

UJI EMPIRIK KUALITAS JALUR TRANSFORMASI PENGETAHUAN TIM/ ORGANISASI BELAJAR

Jann Hidajat Tjakraatmadja
- Studio Manajemen TI - Institut Teknologi Bandung

Abstrak

Pada paper ini, organisasi belajar didefinisikan sebagai organisasi yang mampu melakukan proses transformasi pengetahuan secara siklikal-berkelanjutan, dari individu belajar menjadi organisasi belajar untuk menghasilkan modal maya organisasi. Tjakraatmadja (2001) menyatakan bahwa organisasi belajar membutuhkan 3 pilar belajar, yaitu (1) Pilar proses belajar mandiri, (2) Pilar jalur transformasi pengetahuan, dan (3) Pilar proses belajar tim/organisasi.

Paper ini akan membahas syarat kedua, yaitu konsep dan kajian empirik dari kualitas jalur transformasi pengetahuan, yang berfungsi untuk mentransformasi pengetahuan, dari proses belajar mandiri menjadi proses belajar tim/organisasi. Tanpa jalur transformasi pengetahuan (media belajar tim/organisasional), kerja keras dan komitmen individu tidak akan menghasilkan nilai tambah signifikan pada organisasi (Kofman & Senge, 1993).

Studi empirik dilakukan untuk menguji kualitas jalur transformasi di sembilan (group) perusahaan nasional, serta menguji pengaruh faktor rasa saling percaya terhadap perbaikan kualitas jalur transformasi pengetahuan tersebut. Studi empirik membuktikan bahwa rasa saling percaya dapat memperbaiki kualitas jalur transformasi pengetahuan, sebagai media belajar tim/organisasional.

Kata kunci: manusia dewasa, jalur transformasi pengetahuan, individu belajar dan organisasi belajar.

1. Pendahuluan

Penelitian berangkat dari suatu kenyataan bahwa ratusan perusahaan nasional, baik perusahaan kecil maupun konglomerat mengalami kebangkrutan atau kalau tidak 'mati suri' pada era reformasi tahun 1997-1998. Peristiwa ini membuktikan bahwa kebanyakan perusahaan nasional kurang memiliki daya tahan untuk bertahan hidup, atau kurang mampu belajar dari pengalaman atau kesalahan perusahaan lain.

Fenomena pendeknya umur rata-rata perusahaan, telah diamati oleh Peter M. Senge (de Geus 1997), bahwa umur rata-rata perusahaan yang masuk dalam Fortune 500 hanya 40 - 50 tahun. Selanjutnya, pengamatan Arie de Geus (1997) menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang berumur di atas 200 tahun memiliki empat karakteristik umum sebagai berikut (1) Perusahaan tersebut mampu belajar, sehingga mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan (zaman); (2) Perusahaan tersebut menerapkan proses manajemen yang sangat mendorong tumbuhnya dialog (perbedaan pendapat) dan sangat menghargai kreatifitas dan inovasi para karyawannya; (3) Perusahaan tersebut menerapkan manajemen keuangan (khususnya manajemen hutang) yang 'konservatif' - artinya mereka akan sangat berhitung dan hati-

hati dalam melakukan pinjaman, khususnya untuk investasi; (4) Perusahaan-perusahaan tersebut memiliki identitas/jati diri yang kuat dan bersih; khususnya dalam mempertahankan karakter sebagai perusahaan yang moralis dan etikal.

Melalui observasi, kita dapat membuat suatu posisi awal dari riset empirik ini bahwa sebagian besar perusahaan nasional kurang memenuhi empat ciri/resep umur panjang dari de Geus.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan:

Premis-1.1: Tidak ada kelanggengan tanpa kebenaran.

Premis-1.2: Tidak ada organisasi yang besar tanpa kemampuan kerjasama-cerdas.

Premis-1.3: Tidak ada kemajuan tanpa kemampuan belajar dan berubah.

Selanjutnya paper ini akan membahas konsep jalur transformasi pengetahuan dalam tim/organisasi belajar.

2. Konsep Jalur Transformasi Pengetahuan

Pada paper ini, organisasi belajar didefinisikan sebagai organisasi yang mampu melakukan proses transformasi pengetahuan secara

siklikal-berkelanjutan, dan individu belajar menjadi organisasi belajar untuk menghasilkan modal maya organisasi. Organisasi belajar membutuhkan 3 pilar belajar (Tjakraatmadja '01), yaitu (1) Pilar proses belajar mandiri, (2) Pilar jalur transformasi pengetahuan, dan (3) Pilar proses belajar tim/organisasi.

Selanjutnya, paper ini akan membahas karakteristik dan perilaku jalur transformasi pengetahuan, yang berfungsi sebagai media untuk men-transformasi pengetahuan, dari proses belajar mandiri menjadi proses belajar tim/organisasi.

Senge (1990) menjelaskan bahwa organisasi belajar membutuhkan lima disiplin organisasi belajar, yaitu disiplin Personal Mastery (PM), Model Mental (MM), Berbagi Visi (BV), Berpikir Sistemik (BS) dan Tim Belajar (TB). Lebih jauh Senge (1994) menyatakan bahwa lima disiplin organisasi belajar tersebut di atas dapat berperan sebagai *developmental path for acquiring certain skills or competencies to organization capital*.

Secara eksplisit dapat dinyatakan bahwa terdapat jalur transformasi pengetahuan dari simpul disiplin PM menuju simpul disiplin TB, melalui simpul disiplin MM, BV dan BS - lihat gambar-1. Secara implisit juga dapat ditegaskan bahwa tidak ada korelasi langsung antara simpul disiplin PM dengan simpul disiplin TB.

Konsep disiplin organisasi belajar Senge ini sejalan dengan konsep Argyris (1993) yang menyatakan bahwa untuk membangun tim/organisasi belajar dibutuhkan pekerja-pekerja yang memiliki kompetensi tinggi. Konsep ini juga dikuatkan oleh (1) Argyris & Schon's (1978), yang menyatakan bahwa *shared mental model* merupakan disiplin utama dalam proses transformasi pengetahuan dari individu belajar menjadi tim/organisasi belajar. (2) Nonaka & Takeuchi (1995) memperkuat dengan penjelasan bahwa proses transformasi pengetahuan tacit pekerja menjadi pengetahuan tacit tim terjadi melalui proses *sosialisasi*, dimana berbagi visi dan berbagi model mental menjadi media utamanya. (3) Crossan et. al. (1999) juga memperkuat penjelasan bahwa proses transformasi pengetahuan pekerja menjadi

pengetahuan tim, terjadi melalui proses *integrasi*, dimana berbagi pengertian dan pemahaman menjadi media utamanya.

Selanjutnya, studi menyimpulkan bahwa efektivitas proses transformasi pengetahuan dari individu belajar menjadi tim/organisasi belajar dipengaruhi oleh kualitas jalur transformasi pengetahuan ini. Kualitas jalur transformasi pengetahuan dapat diukur oleh kualitas korelasi antara disiplin-disiplin PM - MM - BV - BS - serta TB, sehingga membentuk jalur yang menjembatani proses transformasi pengetahuan dari individu belajar menjadi tim/organisasi belajar.

