



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA

TESIS

ANALISIS PENGEMBANGAN PENGETAHUAN PADA PERUSAHAAN
FREIGHT FORWARDER SWASTA NASIONAL
(STUDI KASUS DI PT. INTERNUSA)

Diajukan oleh:

Nama : HENDRATMOKO
NPM. : 8398150343
Program Studi : ILMU ADMINISTRASI
Kekhususan : ILMU ADMINISTRASI
DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister
Sains (M.Si.) Dalam Bidang Ilmu Administrasi

J A K A R T A

2000



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA

TESIS

ANALISIS PENGEMBANGAN PENGETAHUAN PADA PERUSAHAAN
FREIGHT FORWARDER SWASTA NASIONAL
(STUDI KASUS DI PT. INTERNUSA)

Diajukan oleh:

Nama : HENDRATMOKO
NPM. : 8398150343
Program Studi : ILMU ADMINISTRASI
Kekhususan : ILMU ADMINISTRASI
DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister
Sains (M.Si.) Dalam Bidang Ilmu Administrasi

J A K A R T A

2000

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ILMU ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA

ABSTRAK

HENDRATMOKO

8398150343

ANALISIS PENGEMBANGAN PENGETAHUAN PADA PERUSAHAAN
FREIGHT FORWARDER SWASTA NASIONAL
(STUDI KASUS DI PT. INTERNUSA)

xiv + 71 halaman + 12 Tabel + 18 Gambar

Daftar Pustaka: 18 Buku + 3 artikel + 6 Lampiran (1992-2000)

Knowledge to knowledge competition akan menjadi isu utama persaingan bisnis dewasa ini dan masa mendatang . Hal ini juga membawa tantangan tersendiri bagi PT. Internusa yang bergerak di sektor jasa pengurusan transportasi domestik dan internasional. Salah satu cara yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan pengembangan pengetahuan di perusahaan, sehingga diharapkan dapat menghasilkan layanan – layanan yang inovatif dan berdaya saing.

Masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah faktor – faktor apa saja yang mempengaruhi proses pengembangan pengetahuan dan bagaimana proses pengembangan pengetahuan tersebut berlangsung pada PT. Internusa, khususnya pada cabang Jakarta, Bandung dan Cikarang.. Sedang tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi proses pengembangan pengetahuan dan mengetahui bagaimana proses pengembangan

pengetahuan tersebut berlangsung pada PT. Internusa, khususnya pada cabang Jakarta, Bandung dan Cikarang.

Dengan menggunakan analisis regresi dan pengamatan lapangan secara kualitatif diperoleh hasil bahwa visi dan otonomi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap proses pengembangan pengetahuan pada PT. Internusa, khususnya pada cabang Jakarta, Bandung dan Cikarang. Sedangkan tingkat persaingan, informasi dan keragaman pengetahuan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap proses pengembangan pengetahuan. Sementara itu, proses pengembangan pengetahuan belum berlangsung dengan baik, karena *system thinking, shared vision, mental model, personal mastery dan team learning* belum berjalan secara optimal pada PT. Internusa khususnya pada cabang Jakarta, Bandung dan Cikarang.

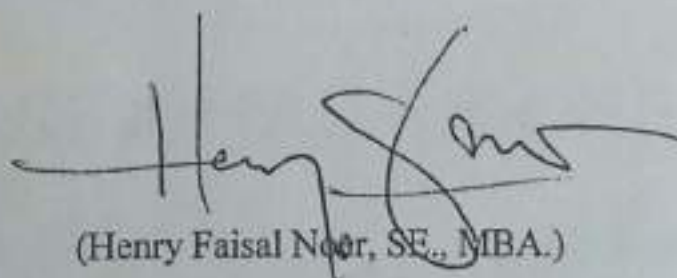
Dari hasil penelitian tersebut, maka penulis menyarankan agar visi disosialisasikan dengan jelas sehingga dapat dipahami oleh anggota organisasi. Otonomi diberikan secara proporsional dan jelas sehingga karyawan tidak ragu dalam mengambil suatu keputusan dalam pekerjaan termasuk melakukan pengembangan pengetahuan. Membangun Organisasi pembelajar untuk mengembangkan kemampuan karyawan termasuk dalam mengembangkan pengetahuan baru.

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ILMU ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : ANALISIS PENGEMBANGAN PENGETAHUAN
PADA PERUSAHAAN *FREIGHT FORWARDER*
SWASTA NASIONAL
(STUDI KASUS DI PT. INTERNUSA)
Penyusun : Hendratmoko
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Ilmu Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya
Manusia

Pembimbing Tesis



(Henry Faisal Noor, SE., MBA.)

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ILMU ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Hendratmoko
NPM. : 8398150343
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Ilmu Administrasi dan Pengembangan
Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Analisis Pengembangan Pengetahuan Pada Perusahaan
Freight Forwarder Swasta Nasional
(Studi Kasus di PT. Internusa)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Penguji Tesis Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik, Program Pasca Sarjana, Program Studi Ilmu Administrasi, Universitas
Indonesia, pada:

Hari : Senen
Tanggal : 18 September 2000
Pukul : 16.00 WIB

Dan dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : DR. Bob Waworuntu
Pembimbing : Henry F. Noor, SE. MBA
Pembaca Ahli : Prof. DR. Martani Huseini
Sekretaris Sidang : Drs. Moh. Riduansyah, M.Si


.....
.....
.....
.....

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Pokok Permasalahan.....	6
C. Hipotesis.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	8
F. Kerangka Teoritis.....	9
G. Metodologi Penelitian.....	11
1. Batasan Obyek Penelitian.....	12

	2. Populasi dan Sampel.....	13
	3. Skala Pengukuran.....	14
	4. Teknik Pengambilan Data.....	14
	5. Teknik Analisis Data.....	15
	H. Sistematika Penulisan.....	15
BAB II	KAJIAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA	16
	A. Tingkat Pertumbuhan Pengetahuan.....	21
	B. Proses Konversi Pengetahuan.....	24
	C. Proses Munculnya Pengetahuan Baru.....	29
	D. Kondisi Yang Mempengaruhi Proses Pengembangan Pengetahuan.....	31
	E. Tahapan dan Penggunaan Informasi untuk Pengembangan Pengetahuan.....	36
	F. Sumber Pasokan Pengetahuan.....	38
	G. Strategi Pengembangan Pengetahuan.....	42
	H. Gaya Manajemen dan Struktur Organisasi..	48
	I. Organisasi Pembelajar.....	55
BAB III.	OBJEK PENELITIAN.....	58

BAB IV.	HASIL PENELITIAN.....	61
BAB V.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	72
	A. Kesimpulan.....	72
	B. Saran - Saran.....	75
	DAFTAR PUSTAKA.....	77
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 <i>Towards The Knowledge Based Firm</i>	20
Tabel 2.2 <i>Metaphore and /or Analogy for Concept Creation in Product Development</i>	26
Tabel 2.3 <i>Typologi of Knowledge</i>	28
Tabel 2.4 <i>Knowledge Creating Process</i>	29
Tabel 2.5 <i>Comparison of Sense Making, Knowledge Creating and Decision</i>	32
Tabel 2.6 <i>Condition to Promote Knowledge Creation</i>	32
Tabel 2.7 <i>Information Search Process</i>	37
Tabel 2.8 <i>Three Modes of Organizational Information Use</i>	38
Tabel 2.9 <i>Paralles between Biological and Knowledge Landscape Hierarchies</i>	44
Tabel 2.10 <i>Leadership Cooperation and Competition across Four Stages of Ecosystem Development</i>	48
Tabel 2.11 <i>Comparison of the Three Management Models regarding Knowledge Creation</i>	51
Tabel 4.1 Hasil Uji T-Test Satu sample.....	63

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 1.1	Teknik <i>Proportionate Stratified Random Sampling</i>	13
Gambar 2.1	Data, Informasi dan Pengetahuan.....	18
Gambar 2.2	<i>Knowledge Growth Model</i>	22
Gambar 2.3	<i>Organizational Knowledge Conversion Process</i> ..	25
Gambar 2.4	<i>Four Models of Knowledge Conversion</i>	25
Gambar 2.5	<i>Sequential (A) vs. Overlapped (B and C) Phases of Development</i>	34
Gambar 2.6	<i>Knowledge Supply Model</i>	38
Gambar 2.7	<i>Knowledge Supply Model: Flexhire Market</i>	39
Gambar 2.8	<i>Knowledge Supply Model: Mediated Service Market</i>	40
Gambar 2.9	<i>The Dependent Contractor Market</i>	41
Gambar 2.10	<i>The Independent Contractor Market</i>	41
Gambar 2.11	<i>A Simple cause-effect Business System</i>	42
Gambar 2.12	<i>A More Typical Business System of Today</i>	42
Gambar 2.13	<i>All Three Knowledge Landscape Levels</i>	44

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner
- Lampiran 2. Tabulasi Data
- Lampiran 3. *Pearson Correlation*
- Lampiran 4. Tabel Frekuensi
- Lampiran 5. Analisis Regresi
- Lampiran 6. Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Knowledge to knowledge competition akan menjadi isu utama dalam perubahan besar yang sedang berlangsung hampir di seluruh aktifitas kehidupan di muka bumi terutama dalam sektor usaha. Daya saing suatu usaha akan sangat ditentukan oleh bagaimana suatu perusahaan dapat mengembangkan pengetahuannya, sehingga memiliki nilai lebih dibandingkan dengan para pesaingnya. Sumber daya manusia akan mempunyai peran yang sangat penting dalam proses pengembangan pengetahuan dalam suatu perusahaan dan menjadi faktor utama keberhasilan pengembangan pengetahuan.

