes in Organization. <http://www.stanford.edu/mmorten/orgweb/summaries/mse/contentweick.html/>

mengutarakan bahwa organisasi sesungguhnya merepresentasikan suatu bentuk interpretasi⁴³. Lebih jauh dipaparkan bahwa isu-isu kritis sistem interpretasi dibedakan ke dalam para penerima informasi yang yang berinteraksi dengan lingkungan. Informasi tentang lingkungan mesti dicari, diperoleh, disaring, diproses, dan diformat ke dalam pusat *nervous system* di mana berbagai pilihan dibuat. Organisasi mesti menemukan cara untuk memahami lingkungan.

Pendekatan sistem interpretasi bertumpu pada 4 (empat) asumsi kerja, yaitu: *pertama*, bahwa organisasi merupakan sistem sosial terbuka yang memproses informasi dari lingkungan. Lingkungan berisi beberapa level ketidakmentuan, sehingga organisasi mesti mencari informasi, dan seterusnya berdasarkan informasi itu organisasi bertindak. Organisasi seyogianya dapat mengembangkan suatu mekanisme pencapaian informasi yang kapabel untuk mendeteksi kecenderungan-kecenderungan, kejadian-kejadian, pesaing-pesaing, pasar-pasar, dan pengembangan teknologi yang relevan untuk kelangsungan organisasi yang bersangkutan.

Kedua, difokuskan pada interpretasi individual dan organisasional. Individu menerima dan mengirim informasi, dengan cara lain melakukan proses interpretasi. Demikian pula para anggota organisasi mesti menetapkan tujuan, memproses informasi, dan menilai lingkungan. Semua aktivitas yang dilakukan itu direkam dan disimpan dalam memori organisasi, dan bila diperlukan dapat dipanggil kembali setiap saat. Oleh sebab itu, Hedberg⁴⁴ mengedepankan bahwa organisasi memiliki sistem kognitif dan memori.

Sementara itu Weick⁴⁵ berpendapat bahwa individu dapat saja datang dan pergi, tetapi organisasi memelihara pengetahuan, perilaku-perilaku, mental, norma-norma, dan nilai-nilai setiap saat.

Ketiga, bahwa para manajer level strategik merumuskan interpretasi organisasi. Manakala seseorang berbicara interpretasi organisasi maka pembicaraan itu sungguh bermakna interpretatif. Organisasi dapat dikonseptualisasikan sebagai sistem, di mana setiap subsistem berhadapan dengan lingkungan yang berbeda. Manajer tingkat atas secara bersama menyerap, menterjemahkan, dan mendesiminasikan informasi bagi sistem secara menyeluruh. Mungkin ada banyak pihak yang terlibat dalam *scanning* dan proses data. Tetapi titik dimana informasi bertemu dan yang diterjemahkan bagi tindakan organisasi maka upaya ini berada pada level manajer puncak. *Keempat*, organisasi secara sistematis berbeda dalam proses menterjemahkan lingkungan. Organisasi sesungguhnya membangun cara yang khas untuk memahami lingkungan. Proses interpretasi dilakukan tidak secara serampangan. Variasi sistematis yang terjadi bertumpu pada karakteristik-karakteristik organisasi dan lingkungan, dan proses interpretasi dapat merubah *outcomes* seperti strategi, struktur, dan pengambilan keputusan.

Organisasi sebagai sistem interpretasi membawa implikasi tertentu terhadap riset organisasi. Setidaknya ada dua implikasi dimaksud sebagaimana yang dinyatakan oleh Karl E. Weick⁴⁶ yaitu, *pertama*, perspektif sistem interpretasi adalah bahwa organisasi dapat pula dipandang sebagai kerangka kerja, sistem pengawasan atau sistem terbuka. Pandangan sistem interpretasi difokuskan pada penerimaan informasi, mengurangi ketersamaran, dan membangun pengertian. Untuk dapat bertahan organisasi mesti memiliki mekanisme untuk menginterpretasi kejadian-kejadian yang mendua dan menyediakan makna dan pedoman bagi anggota. *Kedua*, bahwa *scanning* dan *sensemaking* merupakan pusat dari berbagai hal antara lain aktivitas atau *outcomes* organisasi. Hampir setiap aktivitas atau *outcomes* organisasi dalam beberapa hal tergantung

pada interpretasi. Ada yang berpendapat bahwa struktur dan desain organisasi dipengaruhi oleh lingkungan eksternal⁴⁷. *Outcomes* dalam pengertian struktur dan desain apakah dipengaruhi oleh lingkungan, teknologi, atau ukuran tergantung pada interpretasi problem atau peluang-peluang. Berbagai aktivitas dalam organisasi, apakah bertumpu struktur, pengambilan keputusan, perumusan strategi, organisasi pembelajaran, penetapan tujuan, inovasi atau perubahan terkait dengan mode interpretasi terhadap lingkungan.