Kualitas jalur transformasi yang berkualitas rendah, merupakan manifestasi dari kondisi lingkungan kerja yang penuh dengan energi negatif, sehingga menjadi lahan subur untuk tumbuhnya suasana saling curiga, iri-dengki, atau persaingan yang tidak sehat. Kualitas jalur transformasi pengetahuan seperti ini, tidak dapat menjadi 'jembatan' untuk mentransformasikan pengetahuan pekerja menjadi modal maya organisasi, bahkan diduga akan menimbulkan dampak negatif pada proses pengembangan modal maya organisasi. Keberadaan pekerja yang memiliki kompetensi kerja tinggi, justru akan menjadi sumber konflik, sehingga akan menurunkan nilai modal maya organisasi.

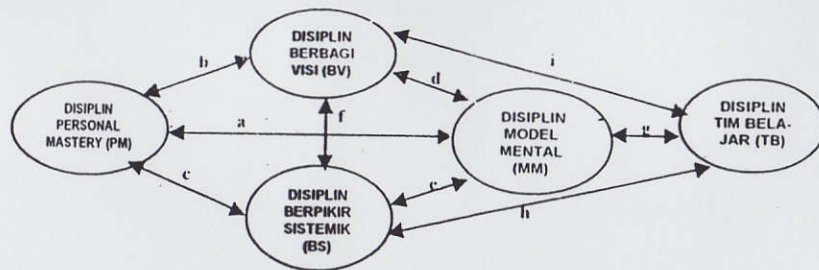
Indikasi kualitas jalur transformasi pengetahuan dicirikan oleh tiga karakteristik kualitas korelasi diantara lima disiplin organisasi belajar sebagai berikut (Hartanto dan Tjakraatmadja, 2000):

- (a). Korelasinya besar: kualitas jalur transformasi pengetahuan dicirikan oleh nilai korelasinya.
- (b). Korelasinya positif: kualitas jalur transformasi pengetahuan dicirikan oleh tanda korelasinya.
- (c). Korelasinya signifikan: kualitas jalur transformasi pengetahuan dicirikan oleh tingkat signifikansi korelasinya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan:

Premis-2.1: Terdapat jalur yang dapat mentransformasi pengetahuan individual menjadi modal maya organisasi, melalui simpul-simpul disiplin organisasi belajar.





Gambar 1. Model Jalur Transformasi Pengetahuan (Pengembangan Konsep Lima Disiplin Organisasi Belajar – Senge 1990)

Premis-2.2: Kualitas jalur transformasi pengetahuan dapat diukur dengan konsep korelasi diantara lima disiplin organisasi belajar Senge (1990 dan 1994).

Premis-2.3: Tidak ada korelasi langsung antara simpul disiplin PM dengan simpul disiplin TB.

Berdasarkan konsep kualitas jalur transformasi pengetahuan suatu organisasi sebagaimana dijelaskan di atas, selanjutnya akan dibahas validitas isi (*content validity*) dari logika adanya korelasi diantara kelima disiplin organisasi belajar tersebut:

a. **Korelasi antara disiplin PM dengan MM:** Seseorang yang memiliki disiplin PM minimal memiliki dua kemampuan, yaitu (a) mengenali diri sendiri secara mendalam, dan (b) konsisten untuk membangun kondisi lingkungan kerja yang kondusif untuk suburnya proses belajar bersama. Disiplin PM yang kuat minimal berpengaruh dalam dua hal, yaitu (a) mendorong suburnya pemahaman atas prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang disepakati bersama serta (b) suburnya rasa saling terbuka dan jujur dalam bekerjasama diantara seluruh anggota organisasi. Dengan kata lain, disiplin PM yang kuat akan mendorong suburnya disiplin MM. Sebaliknya, disiplin PM seseorang sebenarnya merupakan refleksi dari disiplin MM yang dimilikinya, yang akan tumbuh dan berkembang jika selaras dengan model mental bersama. Model mental bersama hanya akan bertahan jika tidak

bertentangan dengan model mental individual, dan ini hanya akan terwujud jika organisasi tersebut memiliki disiplin berbagi MM. Disiplin MM mengandung makna tentang adanya proses berbagi model mental untuk menghasilkan model mental bersama. Proses berbagi model mental, merupakan kunci utama terjadinya proses saling menyelaraskan (*alignment*) diantara model mental pribadi dengan model mental bersama. Dengan kata lain, disiplin MM akan mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan disiplin PM.

b. **Disiplin PM dengan disiplin BV:** Seseorang yang memiliki disiplin PM yang kuat akan memiliki keseimbangan antara visi pribadi dengan pemahaman yang mendalam terhadap kondisi organisasi. Seseorang yang memiliki disiplin PM yang tinggi akan mampu melakukan penyelarasan (*alignment*) antara visi pribadinya dengan visi bersama. Ia akan mampu menguasai dirinya untuk menciptakan keseimbangan antara mengembangkan kemampuan untuk meraih visi pribadinya, sejalan dengan usaha untuk meraih visi bersama. Disiplin PM merupakan landasan bagi pembentukan disiplin BV. Disiplin PM mendorong tumbuhnya komitmen terhadap kebenaran dan kesabaran dalam menghadapi tekanan. Disiplin PM mendorong keyakinan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menciptakan masa depan bersama, menggunakan

semua keahlian yang mereka miliki, sehingga akan mendorong tumbuhnya disiplin BV. Sebaliknya, visi organisasi hanya akan dapat diwujudkan jika tidak bertentangan dengan visi pribadi para anggotanya. Visi organisasi, sebaiknya disusun dengan memperhatikan kondisi individu-individu anggotanya, atau dengan kata lain, visi organisasi sebaiknya merupakan visi bersama, yang dihasilkan melalui proses berbagi visi. Disiplin BV yang kuat, mengandung makna tentang adanya proses berbagi visi untuk menghasilkan visi bersama. Proses berbagi visi, merupakan kunci utama terjadinya proses saling menyelaraskan (*alignment*) diantara visi pribadi dengan visi bersama. Dengan kata lain, disiplin BV pada hakikatnya memiliki hubungan korelasi dengan disiplin PM.

c. **Disiplin PM dengan disiplin BS:** Seseorang yang memiliki disiplin PM minimal memiliki dua kesadaran, yaitu (a) kesadaran akan hakikat dirinya, dan (b) kesadaran tentang posisi dan kemampuan-kemampuan dirinya relatif diantara anggota-anggota lain dalam organisasinya. Seseorang yang memiliki disiplin PM yang tinggi akan mampu memposisikan tingkat kontribusi dirinya dalam struktur internal maupun struktur eksternal organisasi. Sebaliknya, pemahaman akan hubungan pengaruh antara dirinya dengan faktor-faktor eksternal organisasi, akan mempercepat tumbuhnya kesadaran akan potensi-potensi dirinya maupun kesadaran akan posisi terbaik bagi dirinya. Dengan kata lain, disiplin PM pada hakikatnya memiliki hubungan korelasi dengan disiplin BS.

d. **Disiplin Berbagi MM dengan disiplin BV:** Tingkat sukses untuk meraih visi bersama, sangat dipengaruhi oleh tingkat keyakinan untuk mampu meraihnya. Tingkat keyakinan ini pada hakikatnya merupakan refleksi dari jati diri organisasi, yang merupakan perwujudan dari pemahaman yang kuat tentang paradigma dari seluruh anggota organisasi. Sebaliknya, MM suatu organisasi dapat diperbaharui untuk lebih

disesuaikan dengan perkembangan visi organisasi, sebagai gambaran dari perkembangan zaman (kondisi masa depan organisasi). Dengan kata lain, disiplin berbagi MM akan memiliki hubungan yang saling mempengaruhi (korelasi) dengan disiplin BV.