Setelah jatuhnya rezim Orde Baru, perubahan yang terjadi di bumi pertiwi inipun juga terasa semakin dahsyat yang mencakup hampir di semua sendi kehidupan termasuk di sektor bisnis. Hal ini ditunjukkan dengan makin ketatnya persaingan usaha dan runtuhnya raksasa-raksasa bisnis di masa lalu.

Sebagian pengamat mengatakan, bahwa kejatuhan raksasa-raksasa bisnis tersebut karena kedekatannya dengan penguasa lama sehingga pada saat rezim tersebut jatuh, maka para pengusaha tersebut juga ikut jatuh. Bila hal ini ditelaah

dengan lebih teliti, maka salah satu dari sekian banyak faktor yang ada adalah karena kurangnya kemampuan para pelaku bisnis tersebut dalam merespon dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi termasuk perubahan orientasi bisnis saat ini yang cenderung ke arah ekspor.

Jika dilihat dari hal tersebut tampak bahwa peluang bagi industri jasa khususnya transportasi sangat besar dan merupakan salah satu ladang bisnis yang banyak diminati, tidak hanya dari dalam negeri akan tetapi juga dari luar negeri. Proses perundingan *Uruguay Round* dimana sektor jasa telah menjadi topik bahasan utama, ikut mendorong mengalirnya minat para pengusaha asing untuk berinvestasi di Indonesia.

Berdasarkan bukti empiris dari beberapa negara maju seperti yang dikemukakan para ekonom, menunjukkan adanya kaitan erat antara perkembangan sektor jasa dengan tingkat pembangunan ekonomi suatu negara. Bila hal ini dicermati, khususnya pada negara Indonesia yang saat ini sedang menjalani proses pemulihan ekonomi jelas tampak bahwa sektor jasa transportasi khususnya untuk perdagangan ekspor dan impor akan menjadi primadona dan memiliki daya tarik tersendiri.

Sementara itu Gafeksi (Gabungan Forwarder & Ekspedisi Indoneisa) dalam suratnya kepada Menteri Negara Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN No. 218/GAFIN/XI/99 justru mengajukan 2 alternatif usulan sebagai berikut:

Alternatif I: Mengingat bahwa penundaan waktu masih dibenarkan dan memang dimungkinkan, idealnya bidang Jasa Pengurusan Transportasi/*Freight Forwarding* dicantumkan kembali dalam *Negative List* sampai tahun 2003.

Alternatif II: Peruntukan Penanaman Modal Asing seyogyanya hanya dikhususkan bagi pengusaha asing yang dinilai baik/terseleksi dan hanya dapat dibenarkan bila hal itu merupakan suatu bentuk kerjasama dengan perusahaan nasional yang berklasifikasi internasional dengan badan hukum nasional dimana batasan jumlah maksimum kepemilikan saham asing hanya dibenarkan sebesar 50%. Kemudian nilai modal yang diinvestasikan minimal sebesar US\$ 2.000.000 berbentuk *hardware* dan *software* termasuk modal kerja, di samping itu PMA bersangkutan diwajibkan juga untuk membuka minimal 3 (tiga) Kantor Cabang di luar Pulau Jawa dan Bali termasuk di Indonesia Bagian Timur.

Dari 2 usulan tersebut terlihat adanya kekhawatiran dari para pengusaha lokal dalam memasuki persaingan bisnis ke depan. Kurangnya kemampuan baik dari segi dana, teknologi dan sumber daya manusia dapat dijadikan dasar kekhawatiran-kekhawatiran yang dimiliki oleh para pengusaha lokal tersebut.

Sebagai ilustrasi seperti yang tertuang pada surat GAFEKSI No. 218 GAFIN/XI/99 kepada Menteri Negara Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN, saat ini terdapat 1800 perusahaan yang bergerak di bidang pengurusan transportasi

yang tersebar di seluruh Indonesia hanya sekitar 175 perusahaan yang berklasifikasi internasional dan pada umumnya termasuk dalam kategori bidang usaha yang:

- Berskala pengusaha lemah dan menengah dimana hanya diwajibkan adanya tanda setor uang minimal Rp. 200.000.000 yang pada dasarnya hanya cukup untuk modal kerja perusahaan saja,
- Merupakan jenis usaha padat karya dan bukan padat modal hal ini ditunjukkan, bahwa bahwa rata-rata bila setiap perusahaan memiliki 10 orang karyawan berarti anggota GAFEKSI menampung kurang lebih 18.000 sampai dengan 20.000 orang tenaga kerja.

Hal di atas diangkat sebagai salah satu isu utama untuk menunda masuknya kesempatan bagi pengusaha asing dalam berpartisipasi pada jasa pengurusan transportasi, termasuk dengan cara melakukan *entry barrier* bagi para pemain baru. Dari sini terlihat bahwa para pengusaha lokal masih menggunakan cara-cara lama dalam melakukan strategi bisnis, salah satunya dengan cara proteksi. Cara-cara proteksi seperti ini hanya akan berlangsung efektif untuk jangka waktu tertentu saja (dalam jangka pendek), padahal masalah sebenarnya terletak pada kurangnya kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan Jasa Transportasi.

Kurangnya kemampuan yang dimiliki oleh berbagai perusahaan yang bergerak dalam jasa transportasi sebenarnya dapat diatasi dengan cara melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dengan meningkatnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, diharapkan dapat memberikan kontribusi positif salah satunya dengan menciptakan inovasi produk baru yang berdaya saing. Kondisi ini yang seharusnya menjadi perhatian bagi para pengusaha lokal, termasuk PT. Internusa.

Berkaitan dengan masalah pengembangan kualitas dan kapasitas karyawan James W. Walker (1992: 208 - 209) menjelaskan, bahwa pengembangan kualitas dan kapasitas karyawan dapat dilakukan melalui beberapa cara, antara lain:

- *Career Development in Flexible Organization* (Pengembangan karir dalam organisasi yang fleksibel), merupakan tanggung jawab para manajer untuk mengidentifikasi kebutuhan keahlian dan secara aktif mengelola *learning* karyawan untuk jangka panjang ke depan dalam kaitannya dengan strategi bisnis perusahaan.
- *Individual Development Planning* (Perencanaan Pengembangan Individu), para manajer dan karyawan masing-masing mempunyai tanggung jawab dalam proses pengembangan karir, sementara organisasi menyediakan konteks bisnisnya, informasi dan sistem yang dibutuhkan untuk *learning* dan tumbuhnya kesempatan untuk eksis.
- *Training & Education* (Pelatihan dan Pendidikan), *Training* adalah sarana untuk membantu karyawan dalam mendapatkan pengetahuan dan keahlian yang terkait dengan pekerjaannya sehingga kinerjanya dapat meningkat dan dapat mencapai sasaran organisasi. Sementara *Education* merupakan sarana untuk memperluas kapasitas karyawan dengan cara belajar dan berorientasi ke depan.
- *Learning Organization* (Organisasi Pembelajar), peningkatan kemampuan seseorang untuk menciptakan serta menghasilkan sesuatu yang tidak hanya pengetahuan, keahlian dan kemampuan akan tetapi juga bagaimana kemampuan tersebut dapat dikembangkan (Senge, 1990: 217).

Penjelasan Senge tersebut terlihat, bahwa begitu banyak cara yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Salah satu cara yang dianggap dapat menjawab tantangan tersebut adalah dengan menciptakan *Learning organization* (Organisasi Pembelajar). Dengan organisasi pembelajar, pengembangan kualitas dan kapasitas anggota organisasi dapat dilakukan dengan cepat tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu mengingat proses pembelajaran justru muncul dari dalam individu bersangkutan.

Terbukanya pasar dan kesempatan pihak asing untuk masuk ke Indonesia, sebaiknya juga ditanggapi secara positif, karena akan memberikan manfaat terhadap pertukaran informasi, pengetahuan dan pengalaman, yang baik secara langsung maupun tidak langsung dapat menambah wawasan perusahaan domestik.

Dalam kaitan ini Arvind Parkhe (1999: 259) mengatakan, bahwa perkembangan bisnis yang terjadi saat ini adalah *global strategic alliances* (GSAs) mempunyai pengaruh yang sangat signifikan dalam pertukaran teknologi, terbukanya pasar baru dan munculnya produk baru. Pertukaran informasi, pengalaman dan pengetahuan dari proses pembelajaran tersebut dapat mendorong berkembang dan munculnya pengetahuan - pengetahuan baru yang dapat menghasilkan inovasi produk yang berdaya saing. Masalahnya sekarang, terutama yang saat ini sedang dihadapi PT. Internusa adalah faktor - faktor apasaja yang

mempengaruhi proses pengembangan pengetahuan tersebut. Untuk itu, PT. Internusa perlu melakukan evaluasi dirinya secara cermat guna menghadapi tantangan ke depan melalui perencanaan pengembangan sumber daya manusianya.