Model sistem interpretasi memiliki implikasi bagi para manajer. *Job* manajemen adalah untuk menginterpretasi, bukan untuk melakukan kegiatan operasional organisasi. Perhatian terhadap model yang diinginkan dalam organisasi dalam rangka membangun pengertian, berbagai kejadian disadari, dan diterjemahkan sehingga bermakna bagi anggota organisasi. Penanggungjawab dalam proses ini adalah para manajer yang secara aktif terlibat di dalamnya. Interpretasi dapat dilakukan secara spontan dan intuitif oleh para manajer tanpa menyadari peran mereka dalam penentuan lingkungan bagi anggota organisasi. Para manajer seyogianya dapat berperan proaktif sebagai penginterpretasi. Melalui interpretasi, perspektif komparatif tersedia bagi para manajer yang mungkin tidak dipikirkan sebelumnya. Dalam situasi tertentu penggunaan intuisi dan firasat dimungkinkan dalam peluncuran suatu produk.

Strategi Analisis Sensemaking

Penelitian *sensemaking* dapat digolongkan ke dalam paradigma *phenomenological* yang berasumsi bahwa kenyataan dibangun dan bersifat subyektif, peneliti adalah alat ukur itu sendiri, ilmu digerakkan oleh kepentingan manusia, fokus pada makna, sesuatu yang terjadi dipahami, setiap situasi dipandang secara total, ide-ide induksi dikembangkan, pandangan yang berbeda dibangun terhadap fenomena, dan sampel yang kecil diteliti secara mendalam⁴⁸.

Analisis data kualitatif terhadap *sensemaking* dapat digunakan strategi-

43. Weick, 2001, op cit, p.242

44. Ibid, p.243

45. Ibid

46. Karl E. Weick., 2001, op cit, p.255

47. Ibid

48. Lincoln, Yvonna S, and Egon G. Guba., 1985, *Naturalistic Inquiry*, Sage Publications, London, p.37; Creswell, John W., 1994, *Research Design Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage Publications, London, p. 9, and Neuman, W. Lawrence., 2000. *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches*, Allyn and Bacon. London, p.22

strategi naratif, alternatif, *grounded theory*, pemetaan visual, sintesis, dan analisis kasus silang⁴⁹. Strategi naratif umumnya digunakan para pakar etnographi yang diperluas penggunaannya dalam berbagai disiplin penelitian. Konstruksi riwayat data mentah dipandang sebagai bagian dari proses penelitian. Ketika mempersiapkan kronologi bagi analisis lebih lanjut, peneliti pada prinsipnya memanfaatkan strategi naratif. Strategi naratif dipandang sebagai bagian dari analisis data kasus dimana peneliti menulis secara rinci setiap kasus atau tempat⁵⁰. Strategi naratif ini dimaksudkan untuk meningkatkan pemahaman melalui pendeskripsian data pada tahap awal proses penelitian. Selain itu, strategi naratif juga dimaksudkan untuk pendalaman dan pencaharian jenjang keaslian yang tak mungkin dapat dicapai pada ukuran sampel yang lebih besar. Dengan demikian satu atau beberapa kasus lebih tepat menggunakan analisis data naratif. Pendekatan naratif mengarah pada teori yang umum atau sederhana. Namun, bila tujuan peneliti adalah dalam rangka interpretasi teori eksplisit maka analisis naratif belum memadai. Bahayanya adalah terkait dengan fakta bahwa terlalu gampang untuk diakhiri dengan kekhasan cerita pada kepentingan marginal terhadap mereka yang tidak terlibat daripada kontribusi konseptual.

Strategi alternatif digunakan pada kejadian tunggal atau beberapa kejadian dengan beberapa alternatif interpretasi. Tujuan dari interpretasi yang demikian itu adalah demi penjelasan yang memuaskan yang dinilai oleh peneliti. Strategi ini dapat dipertimbangkan untuk menggambarkan suatu sudut pandang hipotesis deduktif, karena teori yang digambarkan berasal dari luar sekumpulan data dan kemudian diuji secara formal. Strategi ini mempersiapkan makna yang lebih dalam bagi pencapaian pemahaman dari kasus tunggal. Dalam strategi ini dimungkinkan penjelasan yang berbeda dari fenomena yang sama. Melalui perpektif teoritis yang berbeda, strategi ini menimbulkan permasalahan validitas.