e. **Disiplin Berbagi MM dengan disiplin BS:** Kedua disiplin ini dapat berjalan secara alami karena disiplin MM memfokuskan pada membuka asumsi-asumsi yang tersembunyi dan disiplin BS memfokuskan pada bagaimana menstrukturkan kembali asumsi-asumsi untuk memahami penyebab dari masalah secara benar. Dengan pemahaman akan model mental, maka organisasi akan mampu membuat keputusan kunci didasarkan pada pemahaman bersama atas pola keterkaitan dan pola perubahannya. Sebaliknya, disiplin MM suatu organisasi akan cenderung mengalami penyesuaian jika organisasi tersebut mengalami perkembangan disiplin BSnya. Dengan kata lain, disiplin Berbagi MM akan memiliki hubungan yang saling mempengaruhi (korelasi) dengan disiplin BS.

f. **Disiplin BS dengan disiplin BV:** Disiplin BV atau membangun visi bersama akan sia-sia tanpa adanya disiplin BS. Disiplin BV mencatat 'gambar' yang hendak kita ciptakan, sedangkan disiplin BS menunjukkan bagaimana kita telah mencipta apa yang telah kita miliki saat ini. Proses berbagi visi akan efektif jika seluruh anggota organisasi mampu (a) saling mengoreksi (mampu "saling melihat") kelebihan dan kelemahan dari kebiasaan-kebiasaan kerjanya, dan (b) mampu melihat setiap permasalahan secara komprehensif dan kontekstual. Sebaliknya, efektifitas disiplin BS seluruh anggota organisasi, akan dipengaruhi oleh tingkat pemahaman mereka tentang masa depan (visi) organisasi. Dengan kata lain, disiplin BS akan memiliki hubungan yang saling mempengaruhi (korelasi) dengan disiplin BV.

g. **Disiplin Berbagi MM dengan disiplin Tim Belajar:** Disiplin TB akan efektif



jika diantara anggota memiliki kesadaran atau kesadaran akan pentingnya MA bersama, sebagai refleksi dari kesepakatan bersama tentang kerangka berpikir. Sebaliknya, disiplin berbagai MM dapat direvisi sesuai dengan perkembangan disiplin TB, sebagai perwujudan dari adanya saling pengertian atau adanya kesepakatan bersama. Dengan kata lain, disiplin berbagai MM akan memiliki hubungan yang saling mempengaruhi (korelasi) dengan disiplin TB.

h. **Disiplin BS dengan disiplin TB:** Disiplin TB akan lebih berkembang jika diantara anggota terdapat kesadaran bahwa suatu tim harus mengetahui bagaimana mereka 'bermain' bersama untuk membangun disiplin kerjasama cerdas. Kebiasaan ini akan efektif jika diantara anggota tim memiliki (a) kemampuan cara berpikir yang terbuka dan positif, serta (b) kemampuan untuk memahami permasalahan secara kontekstual. Sebaliknya, disiplin BS para anggota akan makin kuat jika disiplin kerjasama cerdas telah berkembang dengan baik diantara anggota organisasi. Dengan kata lain, disiplin BS akan memiliki hubungan yang saling mempengaruhi (korelasi) dengan disiplin TB.

i. **Disiplin BV dengan disiplin TB:** Secara umum dapat dikatakan bahwa efektifitas proses belajar seseorang sangat dipengaruhi oleh visi pribadi masing-masing anggota. Visi bersama berperan sebagai penentu arah dan sekaligus "energi" yang dapat mendorong semangat seseorang untuk berjuang dengan konsisten. Dalam suatu tim, proses dialog untuk membangun kecerdasan bersama, juga sangat dipengaruhi oleh adanya visi bersama, sebagai suatu cita-cita yang patut diperjuangkan bersama. Ini berarti bahwa disiplin TB komunitas organisasi akan berkembang baik jika para anggota mau dan mampu (memiliki disiplin) berbagi visi, sehingga para anggota mau belajar bagaimana belajar bersama serta mau belajar bagaimana berpikir bersama. Sebaliknya, disiplin BV akan

berkembang dengan efektif jika komunitas organisasi memiliki kebiasaan dialog dan belajar bersama (memiliki disiplin TB). Dengan kata lain, disiplin BV akan memiliki hubungan yang saling mempengaruhi (korelasi) dengan disiplin TB.

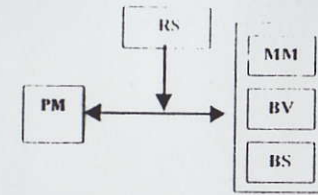
Dari uraian di atas dapat disimpulkan:

Premis-2.4: Proses transformasi pengetahuan dari individu belajar menjadi organisasi belajar terjadi melalui proses berbagai model mental, berbagai visi dan 'diikat' oleh kemampuan berpikir sistemik.

3. Pengaruh Faktor Rasa Saling Percaya Pada Kualitas Jalur Transformasi Pengetahuan

Faktor penentu keberhasilan suatu organisasi agar dapat bertahan hidup di era informasi, bukan pada keberhasilannya dalam merestrukturisasi hirarki atau mereduksi kekuasaan, namun pada keberhasilannya dalam membangun rasa saling percaya (RS), serta berbagai norma yang etikal sebagai landasannya (Fukuyama, 1995). Era informasi menuntut komunitas untuk mampu berasosiasi membangun modal sosial, yang menurut sosiolog Coleman (Fukuyama, 1995) dinyatakan sebagai kemampuan manusia untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama, baik dalam kelompok maupun dalam organisasi. Kehadiran teknologi canggih di era pengetahuan, akan memberikan manfaat yang maksimal jika kita berhasil membangun rasa saling percaya sebagai landasan berkarya.

Suatu masyarakat yang kurang memiliki rasa saling percaya, akan bekerja dalam suatu sistem (legalitas maupun aturan) formal, dimana negosiasi, kesepakatan dan kekuasaan akan lebih dominan. Instrumen legalitas formal ini akan mensubstitusi rasa saling percaya, sehingga pada akhirnya akan menimbulkan biaya ekonomi tinggi, yang oleh para ahli ekonomi sering disebut biaya transaksi (Fukuyama 1995). Lebih jauh, tidak adanya rasa saling percaya diantara komunitas, selain akan menimbulkan biaya transaksi, juga akan menjadi sumber konflik sosial.



Gambar 2. Model Pengaruh Faktor Rasa Saling Percaya (RS) pada Kualitas Korelasi Antar Simpul disiplin PM dengan MM, BV, dan BS.

Pada penelitian ini, variabel rasa saling percaya diduga dapat memperbaiki kualitas jalur transformasi pengetahuan suatu organisasi. Jalur transformasi pengetahuan didefinisikan sebagai suatu keyakinan yang digambarkan oleh perilaku dan kemampuan untuk membiarkan pikiran kita terbuka atas semua fakta, meyakini akan pentingnya komunikasi dan dialog secara etikal.

Indikator perilaku yang menggambarkan adanya rasa saling percaya dalam penelitian ini dicirikan oleh suburnya:

- Suasana saling pengertian.
- Adanya komunikasi yang akrab dan hangat.
- Mampu menyelesaikan konflik.
- Semangat keterbukaan yang etikal.