B. Pokok Permasalahan

Pengembangan pengetahuan di masa depan merupakan masalah sekaligus menjadi tantangan PT. Internusa dalam menyikapi persaingan global yang akan berlangsung di depan mata. Oleh karena itu, penelitian ini ingin mengkaji faktor – faktor apa saja yang mempengaruhi proses pengembangan pengetahuan dan bagaimana proses pengembangan pengetahuan berlangsung pada PT. Internusa, khususnya pada cabang Jakarta, Bandung dan Cikarang?

C. Hipotesis

Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara visi, otonomi, tingkat persaingan, informasi dan keragaman pengetahuan dengan proses pengembangan pengetahuan.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui:

1. Faktor - faktor yang mempengaruhi proses pengembangan pengetahuan pada PT. Internusa, khususnya pada cabang Jakarta, Bandung dan Cikarang.
2. Proses pengembangan pengetahuan berlangsung pada PT. Internusa, khususnya pada cabang Jakarta, Bandung dan Cikarang.

E. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan didapat manfaat baik secara teoritis/akademik maupun praktis. Secara lebih rinci manfaat dari penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

- a) Memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang pengembangan sumber daya manusia.
- b) Mendorong penelitian lebih lanjut yang berkaitan dalam bidang pengembangan pengetahuan.

2. Manfaat praktis

- a) Bagi dunia jasa pengurusan transportasi yang saat ini sedang menghadapi tantangan besar dalam era pasar bebas dengan masuknya pemain baru baik dari dalam maupun luar negeri, sebagai suatu pemikiran alternatif bagi pengembangan sumber daya manusianya.

b) Bagi PT. Internusa dimana peneliti berada didalamnya, penelitian ini paling tidak dapat memberikan informasi mengenai posisi perusahaan saat ini guna merumuskan langkah - langkah apasaja yang perlu dilakukan untuk menjaga eksistensi dan meningkatkan daya saing perusah

c) Bagi penulis penelitian ini merupakan sarana belajar yang sangat efektif untuk menambah wawasan berpikir, terutama dalam mengamati suatu gejala yang terjadi di sekitar organisasi.

F. Kerangka Teoritis

Untuk mengetahui proses pengembangan pengetahuan yang berlangsung pada suatu institusi baik swasta maupun pemerintah dapat dilihat dari faktor - faktor yang terdapat di bawah ini;

1. Tingkat pertumbuhan pengetahuan, yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- Tahap I, mengetahui pengetahuan yang harus dimilikinya.
- Tahap II, evaluasi terhadap setiap fungsi pekerjaan, dan mengeluarkan fungsi - fungsi yang tidak bermanfaat.
- Tahap III, diskusi lintas departemen/bagian untuk menghasilkan pengetahuan - pengetahuan baru.
- Tahap IV, menerapkan sistem imbalan dan sanksi yang sesuai dengan kinerja karyawan.

- Tahap V, aktif dalam menyelenggarakan dan mengikuti program pelatihan dan penelitian.
 - Tahap VI, sosialisasi pengetahuan baru kepada seluruh anggota organisasi dan menjadikannya sebagai dasar pertumbuhan dan strategi bersaing.
2. Proses konversi, baik itu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi.
 3. Tahapan proses pengembangan pengetahuan, seperti yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995: 84), yang meliputi: *sharing tacit, creating concept, justifying concept, building an archetype, cross - leveling knowledge*.

Hal di atas sangat dipengaruhi oleh kondisi - kondisi yang mendorong terciptanya pengetahuan, seperti: *organizational intention, autonomy, fluctuation and creative chaos, information redundancy, requisite variety*. Di samping itu, organisasi juga dituntut untuk dapat mengetahui kebutuhan informasi yang diperlukan, mencari dan menggunakannya secara optimal, agar dapat memanfaatkan hal - hal tersebut untuk mengembangkan pengetahuan - pengetahuan baru.

• Membangun organisasi pembelajar juga dapat mempercepat proses pengembangan pengetahuan dalam suatu organisasi. Untuk menjamin terwujudnya pembelajaran organisasi disyaratkan adanya lima disiplin, masing - masing berfikir sistemik, model mental, keunggulan personal, pembelajaran dalam tim dan

penyamaan visi. Dua faktor lain yang dapat mendorong terwujudnya organisasi pembelajar adalah dialog dan struktur organisasi.

G. Metodologi Penelitian

Penelitian ilmiah adalah suatu kegiatan yang sistematis dan obyektif untuk mengkaji suatu masalah dalam usaha untuk mencapai suatu pengertian mengenai prinsip - prinsipnya yang berlaku umum (teori) mengenai masalah tersebut (Suparlan, 1994: 2). Di samping itu, untuk menjaga obyektifitas dari data yang dikumpulkan, maka setiap kegiatan penelitian biasanya dilaksanakan dengan berpedoman pada metoda ilmiah yang mencakup hal - hal sebagai berikut:

- Prosedur penelitian harus terbuka untuk diperiksa oleh peneliti lainnya, sehingga perlu dikemukakan mengenai metoda yang digunakan dan bagaimana menggunakan metoda tersebut.
- Definisi - definisi yang dibuat adalah benar dan berdasarkan konsep dan teori - teori yang sudah ada.
- Pengumpulan data dilakukan secara obyektif dengan menggunakan metoda - metoda ilmiah yang baku.
- Hasil - hasil temuannya akan ditentukan ulang oleh peneliti lainnya, bila sasaran atau masalah penelitiannya sama dan pendekatan serta prosedur penelitiannya juga sama.

(Suparlan, 1994: 5).

Perbedaan antara metoda kuantitatif dan kualitatif seperti yang dikemukakan oleh (Newman, 1997: 329) adalah bahwa pada penelitian kualitatif lebih sering menggunakan cara induktif dalam menemukan suatu teori dan tidak dimulai dengan melakukan tes terhadap hipotesis seperti yang dilakukan pada penelitian kuantitatif. Sedangkan Suparlan (1994:6) mengatakan, bahwa pendekatan kualitatif memusatkan perhatian pada prinsip - prinsip umum yang mendasari perwujudan satuan -satuan gejala yang ada dalam kehidupan manusia.

Analisis dalam pendekatan ini diarahkan pada gejala -gejala sosial dan budaya dari masyarakat yang bersangkutan untuk memperoleh gambaran mengenai pola - pola yang berlaku dan pola - pola yang ditemukan. Berdasarkan kerangka acuan di atas, maka penulis menggunakan pendekatan kuantitatif yang kemudian dipertajam dengan hasil pengamatan kualitatif dengan obyek penelitian PT. Internusa.

I. Batasan Obyek Penelitian

Karena adanya keterbatasan waktu dan biaya, maka penulis hanya melakukan penelitian dilakukan pada PT. Internusa cabang Jakarta, Bandung dan Cikarang. Ketiga cabang PT. Internusa ini memiliki karyawan sebanyak 111 orang (Sumber: PT. Internusa). Jumlah tersebut merupakan 60% dari jumlah keseluruhan

karyawan PT. Internusa. PT. Internusa juga memiliki cabang di Semarang, Surabaya, Denpasar, Mataram dan Medan.

2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Internusa cabang Jakarta, Bandung dan Cikarang yang berjumlah 111 orang. Sedangkan sampel penelitian diambil dengan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*, dimana pengambilan sampel dilakukan pada 3 (tiga) strata yang ada yaitu:

- *level manajemen.*
- *level supervisor.*
- *level staf.*

Total sampel yang diambil sebanyak 45 sampel. N minimum adalah 30 (Sugiono, 1998 : 12)

Gambar 1.1 Teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*



Sumber: Sugiono, Metode Penelitian Administrasi, 1998, halaman 13

3. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert, dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi subvariabel. Kemudian dari subvariabel dijabarkan lagi ke dalam komponen - komponen yang dapat diukur.

Instrumen skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini instrumen skala Likert dijabarkan berupa kata - kata sebagai berikut:

Tidak pernah	diberi skor	=	1
Hampir tidak pernah	diberi skor	=	2
Kadang - kadang	diberi skor	=	3
Selalu	diberi skor	=	4
Sering	diberi skor	=	5
Sangat tidak baik	diberi skor	=	1
Kurang baik	diberi skor	=	2
Cukup baik	diberi skor	=	3
Baik	diberi skor	=	4
Baik sekali	diberi skor	=	5
Sangat tidak beragam	diberi skor	=	1
Kurang beragam	diberi skor	=	2
Cukup beragam	diberi skor	=	3
Beragam	diberi skor	=	4
Sangat beragam	diberi skor	=	5

4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebar kepada para responden terpilih.

