

# Daftar isi

• WE MAKE THE BEST FOR THE BEST STUDENTS Jann Hidayat Tjakraatmadja	1
• HAKEKAT MANUSIA DALAM KERANGKA MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN ORGANISASI BELAJAR Jann Hidayat Tjakraatmadja	11
• PERSEPSI PETANI TERHADAP KINERJA PUPUK PHONSKA DAN IMPLIKASI TERHADAP PROGRAM PEMASARANNYA Budiarto Subroto & Koeshartono	27
• PENGEMBANGAN STRUKTUR ORGANISASI BERDASARKAN DIMENSI STRUKTURAL ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN DIAGNOSTIK STUDI KASUS FTSP ITENAS I Putu Widaja Thomas Brunner	43
• EXECUTION : THE OTHER SIDE OF STRATEGY Pembicara : Hadi Satyagraha, Ph.D Oleh : Tri Wisnu Ardito, SE.	61
• Alumni	64
• Kegiatan Kemahasiswaan	66
• Dukungan Pakar Manajemen dan Bisnis	67
• Alasan memilih MBA-ITB	68
• Tawaran Menulis dan Petunjuk Penulisan	69
• Formulir Berlangganan	70

# WE MAKE THE BEST FOR THE BEST STUDENTS

Jann Hidayat Tjakraatmadja

## PENGANTAR

Paper ini khusus dimuat untuk sosialisasi kepada para staf pengajar, mahasiswa, karyawan, alumni serta masyarakat pada umumnya, bahwa saat ini MBA-ITB sedang melakukan pembenahan-pembenahan untuk memenuhi moto: **"we make the best for the best students"**, yang mengandung makna bahwa program bercita-cita untuk mewujudkan proses belajar-mengajar terbaik (*operational excellence*), sehingga mampu membekali para mahasiswa yang memiliki kualifikasi terbaik, dengan pengetahuan dan keterampilan manajerial-bisnis *up-to date*, sehingga menghasilkan para lulusan yang mampu menciptakan makna yang signifikan (*high impact*) pada perkembangan dan pertumbuhan bisnis nasional. Tulisan pada paper ini merupakan bagian pertama, dimana paper yang kedua rencananya akan dimuat pada Jurnal volume berikutnya. Kritik dan saran untuk meningkatkan kualitas pendidikan di MBA-ITB sangat kami harapkan. Mudah-mudahan karya kita dapat memberikan makna bagi kehidupan.

## PENDAHULUAN

Sejak berdiri tahun 1990, MBA-ITB (semula bernama MM-ITB) telah mengalami perubahan status organisasi, semula berada di bawah Fakultas Teknologi Industri ITB, kemudian sejak Januari 2004 berada di bawah *School of Business and Management (SBM)* ITB. SBM-ITB adalah lembaga baru setingkat Fakultas di ITB, yang didirikan untuk mewadahi *body of knowledge* (rumpun pengetahuan dan profesi) manajemen dan bisnis di ITB. Rektor ITB menyatakan bahwa pimpinan ITB berketetapan untuk mendirikan SBM (bukan Fakultas Bisnis dan Manajemen, namun diberi nama Sekolah/School seperti lembaga-lembaga pendidikan dibawah Universitas di Amerika), dengan harapan agar SBM-ITB menjadi lembaga percontohan setingkat Fakultas yang mampu mandiri, baik dalam pengelolaan sumber daya maupun akademik, sebagai perwujudan dari operasionalisasi ITB-BHMMN.

Saat ini MBA-ITB sedang membangun citra baru, yang

semula memiliki nama program studi Magister Manajemen (MM) - yang mengandung makna sebagai lembaga pendidikan bidang keilmuan manajemen secara teoritik (*research based*) dan sekaligus profesional (praktikal); ingin berubah menjadi program studi Magister Bisnis Administrasi (disebut MBA-ITB), yang lebih fokus pada pendidikan profesional setingkat Magister.

Perubahan citra tidak akan terwujud jika tanpa diikuti oleh pembaharuan dari berbagai faktor pembentuk citra tersebut. Serial tulisan pada Jurnal ini akan mengupas beberapa program untuk mendukung perubahan citra di atas, yang sebaiknya diketahui oleh para stakeholder program. Untuk menghantarkan tulisan pertama ini, terlebih dahulu akan dijelaskan pebisnis/tenaga kerja pada tatanan ekonomi baru sebagai landasan untuk menyusun visi dan program kerja MBA-ITB.

## PEBISNIS/ TENAGA KERJA PADA TATANAN EKONOMI BARU

Untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup bisnis, kita perlu memahami lingkup dan karakteristik perubahan tatanan ekonomi yang melandasi kehidupan bisnis, baik yang sedang maupun akan terjadi di masa depan. Untuk itu, Raka ('00) memberikan ilustrasi bahwa saat ini kita sudah masuk pada tatanan ekonomi baru, yang memiliki empat corak, yaitu:

**Ekonomi ilmu pengetahuan:** Kalau pada tatanan ekonomi tradisional kita banyak mengandalkan modal fisik untuk menghela keberhasilan bisnis, maka pada tatanan ekonomi pengetahuan kita mengandalkan pengetahuan sebagai modal untuk menghela kemajuan organisasi. Pada era ekonomi pengetahuan, nilai produk atau jasa ditentukan oleh kadar pengetahuan (modal intelektual) yang terkandung di dalamnya. Persaingan akan dimenangkan oleh mereka (organisasi, masyarakat atau bangsa) yang berhasil membangkitkan dan meribadikan (*enabling*) pengetahuan yang tersimpan sebagai energi potensial pada diri setiap anggota atau warganya, untuk menjadi modal intelektual organisasi.