Grounded theory strategy disamakan dengan berteoris secara induktif yang

pertama kali diperkenalkan oleh Glaser dan Straus (1967)⁵¹ sebagai metode penelitian kualitatif yang khas. Metode ini kemudian berkembang digunakan secara luas pada berbagai bidang. Pendekatan *Grounded theory* sebagai tahapan yang sangat terstruktur. Sekumpulan data secara bertahap dan sistimatis dibangun ke dalam sistem kategori penggambaran fenomena yang diteliti. Peneliti kemudian mencari data yang lepat untuk verifikasi sifat kategori sistem yang baru muncul. *Grounded* sangat dekat dengan data asli dan kategori utama mestinya muncul sebagai hasil analisis.

Selanjutnya dapat digunakan strategi pemetaan visual⁵², sebagaimana halnya presentasi grafik yang disarankan oleh Miles dan Huberman (1994) karena dalam banyak hal bermanfaat. *Pertama*, strategi ini memungkinkan kuantitas informasi yang lebih besar untuk ditampilkan dalam ruang yang kecil. *Kedua*, sejumlah besar dimensi seperti - paralel, proses, perjalanan waktu dan perbedaan aktor - dapat secara simultan diatur, memungkinkan peneliti untuk mengembangkan dan membenarkan inovasi teoritis. Konseptualisasi secara grafik, dengan demikian, bermanfaat untuk penggambaran secara umum pada urutan kejadian yang khusus. Namun, konseptualisasi secara grafik perlu kehati-hatian karena cara ini memiliki kecenderungan untuk terlalu sederhana atau terlalu kompleks.

Analisis data dengan cara sintesis menyediakan pertanyaan yang dimaksudkan untuk dikritik mengarah pada proses teorisasi. Membangun teori seringkali gagal dalam hal kekuatan peramalan. Esensinya, hasil dari strategi sintesis adalah suatu varians teori yang diarahkan pada proses teori. Oleh sebab itu, disarankan bahwa strategi ini

mestinya terapkan ketika keseluruhan proses ditetapkan sebagai unit analisis. Pengukuran global yang digagas dimaksudkan untuk menggambarkan proses dari rincian data kejadian. Pengukuran ini kemudian digunakan untuk membandingkan perbedaan proses dan mengenali keteraturan serta kemungkinan hubungan karakteristik proses holistik terhadap berbagai variabel seperti *outcomes* dan atau konteks.

Eisenhardt (1989)⁵³ berpendapat bahwa analisis kasus silang terutama digunakan untuk mencari pola. Keseluruhan gagasannya adalah mendorong peneliti untuk melampaui kesan semula penggunaan terstruktur dan berbagai teropong terhadap data. Hasilnya adalah tercapainya keakuratan dan keterandalan teori. Ada tiga cara yang dapat ditempuh: (1) memilih kategori dan mencari kesamaan dan perbedaan; (2) memisahkan data melalui sumber data untuk memanfaatkan kemungkinan kekhasan pemahaman dari berbagai tipe data yang terkumpul.

Selain pendekatan fenomenologis dalam rangka analisis sensemaking dalam organisasi, juga dapat digunakan baik pendekatan *positivism*⁵⁴ yang dimulai dengan analisis data yang paling sederhana sesuai kebutuhan peneliti, teori yang dibangun dan tujuan yang ingin dicapai sampai dengan analisis yang lebih komprehensif dilanjutkan kombinasi dengan pendekatan fenomenologis atau sering disebut pendekatan *post-positivism* guna melengkapi kekurangan dari pendekatan *positivism*.

Penutup

Sensemaking sebagai suatu pendekatan inteligensi organisasi dimaksudkan untuk menghadapi ketidakmenentuan dan kemenduan yang seringkali mengurangi daya saing bisnis

49. Langley's., 1999. dalam *Commitment in Software*, http://hercules.oulu.fi/cssacta_1.->Meta_Internet Download 26 Maret 2003

50. Eisenhardt (1989)., *ibid*, p.3

51. *Ibid*, p.5

52. Diperkenalkan oleh Langley (1999) sebagai visual mapping strategy. *ibid*, p.6

53. *Ibid*

54. Paradigma *positivist* berasumsi bahwa kenyataan bersifat obyektif dan berada di luar sana, peneliti independen, ilmu bebas nilai. fokus pada fakta, melihat hubungan kausal, fenomena direduksi ke dalam elemen-elemen yang lebih sederhana, konsep dioperasionalkan agar dapat diukur, dan dipertukan sampel yang lebih besar. Yvonna S. and Egon G. Guba, *ibid*., Creswell, John W., *ibid* , Neuman, W. Lawrence., *ibid*.