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik statistik regresi. Teknik analisis regresi ini dapat memprediksi seberapa jauh nilai variabel dependen bila variabel independen dirubah.

II. Sistematika Penulisan

Agar tesis ini lebih mudah dibaca, maka sistematika penulisan disusun seperti berikut:

- BAB I Sebagai pendahuluan bab ini membahas tentang latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka teoritis, metodologi penelitian, sistematika penulisan.
- BAB II Bab ini membahas mengenai kajian teori serta tinjauan pustaka yang relevan dengan topik penelitian.
- BAB III Gambaran mengenai Obyek Penelitian (PT. Internusa).
- BAB IV Membahas dan analisis hasil penelitian yang dikaitkan dengan kerangka teori yang relevan.
- BAB V Rumusan kesimpulan dari hasil penelitian dan rekomendasi yang relevan.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

Pola kerjasama usaha ke depan akan lebih menekankan pada pola strategi aliansi, *joint venture* atau kerjasama sejenis lainnya dalam melakukan ekspansi. Cara tersebut dianggap dapat memisahkan batas - batas hukum dari suatu negara yang biasanya sering menjadi kendala, dan lebih mengedepankan kepentingan ekonomi yang saling menguntungkan sebagai dampak dari globalisasi.

Hal ini dipertegas lagi oleh Petter F. Drucker (1999:67) yang mengatakan:

Business growth and business expansion in different parts of the world will increasingly not be based on mergers and acquisitions or even on starting new, wholly owned business there. They will increasingly have to be based on alliance, partnership, joint venture and all kinds of relations with organizations located in other political jurisdictions. They will, in other worlds, increasingly have to be based on structures that are economic units and not legal and therefor not political units.

Kemudian dampak yang ditimbulkan dari pola kerjasama tersebut antara lain menuntut para pelakunya untuk dapat memahami perbedaan yang ada, salah satunya perbedaan mata uang. Nilai mata uang selain berbeda juga sering mengalami fluktuasi yang tidak menentu, padahal hampir seluruh kegiatan bisnis menggunakan mata uang dalam setiap transaksinya. Selain itu, karena itu, Petter F. Drucker, (1999:69) , mengatakan pula bahwa:

In other, strategy has to be based on the assumption that currencies to be volatile and unstable. One implication of this that every management will have to learn what so far few managements can do: manage their foreign exchange exposure.

Selain perubahan di atas, perubahan lainnyapun juga sering terjadi, oleh karena itu setiap organisasi dituntut untuk dapat mengantisipasi perubahan - perubahan tersebut. Salah satu cara untuk menghadapi keadaan tersebut adalah dengan menciptakan organisasi pembelajar yang didukung oleh kepemimpinan yang mempunyai keinginan dan kemampuan untuk melakukan perubahan. Karena dengan melakukan perubahan akan membuka peluang baru pada hal - hal berikut, seperti yang dijelaskan oleh Petter F. Drucker (1999:84), yaitu:

- *The organization's own unexpected successes and unexpected failures, but also the unexpected successes and unexpected failures of the organization's competitors.*
- *Incongruities, especially incongruities in the process whether of production or distribution, or incongruities in customer behaviour.*
- *Process needs.*
- *Change in industry and market structures.*
- *Change in demographics.*
- *Change in meaning and perception and finally*
- *New knowledge.*

Dengan melakukan perubahan diharapkan akan muncul inovasi baru yang dapat membawa nilai lebih bagi perusahaan. Selain itu, perusahaan juga berusaha untuk menciptakan visi, guna memenangkan persaingan bisnis di masa mendatang.

Untuk itu, suatu organisasi perlu mewujudkan impian bersama bagi anggota organisasi.

(Petter F. Drucker, 1999:93), menyatakan:

To try to make the future is highly risky. It is less risky, however, than not to try to make it.

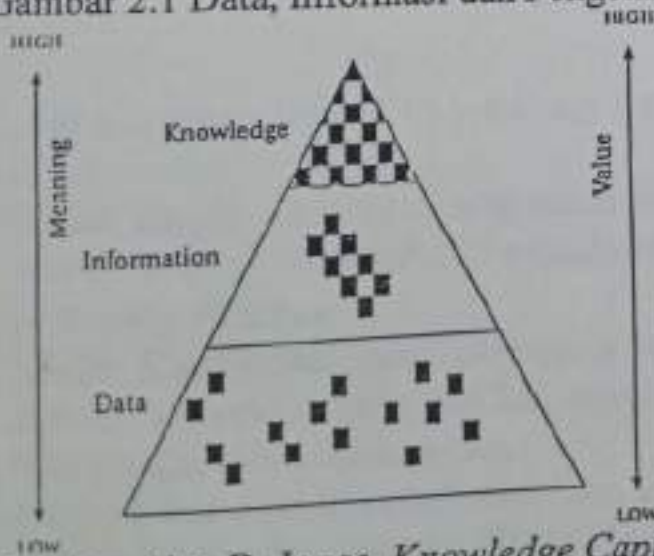
dan

The most valuable assets of a 20th century were its production equipment. The most valuable assets of a 21st century institution, whether business or non business, will be its knowledge workers and their productivity.

Dari keterangan di atas terlihat, betapa pentingnya tenaga kerja yang berpengetahuan. Sementara itu, pengertian pengetahuan seperti yang dikemukakan oleh Alan Burton - Jones (1999:5), yaitu:

Knowledge is defined as the cumulative stock of information and skills derived from use of information by the recipient.

Gambar 2.1 Data, Informasi dan Pengetahuan



Sumber: Alan B. Jones, *Knowledge Capitalism*, 1999, halaman 6

Gambar 2.1 dapat memperlihatkan tingginya arti dan nilai dari pengetahuan dibandingkan dengan informasi dan data. Karakteristik pengetahuan sendiri juga dapat dibedakan menjadi pengetahuan yang didapat dari proses pengetahuan eksplisit dan implisit atau *tacit*. Bila pengetahuan tersebut dapat diformulasikan dan dapat ditransfer, merupakan pengetahuan yang bersifat eksplisit. Namun bila pengetahuan tersebut sulit untuk ditransfer, (walaupun tidak menutup kemungkinan dapat dilakukan), merupakan pengetahuan yang bersifat implisit atau *tacit*.

Pada aspek modal dasar perekonomian saat ini, juga terjadi perubahan dari yang berbentuk modal menjadi dalam wujud pengetahuan seperti yang dikatakan oleh (Alan Burton - Jones, 1999:20) bahwa:

Some schools of thought, an economy based on knowledge rather than traditional form of capitalism, could be seen to challenge the fundamental tenets of capitalism.

Groenewegen (1999:21), membagi sistem kapitalisme sebagai berikut:

- Model Anglo - Amerika yang cenderung sentralistik dimana pemegang saham adalah sentral. Mekanisme pengawasan dilakukan untuk kepentingan para pemegang saham.
- Model Kontinental, para pemegang saham dan karyawan merupakan sentral, dimana karyawan memiliki hak suara sehingga pasar saham tidak terlampau mempengaruhi aktifitas usaha.
- Model Pasar Sosial, keterlibatan dari serikat pekerja dan para pemegang saham tidak ada karena semuanya dikendalikan oleh para politisi dan birokrasi dimana perusahaan besar mengontrol perekonomian.

- Model Jepang, dimana seluruh *stake holder* mempunyai andil yang besar dalam keberhasilan perusahaan. Manajemen disini juga memiliki otonomi dalam setiap pengambilan keputusan.

Masing - masing model memiliki kekuatan dan kelemahan. Anglo - Amerika memiliki fleksibilitas untuk jangka pendek. Sementara itu Model Kontinen lebih menawarkan hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pekerja.

Model Jepang lebih berkait erat dengan kapitalisasi pengetahuan. Otonomi diberikan kepada setiap individu untuk melakukan inovasi. Pada intinya setiap perubahan memerlukan pengetahuan, dan hal ini akan membawa konsekuensi tertentu seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel. 2.1 Towards the knowledge - based firm

Trends in the transition to a knowledge economy	Major consequences for the firm
1. The principal functions of the firm will be knowledge coordination, protection, and integration.	<ul style="list-style-type: none"> • externalization of non-core functions • reduced investment in non-core assets (human, material, and financial) • reduced (financial) capital intensity • erosion of boundaries between internal functions, the firm and the market, industries and nations
2. Transactions involving high levels of specialized and tacit knowledge will be internalized.	<ul style="list-style-type: none"> • higher entry level requirements for employment • increased cross-functional teamwork • increased emphasis on learning • increased performance-based incentives • greater dependence on key knowledge workers • development of knowledge management
3. Transactions involving high levels of explicit knowledge will be externalized.	<ul style="list-style-type: none"> • reduction in average firm size • disintermediation of (some) physical channels • development of electronic markets • market contracts replace (most) employment contracts • careers replace jobs • increased inter-firm collaboration
4. Ownership and control of the firm will converge.	<ul style="list-style-type: none"> • increased ownership participation for key employees • reduced need for external equity investment • increased number of privately owned firms • organizational restructuring within the firm
5. The links between education, work, and learning will be redefined.	<ul style="list-style-type: none"> • increased opportunities for high-skilled workers • decreased opportunities for low-skilled workers • universal adoption of learning technologies • erosion of boundaries between academic and vocational training • convergence of academic and commercial