**Ekonomi entrepreneurship:** Kalau pada tatanan ekonomi tradisional kita banyak mengandalkan daya saing melalui kecepatan dan kapasitas produksi secara masa, maka pada tatanan ekonomi *entrepreneurial* kita mengandalkan inovasi dan kreativitas (modal emosional) sebagai penghela kemajuan. Pada tatanan ini, imajinasi manusia merupakan modal utama untuk menciptakan nilai tambah produk/jasa. Persaingan akan dimenangkan oleh mereka (organisasi, masyarakat atau bangsa) yang berhasil membangkitkan dan memberdayakan (*enabling*) kreativitas yang tersimpan sebagai energi potensial pada diri setiap anggota atau warganya, untuk menjadi modal emosional organisasi.

**Ekonomi konsumen:** Kalau pada tatanan ekonomi tradisional kita banyak mengandalkan pada kekuatan produsen dalam mendikte kebutuhan pasar, maka pada tatanan ekonomi konsumen kita mengandalkan pada ketajaman pemahaman dan kemampuan memenuhi kebutuhan/harapan konsumen sebagai penghela kemajuan. Pada era ini, kecepatan dan akurasi informasi tentang kebutuhan konsumen (modal intelektual) serta kepekaan produsen dalam memahami harapan konsumen (modal emosional), merupakan modal utama untuk menciptakan nilai tambah produk/jasa. Persaingan akan dimenangkan oleh mereka (organisasi, masyarakat atau bangsa) yang berhasil mengirimkan produk/jasa yang memiliki daya saing dalam keragaman, kualitas, kecepatan pengiriman maupun harga. Pada era ini, kompetensi manusia yang multi fungsi serta teknologi yang fleksibel merupakan modal utama penentu daya saing, untuk menjadi modal intelektual dan emosional organisasi.

**Ekonomi yang terintegrasi (global):** Kalau pada tatanan ekonomi tradisional kita banyak mengandalkan pada kekuatan lokal serta kemampuan untuk mengalahkan para pesaing (*win-loss*), maka pada tatanan ekonomi terintegrasi kita mengandalkan pada kemampuan untuk mencapai ukuran-ukuran keberhasilan bersama secara global melalui proses pembangunan berlandaskan kerjasama-cerdas (*win-win*) sebagai penghela kemajuan. Pada era dimana lingkungan bisnis makin kompleks, maka untuk

meningkatkan daya saing yang bertaraf global, dibutuhkan modal berupa kemampuan kerjasama yang saling menguntungkan (*win-win*), baik dengan pesaing sekalipun. Pada era ini, kompetensi manusia yang mampu membangun *networking* dan teknologi digital merupakan modal sosial (*social capital*) penentu daya saing organisasi bisnis.

Lingkungan bisnis sedang dan akan terus mengalami perubahan, dengan kecenderungan yang makin radikal, sehingga menciptakan lingkungan bisnis yang makin kompleks dan akan terus berubah secara drastik. Senge (90) membedakan kompleksitas lingkungan bisnis karena dua sebab, yaitu karena banyaknya faktor yang berpengaruh (*detail complexity*), atau karena dampak perubahan pada suatu daerah yang selalu berbeda setiap saat (*dynamic complexity*). Karakteristik lingkungan bisnis yang kompleks dengan pengaruh yang bersifat tidak pasti (*uncertainty*) ini, menimbulkan kecemasan yang sangat tinggi pada para pimpinan bisnis saat ini, terutama karena manusia saat ini mengalami kesulitan, atau bahkan tidak mungkin mampu memahami fenomena perubahan lingkungan bisnis secara lengkap dan akurat.

Secara lebih eksplisit, Flood & Jackson (1996) menjelaskan karakteristik permasalahan yang ada di dunia ini dalam matrik (Tabel-1), yang dikembangkan berdasarkan dimensi tingkat konflik partisipan dan dimensi kompleksitas permasalahan. Berdasarkan dimensi sumber konflik, dibagi tiga kelas kemungkinan konflik, yaitu mulai tanpa konflik (karena hanya bersifat *unitary*), terdapat kemungkinan konflik namun masih

dapat disatukan (*pluralist*), sampai kemungkinan konflik yang sulit disatukan (*coercive*). Sedangkan dimensi kompleksitas - yang dipengaruhi oleh banyaknya elemen yang terlibat dan berinteraksi serta adanya unsur ketidakpastian - dapat dibagi dalam dua katagori, yaitu katagori sederhana dan kompleks.

Berdasarkan dua dimensi tersebut, diperoleh 6 sel katagori permasalahan, dari permasalahan yang paling sederhana - masalah mesin, sampai masalah paling rumit - masalah politik. Secara alamiah, masalah politik merupakan masalah yang kompleks dan sulit dicarikan penyatuannya.