PENGGUNAAN ANALISIS EKONOMI DALAM ESTIMASI TINGKAT PENGEMBALIAN INVESTASI SAHAM

(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN-PERUSAHAAN INDUSTRI DI BURSA EFEK JAKARTA)

Rustam Hidayat

Abstrak

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai laba ditentukan oleh faktor ekonomi. Dengan menggunakan model analisis Multi Indeks, penelitian ini menyimpulkan bahwa tingkat pengembalian pasar, tingkat inflasi yang tidak diharapkan, tingkat bunga deposito, dan harga emas berpengaruh nyata terhadap tingkat pengembalian investasi saham. Sementara pendapatan bersih dan nilai tukar tidak berpengaruh nyata.

Kata kunci : Saham, analisis ekonomi

SECARA agregat, keberhasilan perusahaan dalam mencapai laba sangat ditentukan oleh faktor-faktor ekonomi disamping oleh kinerja manajemen perusahaan dan oleh lingkungan industrinya. Kajian teoritik mengelompokkan ketiga faktor penentu tersebut ke dalam analisis fundamental dengan tiga macam pendekatan analisis, yaitu "Analisis Ekonomi, Analisis Perusahaan, dan Analisis Industri".

Studi ini berfokus pada analisis ekonomi dengan model analisis "Multi-Indeks", yaitu sebuah model yang menyatakan bahwa tingkat pengembalian investasi saham mempunyai dua buah atau lebih kovarian. Analisis ekonomi dibangun atas dasar anggapan bahwa variabel-variabel dalam faktor-faktor ekonomi dan pasar merupakan variabel yang berpengaruh secara sistematik terhadap keberhasilan pencapaian laba dengan alasan bahwa pengaruh perubahan variabel-variabel ekonomi cenderung berdampak dengan pola serupa terhadap perubahan laba

seluruh sektor usaha. Maka investor saham di pasar modal harus mengetahui besaran maupun pola pengaruh dari perubahan variabel-variabel ekonomi terhadap variasi naik/turunnya tingkat pengembalian investasi saham yang direfleksikan oleh ratio perubahan harga saham.

KAJIAN TEORITIK

Schwert (1992), dalam Schwert and Smith memberikan judul penelitiannya dengan pertanyaan "Mengapa harga saham berubah sepanjang waktu?". Salah satu tujuan penelitiannya adalah untuk menjelaskan tentang pola random pada harga saham. Analisis yang digunakan untuk pengujian pola harga adalah uji korelasi serial dengan *time lag* tertentu, sehingga perubahan-perubahan harga itu merefleksikan stock return. *Stocks return* yang diuji dibagi kedalam dua bagian yaitu harian (*daily*) dan bulanan (*Monthly*). Periode sampling yang digunakan adalah dari tahun 1858- 1987, *return on stocks* bulanan dengan beda waktu (*time lag*) 1, 2, 3, dan 11, serta 12 bulan menunjukkan, adanya autokorelasi pada tingkatan sangat lemah. Pengujian dengan autokorelasi

atas tingkat pengembalian investasi saham harian menunjukkan adanya autokorelasi tingkat sedang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat pengembalian investasi saham harian sangat ditentukan oleh tingkat return sebelumnya atau oleh harga sebelumnya. Sedangkan pada beda kala bulanan menunjukkan, tingkat pengembalian investasi saham lebih ditentukan oleh variabel di luar harga.

Monthly stock return (pengembalian investasi saham bulanan) selama periode penelitian 1858- 1987 dengan *sample size* 1,560 kasus pada *Standard and Poor's Index (S&P)*, menghasilkan angka otokorelasi sebagai berikut; $r_1 = 0.21$; $r_2 = 0.19$; $r_3 = 0.24$; dan $r_{11} = 0.19$; serta $r_{12} = 0.16$. Sedangkan pada *daily stock return* (pengembalian investasi saham harian) untuk periode yang sama menghasilkan angka otokorelasi, $r_1 = 0.69$; $r_2 = 0.58$; $r_3 = 0.51$; dan $r_{11} = 0.44$; serta $r_{12} = 0.44$.

Nilai-nilai statistik tersebut mempunyai pola yang konsisten bahwa pada beda kala yang semakin besar arah korelasi menjadi semakin kecil, yang berarti tingkat return saham yang akan datang tidak ditentukan oleh tingkat return sebelumnya. Sebaliknya pada beda kala yang sangat kecil, khususnya yang terjadi pada *daily stock return*, hasil observasi menunjukkan adanya otokorelasi, yang berarti bahwa tingkat return hari besok (*time lag* 1 hari) ditentukan oleh tingkat return hari kemarin. Simpulan yang dapat diperoleh dari penelitian tersebut adalah, bahwa untuk prediksi tingkat return dengan beda kala yang panjang tidak tepat menggunakan dasar perhitungan return sebelumnya. Dengan kata lain, analisis harus memasukkan variabel-variabel selain daripada variabel harga.

Penelitian di negara-negara PACIFIC

Drs. Rustam Hidayat, M.Si.,
Dosen FIA. Universitas Brawijaya,
Malang