Sumber: Alan B. Jones, *Knowledge Capitalism*, 1999, halaman 43

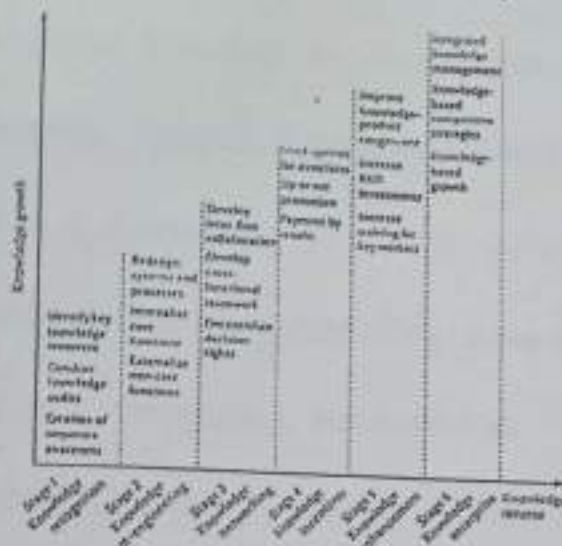
Pentingnya pengetahuan saat ini dan mendatang menuntut pelaku bisnis untuk terus mencari sumber dan pasokan pengetahuan guna menghadapi persaingan usaha.

A. Tingkat Pertumbuhan Pengetahuan

Evaluasi tingkat pengetahuan perlu dilakukan oleh setiap perusahaan. Hal ini penting karena akan mempermudah perusahaan dalam merencanakan kebutuhan pengetahuan masa depan. Selain itu suatu organisasi juga perlu untuk membandingkan pengetahuan yang ada dengan pengetahuan yang dimiliki oleh para pesaingnya.

Tahapan di atas dan tahapan selanjutnya dijelaskan Alan Burton - Jones (1999:167) melalui *The Knowledge Growth Model*. Dalam model tersebut, Alan membagi ke dalam beberapa tahapan pertumbuhan pengetahuan seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.2 *Knowledge Growth Model of the firm.*



Sumber: Alan B. Jones, *Knowledge Capitalism*, 1999, halaman 168

Masing - masing langkah di atas secara tipikal dapat dianalisis sebagai berikut:

- Langkah 1 sampai 3 merupakan proses evaluasi dan restrukturisasi untuk memberikan landasan pengetahuan. Hal ini dilakukan untuk memberikan persepsi yang sama kepada anggota organisasi untuk formulasi langkah selanjutnya.
- Langkah 4 merupakan langkah awal untuk mempercepat pertumbuhan pengetahuan yang ada sehingga dapat menciptakan inovasi dan keunggulan bersaing berdasarkan kompetensi yang dimiliki.
- Langkah 5 dan 6 mengaitkan pembuatan strategi usaha dengan kepentingan *stake holder*.

Dengan menggunakan model di atas maka suatu perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada. Identifikasi dari masing - masing langkah - langkah dijelaskan sebagai berikut:

- Langkah 1 merupakan pengakuan terhadap pengetahuan yang dimiliki, dan perbandingan dengan pengetahuan yang dimiliki oleh para pesaing.
- Langkah 2 merupakan pembentukan *Knowledge Organization*, dengan ciri berkurangnya lapisan *middle management*, dan dikeluarkannya fungsi - fungsi yang tidak terkait dengan bisnis inti.
- Langkah 3 merupakan penyusunan jaringan pengetahuan melalui proses pengambilan keputusan lintas departemen. Dicitrakan dengan intensitas yang tinggi dari diskusi antar bagian untuk menghasilkan pengetahuan - pengetahuan baru.
- Langkah 4 merupakan *knowledge rewards*, yaitu mulai dibuatnya sistem insentif yang dapat memotivasi karyawan untuk menemukan ide - ide.
- Langkah 5 adalah *knowledge enhancement*, dimana perusahaan mulai berinvestasi dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan pengetahuan. Hal ini dicirikan dengan seringnya dilakukan kegiatan - kegiatan pelatihan dan membentuk institusi dibidang riset dan pengembangan baik produk maupun sumber daya manusia.

Kegiatan tersebut di atas, akan berjalan secara efisien dan efektif apabila dilakukan dengan menggunakan teknologi yang canggih. Alan Burton - Jones, (1999:152), juga mengatakan bahwa:

To translate lifelong learning into reality implies use of radically different systems and methods of education and the involvement of new types of service provider. Computers and communications will largely need to replace blackboards and classroom.

- Tahapan keenam *Knowledge enterprise* yaitu memposisikan pengetahuan sebagai dasar pertumbuhan dan strategi bersaing perusahaan. Pada tahap ini dilakukan distribusi pengetahuan baru kepada anak perusahaan yang ada, bahkan kepada pihak - pihak lain yang terkait.

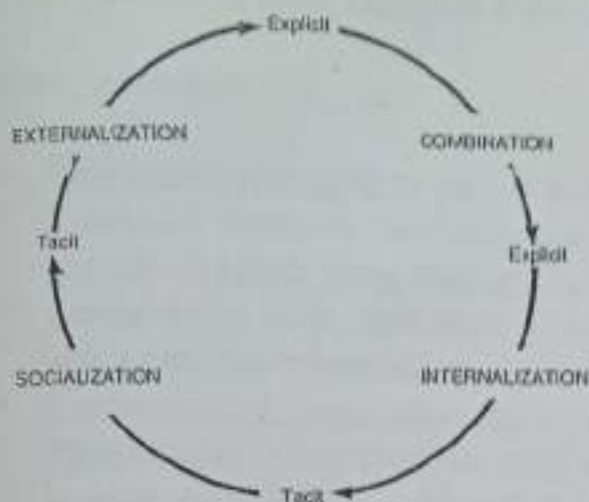
B. Proses Konversi Pengetahuan

Nonaka dan Takeuchi, (1998:8) mengatakan :

The fundamental reason why Japanese enterprises have become successful is because of their skill and expertise at knowledge creation. Knowledge creation is achieved through a recognition of the synergistic relationship between tacit and explicit knowledge in the organization.

Dari penjelasan di atas terlihat pentingnya suatu organisasi untuk dapat menciptakan pengetahuan - pengetahuan baru. Pengetahuan tersebut dapat tercipta melalui proses konversi pengetahuan seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.3 *Organizational knowledge conversion process*



Sumber: Chun Wei Choo, *The Knowing Organization*, 1998, halaman 9

Proses konversi tersebut melalui hubungan yang sinergik antara pengetahuan eksplisit dan tacit yang berlangsung secara terus menerus dalam organisasi. Bentuk atau model konversi tersebut dapat dilihat dalam gambar di bawah ini.

Gambar 2.4 *Four Mode of knowledge conversion*

		Tacit knowledge	To	Explicit knowledge
From	Tacit knowledge	Socialization		Externalization
	Explicit knowledge	Internalization		Combination

Sumber: Nonaka dan Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, 1995, halaman 9

Dari ke-empat model tersebut, Nonaka dan Takeuchi, (1998:130), menjelaskannya sebagai berikut:

- Sosialisasi, merupakan proses berbagi pengalaman baik berupa tukar menukar informasi maupun keahlian teknik. Dalam kaitannya dengan dunia usaha contoh - contoh yang sering dilakukan antara lain *on the job training*, dimana pengetahuan tacit diakuisisi pada saat individu tersebut sedang terjun dalam suatu pekerjaan tertentu.
- Eksternalisasi, merupakan cara penyebaran pengetahuan dari tacit ke eksplisit. Pengalaman yang dimiliki oleh seorang individu diartikulasi ke dalam suatu konsep atau tulisan sehingga dapat dengan mudah dipelajari oleh orang atau pihak lain. Pembuatan tulisan atau konsep tersebut biasanya dilakukan melalui proses deduksi dan induksi dengan melakukan analogi - analogi tertentu. Tabel di bawah ini memperlihatkan bagaimana perusahaan Jepang mengembangkan pengetahuannya melalui pembuatan analogi.