Untuk pemahaman lebih detail, Tabel-2 menjelaskan hubungan antara katagori permasalahan dengan konsep untuk memahami permasalahan tersebut. Tampak pada Tabel-2 bahwa untuk dapat memahami permasalahan mesin dan organisme biologis, cukup dengan memahami hukum alam, karena kedua konsep tersebut dikembangkan berdasarkan hukum-hukum alam, yang bersifat fisik dan pasti. Untuk memahami permasalahan mesin, cukup menggunakan kecerdasan intelektual, sedangkan untuk memahami permasalahan organisme biologis/binatang perlu dikombinasikan antara kecerdasan intelektual dan emosional. Namun, begitu masuk permasalahan dimana manusia berada, baik sebagai individu atau masyarakat (*cultural problems*) suatu organisasi atau *political problems* suatu masyarakat, maka kita akan dihadapkan pada masalah persepsi manusia, yang bersifat nir-wujud dan tidak bisa diperkirakan (*uncertainty*). Untuk memahami permasalahan seperti ini, kita dituntut untuk memilih

Tabel-1: Karakteristik Permasalahan

		CONFLICT OF PARTICIPANTS		
		UNITARY	PLURALIST	COERCIVE
COMPLEXITY N of elements, N of interactions, Uncertainty	SIMPLE	MACHINE PROBLEMS	CULTURAL PROBLEMS	POLITICAL PROBLEMS
	COMPLEX	ORGANISM PROBLEMS	CULTURAL PROBLEMS	POLITICAL PROBLEMS

Sumber: Flood & Jackson

Tabel-2 Matrik Pendekatan atas Permasalahan

Kategori Permasalahan	Dasar Pemahaman	Sasaran Pemahaman	Ukuran Keberhasilan /Pendekatan	Konsep Berfikir/ Kecerdasan yg Dibutuhkan
Mesin	Hukum alam	KNOW HOW (technical skill)	Efisiensi & Optimalisasi	Linier/ Kecerdasan Intelektual
Organisme Biologis	Hukum alam	KNOW HOW (technical skill)	Menemukan alternatif terbaik	Asosiatif/ Kecerdasan Emosional
Individu Manusia	Persepsi individu	KNOW WHY (managerial decision-making skill)	Pemaknaan	Integratif/ Kecerdasan Spiritual
Budaya	Persepsi anggota	KNOW WHY (managerial decision-making skill)	Pemaknaan	Integratif/ Kecerdasan Spiritual
Politik	Persepsi masyarakat	KNOW WHY (managerial decision-making skill)	Pemaknaan	Integratif/ Kecerdasan Spiritual

Sumber: Pengembangan dari Flood & Jackson

kemampuan memberi makna, yaitu kemampuan yang hanya dapat dilakukan jika manusia memiliki kecerdasan spiritual, yaitu kecerdasan untuk mengintegrasikan kecerdasan intelektual dan emosional.

Secara lebih luas, khususnya pada tataran organisasi dimana hal yang paling mendasar dihadapi oleh setiap entiti bisnis saat ini adalah bagaimana agar mereka mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pada kondisi lingkungan bisnis yang kompleks dan selalu berubah, suatu organisasi akan bertahan hidup jika mereka mampu memperbaharui dirinya secara terus-menerus, dengan cara dan strategi yang selalu berubah, untuk menjaga dirinya agar tetap *up-to date*, segar dan gesit (Raka, '00). Agar organisasi tersebut mampu memperbaharui diri secara berkelanjutan, maka pebisnis/tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi masa depan adalah pebisnis/tenaga kerja yang memiliki karakteristik sebagai manusia-manusia pembelajar yang spiritual, yaitu manusia yang memiliki keterampilan teknis yang baik, memiliki kemampuan untuk menguasai diri serta spirit untuk belajar lebih cepat dan berkelanjutan - belajar untuk lebih mempertajam kecerdasan emosional (terutama belajar dari kesalahan di masa lalu, belajar bekerjasama, belajar berbeda pendapat, maupun belajar untuk menghasilkan hal-hal baru yang inovatif) untuk mempertahankan dan menumbuhkan bisnisnya

### VISI MBA-ITB

Uraian di atas secara implisit menjelaskan tenaga kerja/manusia-manusia bisnis seperti apa yang akan *survive* di era ekonomi masa depan. Program MBA seperti apa yang dibutuhkan di masa depan? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas, uraian berikut akan menjelaskan nilai-nilai serta visi MBA-ITB, sebagai perwujudan dari pemahaman tentang kebutuhan tenaga kerja/pebisnis masa depan. Nilai-nilai yang ingin ditegakkan di lingkungan MBA-ITB, diharapkan menjadi pedoman tingkah-laku bagi para staf dosen, karyawan dan mahasiswa. Sedangkan visi MBA-ITB diharapkan dapat menjadi panduan arah bagi pengelola, dosen maupun mahasiswa - kemana kita harus "melangkah".

MBA ITB sangat menyadari bahwa kebanyakan lembaga pendidikan saat ini lebih mengutamakan pada pendidikan untuk pengembangan kecerdasan intelektual, yang pada kenyataannya, kecerdasan intelektual ini hanya dibutuhkan oleh dunia kerja masa depan sebesar kira-kira 20% (Spencer, 1993). Untuk itu, maka MBA ITB memiliki target untuk melengkapi kecerdasan intelektual para mahasiswanya, dengan kecerdasan-kecerdasan emosional yang dibutuhkan dunia bisnis masa depan, khususnya moral dan etika, integritas, serta kemampuan untuk berbeda pendapat. Jika semua cita-cita ini dapat diwujudkan, maka kami merasa optimis untuk dapat menghasilkan para lulusan yang mampu memberikan makna (dampak besar) pada kehidupannya. Secara eksplisit, MBA-ITB ingin

menegakan nilai-nilai moral dan etika bisnis, integritas, keberagaman (*diversity*) serta berdampak besar (*high impact*) bagi kehidupan, dengan uraian sebagai berikut:

**Moral dan etika bisnis** : Moral dan etika bisnis menjadi 'barang langka' saat ini, artinya - moral dan etika bisnis banyak digunakan sebagai slogan dilingkungan bisnis nasional, banyak diangkat sebagai topik diskusi atau seminar nasional, namun banyak pelaku bisnis nasional yang dengan sadar mengabaikannya. Saat ini banyak pelaku bisnis yang tidak lagi menganggap moral dan etika bisnis sebagai nilai-nilai luhur yang harus dijaga dan dijadikan pedoman setiap langkah dan keputusan bisnisnya. Sehingga, fakta menunjukkan bahwa banyak perusahaan nasional yang bangkrut dimasa lalu (terutama era 1997an) karena mereka mengabaikan moral dan etika bisnis, sehingga pemiliknya atau perusahaannya dinyatakan tidak kredibel. Pada buku *The Living Company*, Arie 'de Geus, 1997 memperingatkan bahwa moral dan etika bisnis merupakan salah satu faktor pembentuk kredibilitas bisnis, dan sekaligus menjadi resep untuk membangun perusahaan yang berumur panjang (*the living company*). Oleh karena itu, MBA-ITB memosisikan dirinya untuk berada di garda depan - sebagai penjaga moral dan etika bisnis.

**Integritas** : Integritas menggambarkan jati diri atau karakter seseorang, sehingga kita bisa membedakan seseorang dari orang lain, yang akan muncul ketika orang tersebut telah menjadi dewasa. Untuk itu, maka: 1) MBA-ITB diharapkan mampu membentuk para alumninya menjadi manusia dewasa, yaitu manusia pembelajar yang memiliki spirit untuk mempertahankan bisnisnya, melalui upaya yang terus-menerus untuk memperbaharui pengetahuan dan keterampilan manajemen dan bisnisnya. 2) MBA-ITB juga diharapkan mampu membentuk para calon pemimpin bisnis yang memiliki integritas - selain memiliki keterampilan manajemen dan bisnis yang baik, juga 'akrab' dengan teknologi. Secara spesifik, lulusan MBA-ITB diharapkan menjadi pemimpin bisnis yang memiliki kompetensi unggul dalam mencapai *operational excellence*, serta mampu melakukan kajian terus-menerus atas sistem dan praktek manajemen dan bisnis yang etikal. Oleh

sebab itu, program MBA-ITB sangat mendorong terbentuknya kedewasaan dan integritas para alumninya.

**Keberagaman (*diversity*)** : Keberagaman merupakan karakter kehidupan yang ideal, merupakan hukum alam, suatu persyaratan agar dunia (bisnis) dapat bertahan hidup. Alam beserta kehidupannya akan langgeng (mampu mempertahankan eksistensinya secara berkelanjutan), jika manusia yang berperan sentral sebagai aktor utama dalam kehidupan, mampu mempertahankan keberagaman yang ada di lingkungan hidupnya (organisasinya). Hutan yang ideal adalah hutan yang memiliki keberagaman hayati (*bio diversity*); binatang akan mampu bertahan hidup jika ada keberagaman (rantai kehidupan) dalam lingkungan hidupnya; begitu pula suatu bangsa atau organisasi hanya akan mampu tumbuh dan berkembang jika memiliki sifat keanekaragaman - dimana tumbuh suburnya keberagaman budaya (kebiasaan hidup), keberagaman cara berpikir, keberagaman cara pandang, maupun keberagaman-keberagaman lain di dalamnya. Oleh sebab itu, program MBA-ITB sangat anti politik diskriminasi dan sangat mendorong kemampuan para lulusannya untuk hidup dalam keanekaragaman (*diversity*).

**Berdampak Besar (*high impact*)** : Hidup ini hanya sekali, maka jangan menyia-nyaiakan kesempatan untuk menghasilkan makna (dampak besar) dalam kehidupan pribadi maupun masyarakat. Makin besar makna hidup yang kita hasilkan, akan makin besar pula dampaknya pada pembentukan kesejahteraan masyarakat. Keberadaan MBA-ITB diharapkan dapat memberi makna (dampak) yang besar bagi kebaikan dan perkembangan masyarakat bisnis di tanah air pada khususnya dan bagi masyarakat dunia pada umumnya. MBA-ITB diharapkan mampu menghasilkan para lulusan yang dapat mengabdikan dirinya secara maksimal, sehingga dapat memberikan dampak yang besar bagi perkembangan dan pertumbuhan bisnis nasional maupun global.

Dari nilai-nilai di atas tersirat bahwa keberadaan MBA-ITB memiliki misi atau promise bagi bangsa Indonesia untuk sebagai: *"A new breed of business leaders and*

creating a critical mass of Entrepreneurs with integrity, ethics and social responsibility". Sebagai lembaga pendidikan bisnis profesional (*Graduate School of Business*), MBA-ITB memiliki misi untuk menghasilkan para pemimpin bisnis dan para *entrepreneurial* yang mampu memberikan dampak (makna) bagi pertumbuhan dan perkembangan bisnis nasional. Makna atau dampak terhadap perkembangan dan pertumbuhan bisnis nasional ini terjadi bukan hanya karena para lulusan yang dihasilkan oleh program MBA-ITB memiliki keterampilan bisnis, namun terutama karena mereka merupakan para lulusan yang mampu melakukan bisnis secara etikal, memiliki integritas, dan bertanggung jawab kepada masyarakatnya.