4. Studi Kasus Analisis Kualitas Jalur Transformasi Pengetahuan

Berikut akan dijelaskan tahapan proses studi, untuk menguji implementasi konsep kualitas jalur transformasi pengetahuan dan konsep tim/organisasi belajar secara empirik. Pembahasan akan dimulai dengan konsep pemodelan, perumusan hipotesis, penentuan sample dan diakhiri dengan perancangan alat ukur.

4.1 Model Penelitian

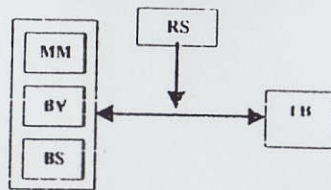
Model penelitian kualitas jalur transformasi pengetahuan pada dasarnya dapat dibagi dalam dua tahap proses transformasi pengetahuan, yaitu:

- (1). Tahap transformasi pengetahuan dari disiplin PM menuju disiplin-disiplin MM, BV dan BS (gambar 2). Tahap ini merupakan tahap transformasi pengetahuan dari proses belajar mandiri menuju proses belajar tim.

- (2). Tahap berbagai pengetahuan di dalam proses belajar tim, yaitu proses transformasi pengetahuan melalui disiplin-disiplin MM, BV, dan disiplin S menuju disiplin TB (gambar 3). Tahap ini pada dasarnya menguji kemampuan dan efektivitas proses belajar tim.

Secara empirik, kualitas jalur transformasi pengetahuan dapat digambarkan oleh kualitas korelasi diantara kelima disiplin organisasi belajar Senge (1990, 1994), atau dapat diukur dengan menggunakan tiga indikasi statistika (hubungan korelasi) sebagaimana dijelaskan sub bab-3.4. Kualitas korelasi diantara lima disiplin organisasi belajar disebut efektif jika (1) nilai korelasinya tinggi, (2) bertanda positif dan (3) nilainya signifikan secara statistika. Persoalannya, apa yang harus dilakukan seandainya salah satu atau ketiga persyaratan di atas tidak terpenuhi? Uraian pada sub bab-2, menjelaskan adanya variabel moderator rasa saling percaya yang diduga dapat berpengaruh pada kualitas jalur transformasi pengetahuan. Gambar 2 menjelaskan model pengaruh variabel moderator RS pada kualitas korelasi antar simpul-simpul disiplin PM dengan MM, BV, dan BS. Namun mengingat hubungan antara ke empat disiplin organisasi belajar tersebut merupakan hubungan korelasi (panah bolak-balik), maka pengaruh variabel-variabel moderator kualitas jalur transformasi pengetahuan tersebut juga bersifat bolak-balik. Artinya, studi empirik ini akan menguji pengaruh variabel moderator terhadap penguatan simpul disiplin PM (nilai variabel moderator dikalikan dengan nilai variabel PM), serta akan menguji pengaruh variabel moderator terhadap penguatan simpul disiplin MM, BV dan BS (nilai variabel moderator dikalikan dengan nilai variabel MM, BV dan BS).





Gambar 3. Pengaruh Faktor Rasa Saling Percaya (RS) pada Kualitas Korelasi antar Simpul-simpul Disiplin MM, BV, dan BS dengan TB.

Gambar 3 menjelaskan model pengaruh variabel moderator RS pada kualitas korelasi antar simpul-simpul disiplin MM, BV, BS dan TB. Pada dasarnya sama dengan model pada gambar 2, dimana hubungan antara ke empat disiplin organisasi belajar tersebut merupakan hubungan korelasi (panah bolak-balik), maka pengaruh variabel-variabel moderator kualitas jalur transformasi pengetahuan tersebut juga bersifat bolak-balik. Artinya, studi empirik ini akan menguji pengaruh variabel moderator terhadap penguatan simpul-simpul disiplin MM, BV, BS dan TB (dikalikan secara satu-persatu dengan nilai-nilai variabel MM, BV, BS dan TB).

4.2. Hipotesis Penelitian

Dari uraian di atas dapat disusun Hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis: Rasa saling percaya (RS) berpengaruh signifikan-positif untuk meningkatkan kualitas jalur transformasi pengetahuan.

4.3. Sample Penelitian

Studi empirik dilakukan di sembilan perusahaan nasional yang cukup besar, yang dapat dibagi dalam dua kelompok, yaitu:

- Perusahaan Jasa: A, B, C, D, E, dan F.
- Perusahaan Manufaktur: G, H, dan I.

Kesembilan perusahaan ini dipilih karena secara nasional, perusahaan-perusahaan ini dikenal sebagai perusahaan yang berprestasi, sehingga diduga bahwa organisasinya sudah memiliki karakteristik sebagai organisasi belajar.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan metoda *workshop*, yang merupakan kombinasi antara pengisian kuesioner dengan penjelasan mengenai konsep organisasi belajar, sebagai imbalan atas kesediaan mereka sebagai responden. Riset ini berhasil mengumpulkan 605 responden dari Industri Jasa dan 256 responden dari industri manufaktur.

Responden yang dilibatkan sebagai objek penelitian ini diutamakan memiliki kualifikasi sebagai manajer di tingkat menengah ke atas. Manajer menengah ke atas dipilih karena posisinya yang sangat strategis dalam mensukseskan proses organisasi belajar dan manajemen perubahan. Manajer menengah berperan sebagai pusat interaksi, yang menentukan efektivitas proses transformasi pengetahuan, baik secara vertikal (antara tingkat atas dengan tingkat bawah) maupun secara horizontal (diantara semua fungsi organisasi).

Tabel-1: Statistik Responden

No	Perusahaan	Jumlah Responden
Industri Jasa		
1	A	127
2	B	87
3	C	121
4	D	107
5	E	80
6	F	83
Industri Manufaktur		
7	G	75
8	H	94
9	I	87
Total responden		860

Sumber: hasil studi

4.4. Alat Ukur

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yang terdiri dari 38 variabel manifes tentang lima variabel laten disiplin organisasi belajar (PM, MM, BV, BS & TB); dan variabel laten RS

a. Analisis Keandalan Alat Ukur

Pengolahan data untuk uji keandalan alat ukur ini menggunakan perangkat lunak SPSS 9.1, dan menghasilkan nilai α untuk setiap variabel latennya, yang bervariasi antara 0,000 – 1,000 (tabel-2). Makin besar nilai α , makin baik keandalan alat ukur tersebut. Dalam penelitian ini, nilai α minimal sebagai normatif untuk menyatakan bahwa alat ukur tersebut cukup handal adalah 0,50.

Hasil pengolahan data pada tabel-2 menunjukkan bahwa nilai keandalan alat ukur (α Cronbach) dari 12 buah variabel laten penelitian dari kedua kelompok industri jasa dan manufaktur yang diteliti, sudah lebih besar dari 0,50. Ini berarti bahwa alat ukur yang digunakan dalam

penelitian ini sudah cukup handal, artinya para responden sudah memiliki pemahaman yang konsisten terhadap setiap variabel manifes yang ditanyakan

b. Analisis Validitas Alat Ukur

Disamping itu, uji validitas data dilakukan dengan menguji validitas konstruk, untuk melihat kekuatan hubungan antara variabel manifes dengan variabel latennya, dengan menggunakan perangkat lunak LISREL 8.3 (lihat tabel-3).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua variabel manifes penelitian memiliki hubungan pengaruh yang signifikan terhadap variabel latennya (*t-value* > 1,96); dengan semua *p-value* di atas 0,050; semua RMSEA di bawah 0,08; serta kebaikan-suai (koefisien GFI, AGFI dan NFI) di atas 0,90.