Tabel 2.2 *Metaphore and / or Analogy for Concept Creation in Product*

Development

Product (Company)	Metaphor/Analogy	Influence on Concept Creation
City (Honda)	"Automobile Evolution" (metaphor)	Hint of maximizing passenger space as ultimate auto development "Man-maximum, machine-minimum" concept created
	The sphere (analogy)	Hint of achieving maximum passenger space through minimizing surface area "Tall and short car (Tall Boy)" concept created
Mini-Copier (Canon)	Aluminum beer can (analogy)	Hint of similarities between inexpensive aluminum beer can and photosensitive drum manufacture "Low-cost manufacturing process" concept created
Home Bakery (Mitsubishi)	Hotel bread (metaphor)	Hint of more delicious bread

Sumber: Nonaka dan Takeuchi, *Knowledge Creating Company*, 1995, halaman

- Kombinasi, merupakan suatu proses sistematisasi konsep ke dalam suatu sistem pengetahuan seperti pertukaran informasi yang dilakukan dengan menggunakan mediasi dokumen, rapat maupun jaringan komunikasi yang teratur. Hal lain yang sering dilakukan dari proses eksplisit ke eksplisit antara lain dengan mengikut sertakan karyawan melalui program pendidikan formal untuk memperoleh suatu gelar akademik. Hal tersebut , juga bisa dilakukan melalui penjelasan manajemen mengenai operasionalisasi visi perusahaan, konsep bisnis dan produk yang akan ditawarkan kepada para pelanggan.
- Internalisasi, merupakan proses konversi pengetahuan dari pengetahuan eksplisit menjadi tacit seperti konsep *learning by doing*. Hal yang paling mudah dan biasa diterapkan adalah melalui cerita sukses seseorang oleh pimpinan kepada karyawan.

Dari uraian di atas terlihat bahwa informasi mempunyai peranan penting dalam terciptanya proses pengembangan pengetahuan.

Sedangkan Boisot (1995) seperti yang dikutip dalam *The Knowledge Organization*, (1998:110), mengklasifikasikan pengetahuan kedalam beberapa tipe, yaitu:

- *Public knowledge*, adalah pengetahuan yang mudah dikonsepsikan dan direkam baik dalam bentuk buku, jurnal dan sebagainya. Pengetahuan ini dapat dikonsumsi oleh masyarakat luas.
- *Commensense knowledge* adalah pengetahuan umum akan tetapi kurang dapat diformulasikan. Pengetahuan ini biasanya didapat dari pengalaman berinteraksi dengan keluarga, teman sejawat atau kelompok.
- *Personal knowledge*, adalah pengetahuan yang sangat sulit diartikulasikan. Pengetahuan ini didapatkan dari pengalaman pribadi yang sulit dipelajari oleh orang lain, kecuali orang tersebut juga terlibat pada hal yang sama.
- *Proprietary knowledge*, adalah pengetahuan yang didapat karena ada upaya individu maupun kelompok untuk memformulasikan pengetahuan tersebut dalam keadaan tertentu.

Dalam klasifikasi yang digunakan oleh Boisot, *personal, proprietary dan commonsense* relevan dengan analisis pengetahuan internal pada suatu organisasi. Sebagai contoh, *personal knowledge*, pengetahuan ini bisa diperoleh dari pengalaman pada saat berada dalam suatu organisasi. Sedangkan *proprietary knowledge* merupakan pengetahuan unik yang dimiliki dan dikembangkan oleh suatu organisasi. Sementara itu *commonsense knowledge* merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh semua anggota organisasi dalam membangun identitasnya.

Keterangan di atas dapat dilihat dalam tabel Typology of Knowledge di bawah ini.

Tabel 2.3 *Typologi of knowledge*

Codified	Proprietary knowledge	Public knowledge
Uncodified	Personal knowledge	Commonsense knowledge
	Undiffused	Diffused

Sumber: Boisot, *The Knowing Organization*, 1995, halaman 110

Sementara itu (Boisot, 1995:111) juga mengemukakan bahwa pengetahuan dalam suatu organisasi pada dasarnya dapat dibedakan menjadi:

- *Tacit knowledge*, pengetahuan yang bersifat implisit yang digunakan oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan. *Tacit knowledge* didapat dari pengalaman individu atau kelompok selama melakukan tugas.
- *Explicit knowledge*, pengetahuan yang dapat dan mudah diekspresikan secara formal dengan menggunakan simbol - simbol. Oleh karena itu, pengetahuan ini mudah untuk dikomunikasikan (Nonaka dan Takeuchi, 1995)
- *Cultural knowledge*, pengetahuan yang terdiri dari struktur afektif dan kognitif. Pengetahuan ini muncul dari kebiasaan - kebiasaan yang digunakan oleh anggota organisasi dalam mendapatkan, menjelaskan, menerangkan, mengevaluasi dan membangun suatu realitas yang ada.

C. Proses Munculnya Pengetahuan Baru

Teori tentang proses munculnya pengetahuan baru telah banyak dikemukakan oleh para ahli antara lain oleh (Wikstrom dan Norman, 1994), (Nonaka dan Takeuchi, 1995) dan (Leonard - Barton, 1995) dalam *The Knowing Organization* (1998:130). Masing - masing ahli tersebut membagi proses ini ke dalam tiga tahap, empat tahap dan lima tahap. Masing - masing tahapan tersebut terdapat bagian - bagian yang saling bertumpukan satu dan lainnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.4 *Knowledge creating process*

<i>Knowledge Processes</i> (Wikstrom and Norman 1994)	<i>Knowledge Conversion Phases</i> (Nonaka and Takeuchi 1995)	<i>Knowledge Building Activities</i> (Leonard-Bart- 1995)
Generative Processes Generating new knowledge	Sharing tacit knowledge	Shared problem solving
	Creating concepts	Experimenting and prototyping
Productive Processes Institutionalizing new knowledge	Justifying concepts	Implementing and integrating new processes and tools
	Building an archetype	
Representative Processes Diffusing and transferring new knowledge	Cross-leveling knowledge	Importing knowledge

Sumber: Chun Wei Choo, *The Knowing Organization*, 1998, halaman 130

Generative process, merupakan proses munculnya pengetahuan baru dalam suatu organisasi pada saat organisasi tersebut menghadapi masalah dan mencari jalan keluarnya. Sedangkan Nonaka dan Takeuchi (1998:130), melihatnya sebagai proses penciptaan pengetahuan baru karena adanya tukar menukar informasi.

Sementara Leonard - Barton (1998:131), melihatnya sebagai proses saling berbagi masalah tertentu untuk dicarikan jalan keluarnya. Baik Nonaka dan Takeuchi maupun Leonard - Barton mengatakan bahwa proses di atas akan berlanjut pada proses konseptualisasi hasil diskusi.

Productive process, justifying concepts, building an archetype dan implementing and integrating new process and tools, pada intinya merupakan proses aplikasi pengetahuan baru setelah diadakan penyesuaian - penyesuaian sehingga layak untuk dioperasionalisasikan.

Representative proses, diffusing and transferring new knowledge, cross leveling knowledge dan importing knowledge, pada intinya merupakan proses transfer pengetahuan baru kepada pihak lain yang terkait. Contoh kepada pelanggan, diinformasikan mengenai produk baru yang baru saja dihasilkan.

Dari hasil pengamatan (Chun Wei Choo, 1998:132), mengenai pengelolaan pengetahuan dalam suatu organisasi, dikatakan bahwa:




1. *An organization generates new knowledge that extends its capabilities by sharing and converting the tacit knowledge of its member. To do this, people engage in face to face dialogue and work together in groups to reflect on and solve problems collectively.*
2. *An organization operationalizes new concepts so that they can be applied to produce new or enhanced offerings, or to allow the organization to function more efficiently.*
3. *An organization diffuses and transfers new knowledge into as well as out of the organization, moving knowledge across departmental boundaries and organizational peripheries.*

Dari hal di atas dapat disimpulkan bahwa munculnya pengetahuan baru pada suatu organisasi disebabkan adanya upaya memperluas kapabilitas dari masing - masing anggota organisasi dengan cara saling tukar pengalaman. Dari hasil saling tukar menukar pengalaman tersebut, kemudian diformulasikan ke dalam suatu konsep. Konsep tersebut kemudian ditawarkan kepada lingkup yang lebih luas, dan apabila tersebut diterima maka dapat diaplikasikan. Proses transfer pengetahuan baru tersebut tidak hanya terbatas pada organisasi atau kelompok tersebut, akan tetapi dapat dilakukan secara lintas sektoral bahkan di luar dari organisasi tersebut.

D. Kondisi yang Mempengaruhi Proses Pengembangan Pengetahuan

Knowledge creating muncul karena adanya perbedaan pengetahuan yang harus dimiliki suatu organisasi dimasa depan dengan pengetahuan yang baru dimiliki organisasi tersebut saat ini. Untuk mengatasi hal tersebut maka dilakukanlah proses pengembangan pengetahuan melalui proses konversi pengetahuan. Hal tersebut yang membedakan antara *knowledge creating* dengan *sense making* maupun *decision making*, seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.5 *Comparison of Sense Making, Knowledge Creating and Decision Making*

Jenis	Proses	Mode	Aktivitas/Perilaku
Sense Making	Environmental Change → Discovery, selection, revelation → Shared interpretation → (Step 1 & 2) → Interpretive sense making	• Reflex-driven process • Action-driven processes	
Knowledge Creating	• Knowledge gap discovery → • Tacit, explicit, cultural knowledge → • Knowledge conversion, building, taking → New knowledge • "Looking across many levels" • Multilevel learning from individual, group, organization	• Knowledge conversion • Knowledge building • Knowledge linking	
Decision Making	Choice situation → Appraisal, assessment, preference → Risks, rewards → Decision • "Looking ahead" • Goal directed, short oriented	• Rational • Process • Political • Available	

Sumber: Chun Wei Choo, *The Knowing Organization*, 1998, halaman 232

Proses terciptanya pengetahuan baru tersebut sangat dipengaruhi oleh beberapa kondisi, seperti yang dikatakan oleh Nonaka dan Takeuchi (1998:133) pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.6 *Conditions to promote knowledge creation*

<i>Enabling Conditions (Nonaka and Takeuchi 1995)</i>		<i>Management Strategies (Leonard-Barton 1995)</i>
Organizational intention	←→	Strategic intent Core capability
Autonomy	←→	Signature skills
Fluctuation and creative chaos	←→	Creative abrasion Continuous experimentation
Information redundancy	←→	Information-porous boundaries Importing knowledge
Requisite variety	←→	Cognitive diversity

Sumber: Chun Wei Choo, *Knowing Organization*, 1995, halaman 133

Dari tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Organization Intention, merupakan keinginan dan harapan atau cita - cita yang dimiliki suatu organisasi untuk masa depannya. Cita - cita tersebut lahir dari keinginan bersama dan hasil kesepakatan bersama, dimana masing - masing dari anggota organisasi dapat memahaminya secara tepat dan benar.