Uraian di atas menyiratkan bahwa MBA-ITB akan menghasilkan dua tipe lulusan, yaitu pemimpin bisnis dan *entrepreneurial*. Dua tipe lulusan inilah yang sekarang dibutuhkan oleh masyarakat bisnis nasional, terutama untuk mereformasi tatanan-tatanan bisnis yang sedang kehilangan makna hidup, serta untuk mendirikan bisnis-bisnis baru yang tangguh dan kredibel.

Berdasarkan itu, MBA-ITB memiliki visi: **"developing new leaders in business and creating a critical mass of entrepreneurs for Indonesia to become a modern society and highly respected by the world community"**.

### TIGA PILAR PEMBANGUNAN MBA-ITB

Dunia pendidikan nasional sedang mengalami 'bencana', terutama karena pemerintah kita tidak memiliki kemampuan dana untuk membiayai pendidikan secara cukup. Oleh karena itu, program seperti MBA-ITB diharapkan mampu menjalankan program pendidikan secara mandiri, artinya, MBA-ITB diharapkan mampu memenuhi kebutuhan sumber daya maupun menjalankan operasionalisasi program secara mandiri.

Mengacu pada hasil *benchmarking* ke universitas-universitas lain di luar negeri, tampak bahwa tidak ada satupun universitas negeri (maupun swasta) di luar negeri yang mampu hidup secara otonom, tanpa

dukungan (subsidi) dari pemerintahnya atau dari donatur. Pemerintah Singapura misalnya, mensubsidi sekolah-sekolah bisnis dan manajemennya sebesar 80% dari dana sumbangan pendidikan (SPP) yang berasal dari mahasiswa - artinya, setiap mahasiswa sekolah bisnis dan manajemen di Singapura hanya membayar 20% dari SPP yang seharusnya.

Oleh sebab itu, kami berkeyakinan bahwa agar MBA-ITB mampu menjalankan organisasi dengan moto: **"we make the best for the best students"** - artinya, MBA-ITB diharapkan mampu beroperasi secara (*operational*) *excellence*, sebagai penjabaran dari kemampuannya untuk memberi pelayanan terbaik bagi para mahasiswa terbaiknya. Untuk mewujudkannya cita-citanya itu, program MBA-ITB akan 'membangun' tiga pilar pendidikan sebagai strategi untuk merealisasikan visinya, yaitu 1) profesor dan mahasiswa terbaik, 2) fasilitas pendukung proses belajar-mengajar terbaik, serta 3) hubungan dengan industri dan sponsor.

Berikut akan dijelaskan peran dan fungsi ketiga pilar pendidikan di atas.

#### a) Profesor dan Mahasiswa Terbaik

Profesor dan mahasiswa merupakan inti 'hidup' (*nucleus*) pada suatu organisasi pendidikan. Kedua komponen pilar pertama ini merupakan penentu utama untuk mewujudkan motto: **"we make the best for the best students"**.

Sebuah *Graduate School of Business* (GSB) menuntut Profesor yang tidak hanya memiliki pengetahuan *text book* yang baik, namun juga harus memiliki pengalaman praktis (*beyond the text book*). Hanya profesor yang memiliki pengalaman praktis yang akan mampu membawakan proses pendidikan profesional dengan metoda kasus (akan dijelaskan kemudian). Pada setiap diskusi pembahasan suatu kasus, mahasiswa sering bertanya tentang 'bagaimana prakteknya?'. Pertanyaan seperti ini hanya bisa dijawab dengan memuaskan jika dosen yang mengajarnya telah memiliki pengalaman praktek yang baik. Konsekuensi dari persyaratan kebutuhan Profesor terbaik ini, maka : 1) Mencari

dosennya lebih sulit, dan 2) Honorinya lebih mahal (bersaing dengan nilai honor profesional). Oleh sebab itu, maka (pada umumnya) sumbangan pendidikan di sekolah MBA relatif lebih mahal dibandingkan sekolah-sekolah teknik maupun sosial lainnya.

Untuk mencapai target perolehan calon mahasiswa terbaik, maka program MBA-ITB telah menetapkan rencana syarat masuk calon mahasiswa. Saat ini, MBA-ITB menggunakan dua jenis test masuk, yaitu GMAT (*Graduate Management Aptitude Test*) dan test bahasa Inggris model TOEFL. Tabel-3 berikut menjelaskan perkembangan target persyaratan masuk ke MBA-ITB pada perioda-perioda perencanaan. Tampak bahwa pada saat ini (tahun 2004) MBA-ITB masih menerima mahasiswa yang memiliki nilai GMAT minimal 300 dan syarat lulus memiliki TOEFL minimal 475. Persyaratan masuk dan lulus ini masih jauh dibawah sekolah-sekolah bisnis bertaraf internasional (sebagai contoh, nilai GMAT untuk masuk di sekolah-sekolah bisnis di Singapura di atas 600), namun secara bertahap MBA-ITB akan menyamai kualitas sekolah-sekolah bisnis internasional.