Berdasarkan pengujian validitas dan keandalan di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh data yang diperoleh pada penelitian ini dapat digunakan untuk penelitian lanjut, yaitu untuk analisis-*analisis* korelasi dan regresi.

Tabel-2: Nilai Keandalan alat ukur untuk Setiap Variabel Laten Penelitian

No	Variabel Laten	$\alpha > 0,5000$		Keterangan
		Jasa	Manufaktur	
1	Disiplin Personal Mastery (PM)	0,6587	0,6951	Dari 12 variabel laten yang diuji (Jasa dan Manufaktur), semuanya memiliki nilai $\alpha > 0,50$. Ini berarti bahwa alat ukur dalam penelitian ini sudah cukup handal.
2	Disiplin Model Mental (MM)	0,8622	0,8612	
3	Disiplin Berbagi Visi (BV)	0,7975	0,8105	
4	Disiplin Berpikir Sistemik (BS)	0,7848	0,7616	
5	Disiplin Belajar Tim (TB)	0,8125	0,7884	
6	Moderator Rasa Saling Percaya (RS)	0,6524	0,6551	

Tabel-3: Indeks Goodness of Fit Variabel-variabel Laten Penelitian

No	Variabel Laten	Chi-Square χ^2	NC		AGFI	RMSEA	<i>p-value</i> > 0,050	NFI
			1,0 – 5,0	$\approx 0,90$				
INDUSTRI JASA								
1	PM	41,11	1,64	0,99	0,97	0,03	0,96	0,97
2	MM	15,25	1,52	0,99	0,98	0,03	0,88	0,99
3	BV	11,36	1,42	0,99	0,98	0,03	0,86	0,99
4	BS	9,45	1,35	0,99	0,98	0,02	0,88	0,99
5	TB	10,39	2,08	0,99	0,98	0,04	0,57	0,97
6	RS	1,63	1,63	1,00	0,99	0,03	0,49	1,00
INDUSTRI MANUFAKTUR								
7	PM	57,85	1,93	0,96	0,92	0,06	0,27	0,92
8	MM	27,46	2,11	0,97	0,94	0,06	0,25	0,97
9	BV	3,50	0,70	1,00	0,98	0,00	0,85	0,99
10	BS	10,42	1,49	0,99	0,96	0,04	0,56	0,98
11	TB	2,12	0,53	1,00	0,99	0,00	0,88	1,00
12	RS	3,83	1,92	0,99	0,96	0,06	0,33	0,99



terhadap perubahan, atau meng-hargai model mental orang lain.

- RS berperan dalam menumbuhkan rasa kebersamaan untuk mau dan mampu berdialog (berbagi), saling menyesuaikan model mental, sehingga ditemukan model mental bersama.
- RS berperan dalam menumbuhkan rasa berani untuk menghadapi perubahan lingkungan, sehingga memiliki motivasi kuat untuk melakukan proses berbagi keyakinan untuk menumbuhkan nilai-nilai yang berlandaskan moral dan etika kerja yang universal.

2) *RS berpengaruh pada perbaikan jalur PM-BV, maknanya:*

- RS berperan dalam menumbuhkan rasa percaya diri dan sikap saling pengertian, bahwa pribadinya dapat memahami pentingnya visi bersama.
- RS berperan dalam menumbuhkan motivasi agar setiap karyawan mampu menyeimbangkan antara visi pribadi dengan visi bersama.
- RS berperan dalam menumbuhkan keyakinan akan masa depan perusahaan, sehingga dirinya merasa tidak sia-sia untuk memiliki komitmen dan spirit untuk memperjuangkan visi bersama.
- RS berperan dalam menumbuhkan keyakinan bahwa

berdialog, berbagi visi dan sikap terbuka terhadap berbagai cara berpikir, merupakan proses yang sangat penting untuk lebih memahami kondisi dan masa depan organisasi.

- RS berperan dalam menumbuhkan sikap sabar dalam menghadapi berbagai tekanan perubahan lingkungan yang makin kompleks dan dinamis.
- 3) *RS berpengaruh pada perbaikan jalur PM-BS, maknanya:*
- RS berperan dalam menumbuhkan kesadaran akan hakikat dirinya, sehingga mereka (setiap individu) memiliki motivasi dan spirit untuk mau berjuang meningkatkan kompetensinya dan berusaha memosisikan dirinya secara tepat, baik dalam struktur internal maupun eksternal organisasi.
 - RS berperan dalam menumbuhkan sikap positif dalam memandang dan memberi makna akan perbedaan dan perubahan organisasi.
 - RS berperan dalam menumbuhkan keyakinan dan rasa saling pengertian, sehingga dialog yang hangat dan akrab dapat diwujudkan sebagai fondasi untuk tumbuhnya pemahaman akan makna dari setiap perubahan lingkungan yang kompleks dan dinamis.

Tabel-5: Pengaruh Variabel Moderator RS Terhadap Korelasi antara PM vs MM, BV dan BS (Analisis Maju)

Perusahaan	PM-MM Awal	RS* PM-MM	PM-BV Awal	RS* PM-BV	PM-BS Awal	RS* PM-BS	Pengaruh Moderator RS
A	0,356	0.677	0.355	0.725	0.305	0.609	Signifikan-Besar
B	0,484	0.595	0.465	0.604	0.538	0.648	Signifikan-Sedang
C	0,293	0.626	0.382	0.621	0.381	0.642	Signifikan-Besar
D	0,425	0.674	0.393	0.698	0.426	0.642	Signifikan-Besar
E	0,541	0.699	0.413	0.637	0.524	0.707	Signifikan-Sedang
F	0,550	0.780	0.507	0.721	0.647	0.790	Signifikan-Besar
G	0,463	0.622	0.257	0.482	0.478	0.650	Signifikan-Sedang
H	0,500	0.633	0.441	0.580	0.520	0.652	Signifikan-Sedang
I	0,461	0.753	0.458	0.679	0.461	0.612	Signifikan-Besar



Tabel-6: Pengaruh Variabel Moderator RS Terhadap Korelasi antara MM, BV dan BS vs PM (Analisis Mundur)

Perusahaan	Nilai Korelasi Awal	RS*MM - PM	RS*BV - PM	RS*BS - PM	Pengaruh Rasa Saling Percaya
A	0,356	0,358	0,360	0,343	Tidak signifikan
B	0,484	0,451	0,431	0,472	Tidak signifikan
C	0,293	0,248	0,310	0,306	Tidak signifikan
D	0,425	0,439	0,418	0,441	Tidak signifikan
E	0,541	0,414	0,340	0,390	Tidak signifikan
F	0,550	0,529	0,525	0,579	Tidak signifikan
G	0,463	0,503	0,388	0,498	Tidak signifikan
H	0,500	0,451	0,420	0,466	Tidak signifikan
I	0,461	0,385	0,399	0,404	Tidak signifikan

6.2 Analisis Mundur

Tabel-6 menunjukkan hasil korelasi antara variabel laten disiplin-disiplin MM, BV dan BS setelah dipengaruhi oleh variabel moderator RS, dengan disiplin PM. Dapat dilihat bahwa nilai korelasi setelah dipengaruhi variabel moderator RS tidak jauh berbeda (tidak berbeda secara signifikan - pada tingkat $\alpha = 0,05$; *two tailed*) dengan nilai-nilai korelasi tanpa moderator (kolom diarsir). Studi ini membuktikan bahwa variabel Rasa Saling Percaya (RS) tidak memberikan hubungan berpengaruh sebagai variabel moderator - atau tidak mampu memperbaiki kualitas jalur transformasi pengetahuan di seluruh perusahaan yang diteliti.