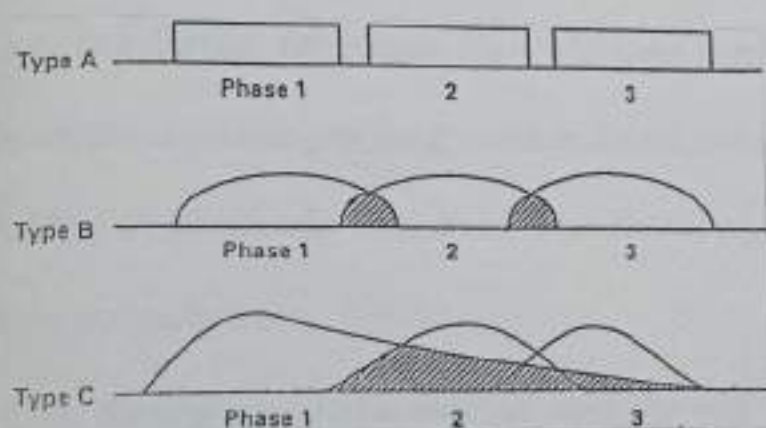
Autonomy, seluruh anggota organisasi seharusnya diperbolehkan untuk melakukan tindakan - tindakan secara otonom sejauh keadaan mengizinkan. Motivasi karyawan akan timbul bila hal ini dapat diberikan, yang pada akhirnya setiap karyawan akan berlomba untuk dapat menghasilkan pengetahuan baru. Dengan mengizinkan hal ini maka organisasi tersebut berpeluang untuk mendapatkan kesempatan yang tak pernah diharapkan sebelumnya. Bahkan Hiro Watanabe mengungkapkan hal ini layaknya para pemain *rugby* yang bebas berlari ke sana ke mari dengan tujuan utama adalah *goal*. Hiro Watanabe (1995:78), sebagai *Team Leader* berkomentar bahwa:

I am always telling the team members that our work is not a relay race in which my work starts here and your there. Everyone should run all the way from start to finish. Like rugby, all of us should run together, pass the ball left and right, and reach the goal as a united body.

Fluctuation and creative chaos, disini lebih menggambarkan keterkaitan suatu organisasi dengan lingkungan eksternal organisasi tersebut. *Fluctuation*

menggambarkan sesuatu keadaan yang diluar dari apa yang telah direncanakan (lihat gambar 5), sementara *chaos*, menggambarkan mengenai kondisi perusahaan yang dalam keadaan kritis, seperti turunnya kinerja perusahaan sebagai akibat dari perubahan pasar dimana terjadi pertumbuhan yang signifikan dari para pesaing.

Gambar 2.5 *Sequential (A) vs. overlapped (B and C) phases of development.*



Sumber: Nonaka dan Takeuchi, dikutip dari *The Knowledge Creating Company*, 1995, halaman 78

Kondisi ini sering dimanfaatkan oleh pimpinan organisasi untuk memberikan motivasi kepada karyawan. Akan tetapi hal ini dapat dilakukan sepanjang anggota organisasi tersebut memiliki kapasitas dan kapabilitas untuk menjawab tantangan tersebut dengan suatu tindakan nyata.

Redundancy, dijelaskan di sini, bahwa adanya kelebihan arus informasi dalam suatu organisasi sebagai akibat adanya *overlapping* informasi pada suatu kegiatan bisnis. Hal lain yang dapat mengakibatkan *redundancy* ini adalah adanya tukar

menukar informasi antar anggota organisasi dalam intensitas yang tinggi dengan materi yang cukup luas. Rotasi pegawai khususnya antar fungsi yang berbeda juga dapat mempromosikan kondisi ini.

Requisite variety, merupakan variasi kebutuhan, kemampuan, latar belakang atau pengalaman yang berbeda yang dimiliki anggota organisasi. adanya variasi ini akan mendorong timbulnya ide - ide baru karena masing - masing orang akan mempunyai pandangan yang berbeda dalam memecahkan suatu masalah tertentu.

Ashby, 1956 dikutip dari buku *The Knowledge Creating Company*, (1995:83), mengatakan bahwa:

An organization's internal diversity must match the variety and complexity of the environment in order to deal with challenges posed by the enviromental.

Kemudian Numagami, Ohta dan Nonaka, (1989:83), juga mengatakan bahwa:

To maximize variety, everyone in the organization should be assured of the fastest access to the broadest variety of necessary information, going through the fewest steps.

Akses yang sama bagi semua anggota organisasi dalam mendapatkan informasi akan memperbesar variasi tersebut, sehingga akan memberikan peluang yang lebih besar untuk terciptanya pengetahuan baru.

E. Tahapan dan Penggunaan Informasi untuk Pengembangan Pengetahuan

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa pengetahuan merupakan akumulasi dari cadangan informasi yang ada. Informasi yang tepat dan menggunakannya secara optimal akan menjadi penentu keberhasilan pengembangan pengetahuan baru.

Kuhthau, 1991, 1993a, 1993b dikutip dari *The Knowledge Organization*, (1998:45), menyatakan tahapan penemuan informasi sebagai berikut:

- Tahapan inisiatif, Pemakai informasi menyadari akan kebutuhan informasi, untuk menghadapi kondisi yang tidak pasti.
- Tahapan seleksi, Pengguna informasi mulai melakukan proses seleksi informasi dengan cara menfokuskan sesuatu yang bersifat umum karena ada keyakinan bahwa sesuatu yang tidak pasti tersebut sekarang telah menjadi pasti.
- Tahapan eksplorasi, Pengguna informasi mulai memperluas pengertian personalnya pada suatu masalah pokok untuk mengatasi perasaan bingung dan frustrasi.
- Tahapan formulasi, Pengguna informasi mulai memusatkan perhatiannya pada pandangan personal karena adanya rasa percaya diri.
- Tahapan koleksi, Pengguna mulai merangkum semua informasi ke dalam suatu kerangka pemikirannya karena bertambahnya percaya diri dan makin jelasnya keinginan yang dituju.
- Tahapan presentasi, Pengguna mulai menyelesaikan masalah yang ditemui. Timbul perasaan puas bila berhasil dan kecewa bila gagal memanfaatkan informasi tersebut.

Tabel 2.7 *Information search process*

<i>Stages</i>	<i>Appropriate Task</i>	<i>Feelings common To each stage</i>
1 Initiation	Recognize information need	Uncertainty
2 Selection	Identify general topic	Optimism
3 Exploration	Investigate information on general topic	Confusion, frustration, doubt
4 Formulation	Formulate focus	Clarity
5 Collection	Gather information pertaining to focus	Sense of direction, confidence
6 Presentation	Complete information search	Relief, satisfaction, disappointment

Sumber: Kuhlhau 1991, 1993a, 1993b, *The Knowing Organization*, 1998, halaman 45

Sementara itu, Chun Wei Choo (1998:89) menjelaskan bahwa terdapat 3 model penggunaan informasi dari suatu organisasi.

- Model *knowledge creating*, ide sentralnya adalah organisasi pembelajar. Dari pengetahuan yang ada saat ini kemudian diciptakan pengetahuan baru melalui proses konversi antara pengetahuan eksplisit dan tacit.
- *Sense making* hasil akhirnya berupa konstruksi pemahaman dari suatu interpretasi.
- *Decision making* hasil akhirnya berupa suatu keputusan rasional dari suatu masalah yang muncul.

Tabel di bawah ini menggambarkan 3 pendekatan penggunaan informasi dalam perusahaan yaitu *sense making*, *knowledge creating* dan *decision making*. Dari ketiganya, *Sense making* merupakan cara yang paling banyak diaplikasikan.