Tabel-3 Rencana Syarat Penerimaan Mahasiswa MBA-ITB

TAHUN	TOEFL	GMAT
2004	475*	300
2005	500	350
2006	525	450
2007	550	550

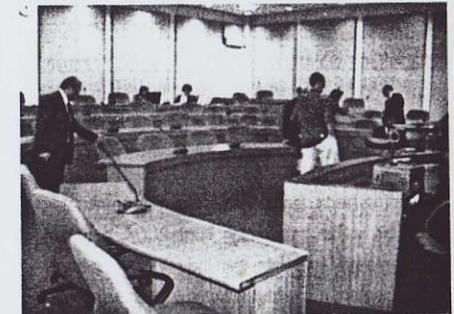
\* TOEFL syarat lulus

#### b) Fasilitas

Terkait dengan model pembelajaran yang ditetapkan oleh MBA-ITB, khususnya ketetapan bahwa MBA-ITB akan melaksanakan model pendidikan dengan menggunakan metoda kasus, maka ada tiga komponen fasilitas yang paling dibutuhkan untuk menunjang model pendidikan, yaitu: 1) Ruang kuliah yang berbentuk *amphitheatre* berkapasitas 50 orang dan sebuah auditorium berkapasitas 400 orang, lihat Gambar-1; 2) Ruang diskusi kelompok berkapasitas 7 orang, serta 3) *e-library*.

Ruang kuliah berbentuk *amphitheatre* dibutuhkan untuk mendukung proses diskusi yang intensif dan 'dekak secara fisik' antara profesor dan mahasiswa atau antara mahasiswa dengan mahasiswa. Metoda kasus

akan efektif jika iklim kuliah di dalam kelas cukup kondusif untuk terjadinya proses argumentasi (berbagi pengetahuan dan pengalaman) sebagai ajang untuk mengasah keterampilan dalam proses membuat keputusan manajerial (meningkatkan keterampilan *know why = managerial decision-making skills*). Profesor maupun mahasiswa harus mampu meyakinkan dan menjelaskan mengapa ia memiliki pendapat seperti itu? Disamping itu Profesor maupun mahasiswa harus mampu memahami kenapa ada perbedaan pendapat - dan pada kenyataannya, ketika sedang membahas suatu kasus yang riil, sering kita tidak bisa menetapkan pendapat mana yang benar atau yang salah - artinya, dalam dunia bisnis, tidak dikenal satu solusi optimal.



Gambar-1: Contoh Ruang Kuliah *Amphitheatre*

Sedangkan *e-library* dibutuhkan oleh Profesor maupun mahasiswa untuk memperluas wawasan, di luar batas kasus (*beyond the cases or text book*) yang dibahas di dalam kelas. Profesor dan mahasiswa harus difasilitasi untuk mampu mencari informasi yang lebih lengkap dan *up to date*, khususnya perkembangan terakhir tentang perusahaan yang dibahas kasusnya. Secara umum, *e-library* juga sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi tentang perkembangan pengetahuan mutakhir yang terjadi di seluruh dunia.

#### c) Hubungan dengan Industri dan sponsor

Pendidikan program MBA umumnya menggunakan metoda kasus, karena proses pendidikannya tidak bisa lepas dari konteks permasalahan riil, dimana kondisi realitas di dunia bisnis dapat menjadi laboratorium hidup setiap sekolah MBA. Disamping itu, untuk

menjalankan sekolah MBA yang baik, membutuhkan dukungan fasilitas dan sumber daya sangat besar, sehingga hampir tidak mungkin untuk membangun sekolah bisnis hanya mengandalkan sumbangan pendidikan dari mahasiswa (SPP). Oleh karena itu, ada dua fungsi utama dari pentingnya hubungan dengan industri dan sponsor, yaitu:

**Industri sebagai laboratorium hidup** : Industri sebagai laboratorium hidup berperan dalam dua hal, yaitu 1) Tempat *internship*; dan 2) Sumber pembuatan studi kasus.

Data statistik kelulusan MBA-ITB menunjukkan bahwa rata-rata kelulusan mahasiswanya adalah 23 bulan, dimana *bottle-neck* proses pendidikannya terjadi saat pembuatan proyek akhir (dulu disebut thesis), yang menghabiskan waktu rata-rata 13 bulan. Artinya, program pendidikan di MBA-ITB yang dirancang untuk bisa selesai 12 bulan, pada kenyataannya lebih lama (rata-rata) 11 bulan dari rancangan program.

Karena *bottle-neck* terjadi pada proses pembuatan proyek akhir, maka mulai bulan April 2004, program MBA-ITB memiliki Divisi Hubungan Industrial yang tugas pokoknya adalah menjalin hubungan dengan industri-industri, khususnya mencari topik-topik permasalahan yang bisa dijadikan judul proyek akhir mahasiswa (penjelasan lebih rinci tentang program *internship* akan dibahas pada tulisan berikutnya). Pada akhir bulan April 2004 telah dihasilkan 16 topik proyek akhir, dan telah 'terjual habis' pada mahasiswa. Pada kesempatan ini, sebagai Direktur Program, saya mengucapkan terimakasih kepada para pimpinan industri dan lembaga-lembaga yang telah bersedia membuka diri untuk dijadikan 'laboratorium hidup' MBA-ITB. Melalui program *internship* ini, program mentarget rata-rata kelulusan bisa mencapai 16 bulan, sesuai dengan kurikulum baru (akan dibahas pada tulisan berikutnya).