Temuan (studi empirik) ini menghasilkan kesimpulan bahwa *hipotesis penelitian ini belum dapat dibuktikan pada analisis mundur*. Artinya, variabel rasa saling percaya belum memberikan pengaruh yang signifikan pada proses transformasi pengetahuan dari proses belajar tim menuju proses belajar mandiri di seluruh perusahaan yang diteliti. Studi empirik ini membuktikan bahwa proses belajar mundur (transformasi pengetahuan dari proses belajar tim) di seluruh perusahaan yang diteliti *membutuhkan prasyarat, yaitu harus didahului oleh proses belajar maju* (transformasi pengetahuan dari proses belajar mandiri menuju tim/organisasi).

7. Kesimpulan dan Saran

Di atas sudah dijelaskan bahwa jalur transformasi pengetahuan berfungsi sebagai salah satu pilar dari tim/organisasi belajar, untuk mentransformasikan pengetahuan dari proses belajar mandiri menjadi proses belajar organisasi. Proses transformasi pengetahuan pada dasarnya terjadi karena para anggota organisasi berhasil melakukan proses berbagi (*shared*), terutama berbagi model mental dan berbagi visi, sebagai prasyarat (media) terjadinya proses berbagi pengetahuan.

Penelitian ini berhasil membuktikan secara empirik tentang operasionalisasi konsep jalur transformasi pengetahuan, dengan menggunakan indikator korelasi diantara lima disiplin belajar organisasional Senge (1990). Artinya, terdapat jalur yang dapat mentransformasi pengetahuan dari proses belajar mandiri menjadi modal maya sebagai hasil dari proses belajar organisasional, melalui simpul-simpul disiplin organisasi belajar. Korelasi diantara lima disiplin belajar organisasional ini membentuk suatu jaringan, dimana:

- (1) Disiplin *personal mastery* berperan sebagai simpul akhir dari proses belajar mandiri
- (2) Disiplin-disiplin model mental, berpikir sistemik dan berbagi visi, berperan sebagai jalur transformasi (jembatan) pengetahuan yang menghubungkan antara belajar mandiri dengan belajar tim/organisasional

- (3) Sedangkan disiplin tim belajar berperan sebagai simpul awal proses belajar organisasional. Artinya, tidak ada korelasi langsung antara simpul disiplin *personal mastery* dengan simpul disiplin tim belajar. Dimana disiplin tim belajar akan berperan sebagai mikrokosmos dari suburnya proses berbagi pengetahuan diantara seluruh anggota organisasi (tim/organisasi belajar), dan akan berperan sebagai cikal-bakal tumbuhnya proses belajar organisasional.

Selanjutnya, penelitian juga mencoba melakukan pembuktian secara empirik tentang pengaruh variabel-variabel *rasa saling percaya* terhadap kualitas korelasi diantara lima disiplin belajar organisasional. Studi empirik berhasil membuktikan kebenaran konsep hubungan-pengaruh rasa saling percaya terhadap kualitas jalur transformasi pengetahuan, khususnya ketika organisasi tersebut memiliki jalur transformasi pengetahuan yang berkualitas rendah.

Penelitian empirik menyimpulkan bahwa rasa saling percaya berpengaruh langsung dalam memperbaiki kualitas jalur transformasi pengetahuan. Rasa saling percaya yang tinggi dibutuhkan untuk membangun budaya belajar yang kuat, untuk kemudian digunakan dalam membangun jalur transformasi pengetahuan yang berkualitas baik. Hubungan pengaruh dari ketiga variabel tersebut di atas, bersifat serial dan positif, sehingga menumbuhkan komitmen para anggota bagi keberhasilan proses belajar organisasional. Proses belajar model ini terjadi karena para anggota organisasi memiliki spirit dan keyakinan akan manfaat belajar, sehingga menumbuhkan komitmen dari dalam dirinya. Pendekatan ini diharapkan akan menciptakan proses belajar yang siklikal-berkelanjutan.

Dalam kenyataannya, bisa saja jalur transformasi pengetahuan dibangun dengan menggunakan landasan selain rasa saling percaya, misalnya melalui pendekatan *manajerial-struktural*. Jalur transformasi pengetahuan dapat pula dibangun berdasarkan pendekatan *legalistik-formal*

(misalnya melalui aplikasi sistem operasi standar), sehingga organisasi memiliki aturan yang ketat, serta dilengkapi dengan sistem penghargaan-hukuman (*reward and punishment*) yang ketat dan konsisten. Pendekatan ini akan menciptakan kondisi 'kepatuhan', dimana para anggota hanya akan melakukan proses belajar organisasional karena mereka patuh pada sistem legalistik-formal, bukan karena spirit dan keyakinan yang berasal dari 'dalam - komitmen'. Pendekatan ini akan menciptakan proses belajar yang tidak berkelanjutan, dimana proses belajar akan terjadi sepanjang aturan itu sepatutnya, jika kesepakatan akan kepatuhan itu hilang.

Namun tidak berarti bahwa sistem dan aturan ini tidak penting, karena dalam kenyataannya hal tersebut tetap dibutuhkan, terutama sebagai 'alat' pendorong awal (diterapkan ketika masyarakat organisasi tersebut belum dewasa), atau alat untuk memberikan peringatan dini (*preventif*) dan untuk mempertahankan (*maintenance*) agar performansi organisasi tidak turun. Artinya, sistem dibutuhkan sebagai pelengkap dan pelipat ganda proses belajar, dan harus disesuaikan ketika kondisi kedewasaan masyarakat sudah mulai meningkat.

Secara umum, penelitian ini menyimpulkan bahwa:

- (a) Efektivitas proses transformasi pengetahuan - dari proses belajar mandiri menuju proses belajar organisasional - dipengaruhi oleh kualitas jalur transformasi pengetahuan, yang dicirikan oleh (1) Kualitas korelasi diantara lima simpul disiplin organisasi belajar; dan (2) Adanya jalur transformasi pengetahuan yang dibentuk oleh jaringan diantara lima simpul disiplin organisasi belajar.
- (b) Jalur transformasi pengetahuan yang terbentuk pada suatu organisasi, dimulai dari disiplin *Personal mastery* (PM), kemudian melalui disiplin *Berbagi Model Mental* (MM), *Berbagi Visi* (BV) dan *Berpikir Sistemik* (BS), dan berakhir pada disiplin *Tim Belajar* (TB). Keterkaitan dari kelima simpul disiplin organisasi belajar tersebut membentuk 9 korelasi, yang kualitas



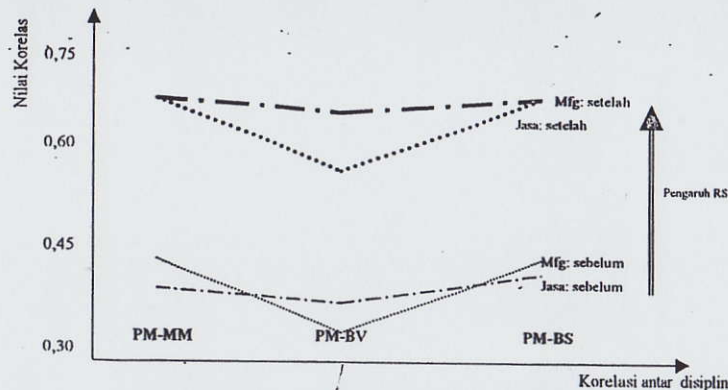
korelasinya dapat digunakan sebagai indikator tentang kualitas jalur transformasi pengetahuan dari proses belajar mandiri menuju proses belajar organisasional.