Sasaran kedua pentingnya hubungan industrial adalah tumbuhnya kerjasama dengan industri-industri maupun lembaga-lembaga untuk membuat studi kasus. Saat ini kebanyakan program MBA membeli studi kasus (misalnya) dari Harvard Business School, dengan biaya \$ 3,75 per kasus. Jika seorang mahasiswa sampai lulus

membahas 350 kasus, maka setiap mahasiswa membutuhkan biaya pengadaan kasus sebesar \$ 1,312.50. Lebih jauh, jika dalam sebuah kelas ada 30 orang mahasiswa, maka biaya pengadaan kasus per kelas sampai mereka selesai kuliah di MBA-ITB sebesar \$ 39,375 (dengan menggunakan kurs dolar AS Rp 8500 = Rp 334.687. 500,- tiga ratus tiga puluh empat juta enam ratus delapan puluh tujuh ribu lima ratus rupiah).

Salah satu kelemahan jika membeli kasus dari luar negeri, selain harganya mahal juga untuk beberapa kasus (terutama yang sangat dipengaruhi oleh budaya lokal), dirasakan kurang kontekstual. Maka, salah satu alternatifnya adalah membuat kasus di lingkungan bisnis nasional. Persoalannya, proses membuat studi kasus sama dengan melakukan sebuah penelitian ilmiah - membutuhkan keahlian khusus, waktu pemuatannya cukup lama serta biayanya cukup besar. Namun, membuat kasus di negeri sendiri akan memberi manfaat ganda, selain akan meningkatkan kualitas pendidikan MBA-ITB karena para mahasiswanya lebih memahami permasalahan nyata disekitar lingkungan kerjanya, juga akan bermanfaat (memberikan umpan balik) bagi pimpinan perusahaan yang menjadi obyek studi kasus. Oleh sebab itu, kerjasama untuk membuat kasus dengan industri atau lembaga nasional, menjadi sangat penting bagi perkembangan MBA-ITB khususnya maupun dunia bisnis nasional pada umumnya.

**Sponsor untuk membantu biaya investasi** : Di atas telah disebutkan sulitnya menjalankan sekolah bisnis dengan pembiayaan yang hanya mengandalkan pada sumbangan pendidikan dari mahasiswa. Pengalaman selama ini, dana dari sumbangan pendidikan mahasiswa hanya cukup digunakan untuk menjalankan operasional program MBA-ITB sehari-hari, sehingga investasi untuk pengembangan fasilitas menjadi sangat terlambat. Oleh sebab itu, sebagaimana lazimnya pertumbuhan sekolah bisnis, maka kehadiran para donatur, sponsor maupun para alumni yang memiliki kepedulian pada perkembangan SDM di bidang bisnis dan manajemen nasional, khususnya yang mau menyisihkan sebagian kekayaannya untuk membangun fasilitas-fasilitas di MBA-ITB menjadi sangat bermakna.

## MODEL PENDIDIKAN PROGRAM MBA-ITB

Ada dua model pendidikan untuk *Graduate School of Business*, bisa model *lecturing method* atau *cases method*. Kedua model tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing, yaitu:

Tabel-4: Perbandingan antara Model Lecturing dengan Metoda Kasus

	METODA PENDIDIKAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (GSB)	
	LECTURING METHOD	CASES METHOD
Sasaran Utama	Transfer informasi/ pengetahuan dari Profesor ke mahasiswa Jika dikombinasikan dengan praktek/ simulasi, dapat membentuk <i>technical skills</i>	Profesor dan mahasiswa belajar sebagai <i>partner</i> Membangun <i>managerial decision-making skills</i>
Karakteristik	Teacher-centered	Students-centered
	Interaksi antara mahasiswa minimal	Interaksi antara mahasiswa <i>maksimal</i>
	Proses berbagi pengalaman antara Profesor dan mahasiswa <i>minimal</i>	Proses berbagi pengalaman antara Profesor dan mahasiswa <i>maksimal</i>
	Menuntut kemampuan memori mahasiswa	Menuntut kemampuan pemaknaan mahasiswa
	Melatih kemampuan belajar dengan metoda Profesor	Melatih kemampuan belajar dengan metoda mahasiswa sendiri

Program MBA-ITB bertujuan untuk menghasilkan para pemimpin bisnis, yang memiliki keterampilan dalam membuat keputusan manajerial pada berbagai situasi atau permasalahan bisnis. Metoda kasus sangat cocok untuk tujuan pendidikan di atas, walaupun dalam kenyataannya tidak seluruh sesi pada suatu mata kuliah diberikan dalam bentuk metoda kasus, namun akan dikombinasikan dengan metoda-metoda *role playing*, video, simulasi, tugas kelompok maupun *lecturing*. Kombinasi metoda *lecturing* dengan simulasi dan tugas kelompok, cocok untuk membentuk keterampilan teknis (*technical skills*), yang mungkin dibutuhkan pada mata kuliah - mata kuliah tertentu, khususnya mata kuliah yang diarahkan untuk melatih keterampilan menggunakan alat-alat analisis data, seperti metoda statistik dan analisis kuantitatif, metoda pengambilan keputusan, akuntansi atau mata kuliah yang terkait dengan melatih keterampilan membuat rencana bisnis.

Setiap kasus mengajak para mahasiswa untuk menjadi *protagonist* yang memecahkan permasalahan yang bersifat dilematis - pada kondisi ini, mahasiswa akan dibawa ke dunia (kasus) nyata tentang adanya seorang

aktor (atau beberapa aktor) di dalam suatu dunia kerja nyata yang sedang menghadapi permasalahan nyata. Pada suatu kasus yang baik, biasanya diceriterakan adanya kejadian-kejadian yang multi perspektif, adanya perubahan-perubahan variabel keputusan, adanya keterbatasan pengetahuan, serta adanya tekanan

karena keterbatasan waktu, sehingga kebenaran dalam membuat keputusan-keputusan menjadi sangat relatif. Seorang mahasiswa *Harvard Business School* (HBS) menyatakan *'the beauty of the case method is that it enables every participant in the discussion to act as both a teacher and a student. This process has allowed me to identify my weaknesses, and to work hard to incorporate the best traits I have observed in my peers into my own character'*.