- (c) Proses transformasi pengetahuan dalam tim/organisasi belajar dapat dibagi dalam dua tahap, yaitu (1) tahap transformasi dari proses belajar mandiri menuju proses belajar tim, dan (2) tahap transformasi pengetahuan di dalam organisasi. Studi pada kedua kelompok industri (bahkan diseluruh perusahaan yang diteliti) membuktikan bahwa hambatan proses transformasi terjadi pada tahap pertama (dari proses belajar mandiri menuju proses belajar tim). Proses transformasi pengetahuan mengalami hambatan dari simpul disiplin personal mastery menuju disiplin-disiplin model mental, berbagi visi dan berpikir sistemik.
- (d) Kualitas jalur transformasi pengetahuan, dipengaruhi secara langsung oleh kualitas rasa saling percaya.
- (e) Lebih lanjut, studi menyimpulkan bahwa faktor rasa saling percaya hanya berpengaruh untuk memperbaiki kualitas korelasi dari disiplin personal mastery menuju disiplin-disiplin model mental, berbagi visi dan berpikir sistemik (*langkah maju*), tapi tidak memberikan pengaruh perbaikan

terhadap jalur transformasi pengetahuan dari disiplin-disiplin model mental, berbagi visi dan berpikir sistemik menuju disiplin personal mastery (*langkah mundur*). Studi menyimpulkan bahwa proses transformasi pengetahuan dari proses belajar tim/organisasi menuju proses belajar mandiri membutuhkan prasyarat, yaitu harus didahului oleh proses

belajar mandiri (transformasi pengetahuan dari proses belajar mandiri menuju proses belajar tim) - sehingga membentuk siklus belajar yang berkelanjutan, dimulai dari proses belajar mandiri - proses belajar tim - proses belajar organisasional - proses belajar tim - proses belajar mandiri.

Gambar 4, menunjukan pengaruh variabel rasa saling percaya dalam memperbaiki kualitas jalur transformasi pengetahuan pada industri jasa dan industri manufaktur yang diteliti. Berdasarkan temuan bahwa variabel rasa saling percaya berpengaruh signifikan-positif pada kualitas jalur transformasi pengetahuan, penelitian tentang perilaku kualitas jalur transformasi pengetahuan pada 9 perusahaan yang diteliti menyimpulkan adanya beberapa hambatan proses transformasi pengetahuan dari proses belajar mandiri menuju proses belajar organisasional, yaitu:



Gambar 4. Pengaruh Variabel Rasa Saling Percaya pada Kualitas Jalur Transformasi Pengetahuan di Industri jasa dan manufaktur yang Diteliti

- (a) *Hambatan personal*, terutama masalah kedewasaan pekerja, baik kedewasaan intelektual maupun emosionalnya. Karyawan yang tidak dewasa kurang memiliki kemampuan dan keberanian untuk menciptakan lingkungan belajar organisasi yang kondusif untuk belajar, sehingga jalur transformasi pengetahuan organisasi tidak berkualitas baik. Data statistik deskriptif di seluruh perusahaan yang diteliti, menunjukkan rendahnya kualitas kedewasaan pekerja, diantaranya:

- Kurang mampu memahami visi pribadinya.
- Belum mengenal baik akan jati dirinya.
- Belum mampu melakukan usaha yang mandiri untuk mewujudkan visi pribadinya, bahkan merasa risi apabila 'menonjol' sendiri dalam kelompoknya.
- Kurang memiliki kemampuan dalam berdialog - khususnya untuk mendukung proses berbagi model mental, berbagi visi dan berbagi pengetahuan.
- Tidak biasa menguji ulang nilai-nilai bersama.
- Rendahnya kemampuan untuk berbeda pendapat.
- Kurang memiliki wawasan atau pemahaman akan hubungan eksternal organisasi (terlalu *inward looking*), sehingga merasa belum mampu memberi makna tentang fenomena dan pengaruh perubahan lingkungan pada organisasinya atau pada dirinya.
- Kurangnya kemampuan untuk merencanakan dan merealisasikan proses perubahan secara tuntas.
- Kurang mampu menempatkan diri pada posisi yang paling tepat dalam struktur internal maupun eksternal organisasinya.

- (b) *Hambatan karena lemahnya dukungan relasional belajar*, terutama faktor rasa saling percaya, budaya belajar dan pola kepemimpinan yang kurang efektif, yang dicirikan oleh (1) Para pekerja merasa belum memiliki nilai-nilai bersama yang cukup kuat untuk berperan sebagai perekat kebersamaan,

(2) Para pekerja merasa belum memiliki kemampuan cukup untuk mampu berdialog, sebagai mekanisme untuk membangun pengetahuan bersama, atau membangun aspirasi bersama dan sinergi dari kebhinekaan cara pandang yang terjadi diantara mereka, dan (3) Para pekerja merasa belum memiliki pemahaman yang baik tentang struktur hubungan dan keterkaitan diantara struktur internal maupun struktur eksternal organisasi. Hubungan pengaruh dari dukungan relasional belajar ini akan dijelaskan lebih lanjut pada bab-7.3.

- (c) *Hambatan karena lemahnya dukungan manajerial*, misalnya disebabkan oleh: (1) Perusahaan belum memahami pentingnya kompetensi pekerja, yang dicirikan oleh rendahnya perhatian pada usaha (manajemen) pengembangan kompetensi pekerja, dan (2) Perusahaan belum memahami pentingnya pekerja yang memiliki wawasan luas, dicirikan oleh masih rendahnya pengetahuan pekerja tentang struktur kondisi makro dan pengaruhnya pada kondisi perusahaan.
- (d) *Hambatan infrastruktur belajar*, misalnya: (1) Sistem dan organisasi lebih digunakan sebagai alat kontrol, sehingga kurang memiliki daya untuk mengabsorpsi hasil belajar mandiri maupun hasil belajar bersama (tim/organisasional). Akibatnya, hasil belajar tidak mampu diubah menjadi pengetahuan eksplisit baru, atau hasil belajar mandiri tidak diabdikan bagi kemajuan perusahaan, namun berubah menjadi sumber kekayaan pribadi, (2) Sistem penghargaan tidak mampu memotivasi tumbuhnya semangat belajar bersama (kerjasama cerdas), sehingga hasil belajar tidak menjadi modal maya organisasi, atau (3) Kurang tersedianya informasi yang cukup, untuk meningkatkan efektivitas proses berbagi pengetahuan, sehingga pengetahuan tacit atau eksplisit para anggota organisasi tidak berkembang dengan baik serta tidak produktif.

8. Daftar Pustaka

- Argyris, Chris & Schon, Donald A. (1978). "Organizational Learning", Reading Mass.: Addison-Wesley.
- Crossan Mary M., Lane Henry W., and White Roderick E., (1999). "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", *Academy of Management*, Vol 24, No. 3.
- De Geus Arie, (1997) "The Living Company", Harvard Business School Press.
- Ghoshal S. & Bartlett CA., (99), *The Individualized Corporation*, A Harper Business Book, 1st ed.
- Fukuyama Francis (1995), "Trust", Hamish Hamilton, London.
- Hartanto, Frans Mardi (1993), *Suatu Perspektif Etikal Atas Peran dan Tanggung Jawab Pucuk Pimpinan Eksekutif dalam Bisnis Global yang Kompetitif*, TMI-ITB, Bandung.
- Hartanto, Frans Mardi (1996), "Membangun Kapasitas Riel Suatu Organisasi Belajar", Working Paper, SM TI-ITB.
- Hartanto, Frans Mardi (1999), "Peran Etika dalam Bisnis yang Berbekal Modal Maya", Working Paper SM-TI-ITB.
- Joreskog Karl G. & Sorbom Dag, (1999), "LISREL 8.3", Scientific Software Int, Inc.
- Kofman, F and Senge, P (1993), "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organization", *Org. Dynamic*, Vol. 22, No.2.
- Nonaka Ikujiro and Takeuchi Hirotaka (1995), "The Knowledge-Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", Oxford University Press.
- Senge M. Peter (1990), "The Fifth Discipline", Doubleday & Currency, NY.
- Senge M. Peter (1994), "The Fifth Discipline Fieldbook", Doubleday & Currency, NY.
- Tjakraatmadja, JH. ('99). "Kerangka Riset Model Transformasional Manajemen Pembelajaran dan Perubahan.", *Jurnal Teknik & Manajemen Ind.*, Vol. 17, No. 1.
- Tjakraatmadja, JH. (1999), "Penelitian Pengaruh Komitmen dan Modal Sosial Pada Proses Transformasi Kompetensi Intelektual Individu Menjadi Modal Intelektual Organisasi - Studi Eksplorasi & Kofirmasi di PT IPTN", Thesis Magister Program TMI-ITB.
- Tjakraatmadja, JH. (2000), "Membangun Modal Kredibilitas Perusahaan di Tengah Persaingan Bisnis Global", *Seminar Ekonomi Syariah & Perbankan Syariah dalam Perspektif Perekonomian Indonesia*, SM TI-ITB.
- Tjakraatmadja, JH. (2000), "Peta Riset dan Konsep Manajemen Pengetahuan Sebagai Kerangka Kajian di Bidang Organisasi Belajar dan Manajemen Perubahan", *Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen VI*, AMI, Bandung.
- Tjakraatmadja, JH. (2000), "Proses Belajar Mandiri dan Proses Belajar Organisasional - Dua Pilar Organisasi Belajar", *Working Paper*, SM TI-ITB.
- Tjakraatmadja, JH (2001), "Manajemen Transformasi Pengetahuan Dalam Tim/Organisasi Belajar", Disertasi Program Doktor, Institut Teknologi Bandung.

Ucapan terimakasih - kepada:

1. URGE (Batch IV 98/99) yang telah mensponsori penelitian ini.
2. Prof. Matthias Aroef, Prof Frans Mardi Hartanto, Prof Gede Raka dan DR Hari Lubis, yang telah membimbing, memberikan dorongan dan inspirasi untuk berlanjutnya penelitian ini

RANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI DENGAN DIMENSI SIKAP DAN PERILAKU PADA LEVEL MANAJER

Ni Putu Herni Erawati
Joko Siswanto

Departemen Teknik Industri - Institut Teknologi Bandung

Abstrak

Pendekatan kompetensi memberikan pandangan yang berbeda mengenai manajemen performansi. Dalam pendekatan ini, performansi atau kinerja lebih ditinjau sebagai proses penggunaan kompetensi daripada hasil kerjanya. Sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi menjadi penting untuk mengukur kinerja yang direfleksikan dalam sikap dan perilaku manajer karena sistem penilaian ini tidak hanya mampu menilai kinerja sekarang, tetapi juga mampu menilai kemampuan yang dimiliki oleh manajer. Ini berarti bahwa kompetensi mampu memprediksi performansi kerja dan tidak bias oleh faktor ras, gender, dan sosio-ekonomi.

Perancangan sistem penilaian kinerja ini melalui tujuh tahapan yaitu analisis jabatan, penentuan dimensi kinerja dan pengembangan anchors dari level kinerja, penentuan skala dari anchors, pengembangan form penilaian, pengembangan prosedur pemberian angka, pengembangan mekanisme umpan balik, dan pengembangan manual untuk menilai dan yang dinilai. Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan yaitu diskusi panel, metode Delphi, dan Analytical Hierarchy Process (AHP). Sistem penilaian kinerja ini mampu meningkatkan motivasi dan kinerja manajer dengan keterlibatan mereka dalam proses perancangan penilaian kinerja, standar kinerja yang jelas, mekanisme umpan balik, dan sistem penilaian 360°. Bagi perusahaan, sistem penilaian kinerja ini mampu mendokumentasikan perubahan kinerja pegawai secara akurat dan objektif untuk keperluan pengembangan dan perencanaan personal.

Kata kunci : kompetensi, sikap, anchors, kinerja.

1. Latar Belakang

Agar dapat memenangkan persaingan dalam dunia usaha, perusahaan dituntut untuk mempunyai keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing-pesaingnya. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang kontinu, perusahaan-perusahaan sukses tidak bergantung pada teknologi, paten, atau posisi strategik, tetapi pada bagaimana mereka mengelola tenaga kerjanya (Pfeffer, 1994). Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk secara terus menerus melakukan usaha untuk meningkatkan kepuasan dan kualitas pegawai sebagai sumber keunggulan kompetitif. Untuk mendukung hal tersebut, perusahaan dituntut untuk memberikan kesempatan dan peluang yang sama besarnya bagi seluruh pegawai untuk mengembangkan potensi dan karier mereka berdasarkan hasil penilaian kinerja yang adil dan efektif. Adil berarti bahwa penilaian dilakukan dengan objektif dengan mengurangi unsur-unsur subjektivitas. Efektif berarti bahwa kriteria penilaian berhubungan dengan sikap dan perilaku yang mendukung usaha-usaha

pencaapaian output yang diinginkan oleh perusahaan serta mampu memberikan umpan balik kepada pegawai untuk peningkatan kinerjanya. Dengan penilaian kinerja yang adil dan efektif diharapkan terjadi peningkatan kepuasan kerja pegawai dan produktivitas organisasi.

Adapun tujuan dari tulisan ini adalah untuk memaparkan rancangan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi dengan dimensi sikap dan perilaku pada level manajer yang terdiri dari 12 jabatan pada sebuah perusahaan manufaktur pesawat terbang di Indonesia.

2. Identifikasi Masalah

Sistem penilaian yang adil dan efektif sangat diperlukan untuk mendapatkan suatu proses yang dapat menyediakan kebutuhan informasi mengenai dasar pengambilan keputusan penempatan pegawai. Penilaian kinerja merupakan alat kontrol bagi organisasi yang mempengaruhi semua fungsi manajemen sumber daya manusia karena dari proses inilah diperoleh