MBA-ITB perlu melakukan proses perubahan metoda pembelajaran, dari metoda *lecturing* menuju metoda kasus yang diperkaya dengan simulasi, video, dan *role playing*. Untuk itu telah ditetapkan target perubahan secara bertahap untuk lebih banyak menggunakan metoda kasus, dari bulan Juni 2004 sampai Januari 2005, sebagai berikut :

- Angkatan semester Juni 2004, ditargetkan menggunakan 150 kasus.
- Angkatan semester Agustus 2004, ditargetkan menggunakan 250 kasus.
- Angkatan semester Januari 2005 dan seterusnya, ditargetkan menggunakan 350 kasus.

Setelah bulan Januari 2005 (kondisi *stade state*), khususnya untuk kelas penuh waktu (*full time*), direncanakan untuk membahas rata-rata 10 kasus per minggu (di HBS rata-rata 14 kasus per minggu), sehingga mahasiswa MBA-ITB dinyatakan lulus setelah membahas 350 kasus (di HBS sekitar 500 kasus). Gambaran beban belajar mahasiswa MBA-ITB dapat dijelaskan sebagai berikut: Setiap kasus membutuhkan proses pembelajaran dalam tiga tahap, yaitu tahap belajar *individual* (untuk memahami kasus serta bahan bacaan pendukungnya) - membutuhkan waktu sekitar 3 jam per kasus; dilanjutkan dengan tahap belajar kelompok (untuk berbagi pemahaman dan pengalaman yang terkait dengan kasus yang dibahas) - membutuhkan waktu sekitar 1,5 jam per kasus; dan terakhir tahap pembahasan/diskusi di kelas - membutuhkan waktu sekitar 1,5 jam per kasus; sehingga waktu belajar mahasiswa per kasus sekitar 6 jam. Untuk bisa menyelesaikan 350 kasus, maka lulusan MBA-ITB membutuhkan waktu belajar sekitar 2.100 jam.

## PENUTUP

Pada tulisan pertama ini telah dibahas tentang karakteristik pebisnis masa depan, nilai-nilai dan visi MBA-ITB, tiga pilar keberhasilan MBA-ITB serta model pendidikan di MBA-ITB. Tulisan berikutnya, akan membahas perubahan pola pendidikan dari sistem kuartal menjadi sistem trimester beserta kurikulumnya, proses belajar mengajar secara lebih rinci, metoda jaminan kualitas (*quality assurance*) proses belajar-mengajar, serta penjelasan program *internship*.



# HAKEKAT MANUSIA DALAM KERANGKA MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN ORGANISASI BELAJAR

Jann Hidajat Tjakraatmadja

## ABSTRAK

Belajar dan pengetahuan telah eksis sejak manusia berada. Namun, manfaat pengetahuan bagi dunia ekonomi dan sosial, baru dipahami pada akhir abad 20 ini. Ini terjadi karena fenomena belajar dan karakteristik pengetahuan yang bersifat virtual, agak sulit untuk difahami dan dimanfaatkan bagi aktifitas ekonomi, walaupun manfaatnya dapat dirasakan.

Era pengetahuan makin memunculkan pentingnya pengetahuan bagi kesejahteraan manusia. Perusahaan-perusahaan kelas dunia, telah menunjukkan peran dan fungsi pengetahuan sebagai modal maya, yang bersama-sama dengan modal fisik yang dimilikinya mampu menciptakan nilai tambah bisnis, kekayaan bagi pemilik serta kesejahteraan bagi karyawan dan masyarakat. Pengetahuan telah menjadi aset utama untuk membangun kesejahteraan ekonomi.

Organisasi belajar dan manajemen pengetahuan pada hakekatnya adalah upaya untuk revitalisasi hakekat dan kedudukan manusia (*Human Center Design*) dalam

organisasi, sehingga terjadi proses transformasi seluruh potensi individual menjadi modal maya organisasi, untuk menghasilkan organisasi cerdas. Organisasi cerdas hanya akan tercapai jika kita bisa mendudukan manusia sehingga mampu mencapai taraf *human*, yaitu manusia yang memiliki kesadaran akan nilai-nilai kefilisafatan, keindahan dan keilmuan yang merupakan lambang dari moralitas kehidupan. Disamping itu, *human* akan mampu mengambil jarak antara dirinya dengan dirinya sendiri, serta dirinya dengan sesuatu yang berada diluar dirinya. Kesadaran akan jarak ini membuat manusia mampu melihat dirinya maupun keadaan di luar dirinya apa adanya, secara obyektif (dewasa). Hanya manusia dewasa yang memiliki kesadaran akan potensi dirinya, sehingga ia akan mampu berkembang menjadi manusia yang intelek dan bermoral. Manusia seperti ini akan memiliki potensi yang sangat hebat dan tidak terbatas. Mereka akan menjadi bibit unggul, karena memiliki kompetensi intelektual, potensi etikal dan potensi sosial, yang sangat dibutuhkan untuk membangun modal maya organisasi.