Tabel 2.8 *Three modes of organizational information use*

<i>Mode</i>	<i>Central idea</i>	<i>Outputs</i>	<i>Main concepts</i>
Sense making	<i>Enacting organization:</i> Environmental change → Interpret the equivocal data by enacting interpretations Information is interpreted	Enacted environment and shared inter- pretations for con- structing meaning	Enactment, selection, retention
Knowledge creating	<i>Learning organization:</i> Existing knowledge → Create new knowledge through knowledge conversion and sharing Information is converted	New explicit and tacit knowledge for innovation	Tacit knowledge Explicit knowledge Knowledge conversion
Decision making	<i>Rational organization:</i> Problem → Search and se- lect alternatives according to projected outcomes and preferences Information is analyzed	Decisions leading to rational, goal- directed behavior	Bounded rationality Decision premises Rules and routines

Sumber: Chun Wei Choo, *The Knowing Organization*, 1998, halaman 89

F. Sumber Pasokan Pengetahuan

Di bawah ini adalah gambaran mengenai pasokan pengetahuan yang didapat oleh suatu organisasi atau perusahaan yang diakibatkan interaksi yang mereka lakukan baik secara internal maupun eksternal.

Gambar 2.6 *Knowledge Supply Model*

Sumber : Alan B. Jones, *Knowledge Capitalism*, 1999, halaman 58

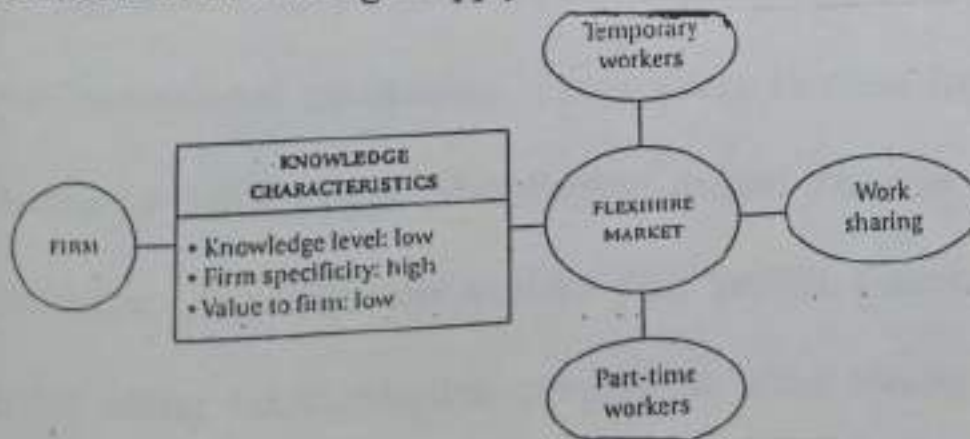
Masing - masing sumber pengetahuan mempunyai karakteristik berbeda, misalnya pada *Core Group* sangat ditentukan oleh para pekerja yang mempunyai pengetahuan yang mudah untuk ditransfer kepada pihak lain.

Sementara *Associate Group* hampir sama dengan *Core Group* hanya saja sifat pengetahuan yang ada lebih spesifik. Pengetahuan dari *Associate Group* cenderung terfokus dan terspesialisasi.

Peripheral Group, terjadi dari hasil interaksi baik antara perusahaan dengan pemasok maupun dengan pelanggan. Biasanya dilakukan oleh bagian operasional atau orang - orang yang berhubungan langsung dengan pelanggan dan pemasok.

Sedangkan *Flexihire Market*, dapat diperoleh dari pekerja temporer, paruh waktu atau yang baru bekerja. Pekerja - pekerja ini biasanya ditempatkan di bagian administrasi, perawatan dan keamanan yang membutuhkan pengetahuan yang spesifik.

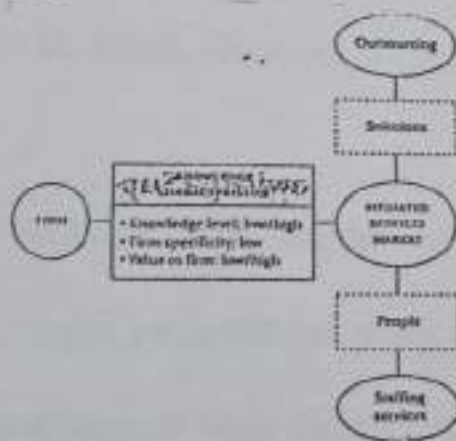
Gambar 2.7 *Knowledge Supply Model: Flexihire Market*



Sumber: Alan B. Jones, *Knowledge Capitalism*, 1999, halaman 73

Mediated Services, merupakan suplai pengetahuan yang didapat dari pekerjaan - pekerjaan administrasi, perawatan, keamanan, yang dikerjakan secara *out sourcing*. Hal ini bisa dilakukan selama level pengetahuan yang dibutuhkan pada bagian yang diserahkan tidak tinggi sedangkan nilai pengetahuan yang diterimapun dapat rendah ataupun tinggi tergantung dari level pengetahuan dari si pekerja.

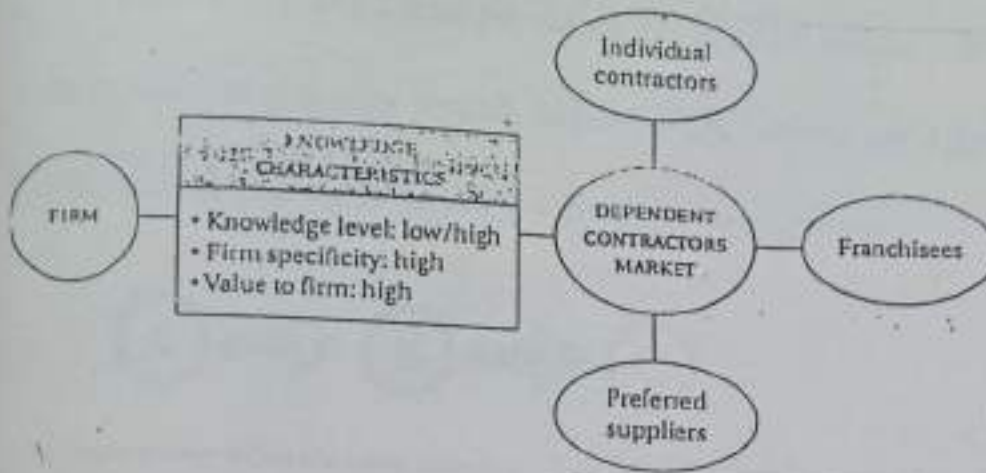
Gambar 2.8 *Knowledge Supply Model: Mediated Services Market*



Sumber: Alan B. Jones, *Knowledge Capitalism*, 1999, halaman 88

Dependent Contractors adalah suplai pengetahuan yang berdampak tinggi bagi operasional perusahaan. Pengetahuan eksplisit dan tacit dari *Dependent Contractor* lebih tinggi dibandingkan dengan *Flexihire*. Sebagai contoh adalah kontraktor, *frenchisee* dan suplaier yang terpilih. Dalam proses interaksi tersebut terjadi saling tukar menukar pengalaman antar masing - masing yang terlibat dalam interaksi.

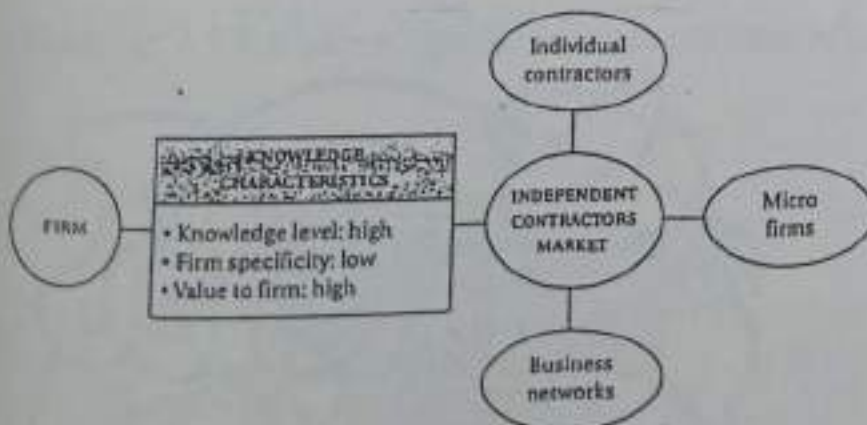
Gambar 2.9 *The dependent contractors' market*



Sumber: Alan B. Jones, *Knowledge Capitalism*, 1999, halaman 109

Bentuk terakhir dari model aliran pengetahuan adalah *Independent Contractors*, yaitu pengetahuan yang didapat dari para profesional yang bekerja pada perusahaan seperti pada bidang teknik dan jasa - jasa yang spesifik.

Gambar 2.10 *The Independent contractors market*

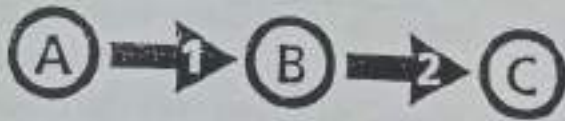


Sumber: Alan B. Jones, *Knowledge Capitalism*, 1999, halaman 131

G. Strategi Penyeimbangan Pengetahuan

Dalam era global hampir dapat dipastikan bahwa sektor usaha terikat dalam satu sistem yang saling terkait, seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.11 *A simple cause - effect business system*

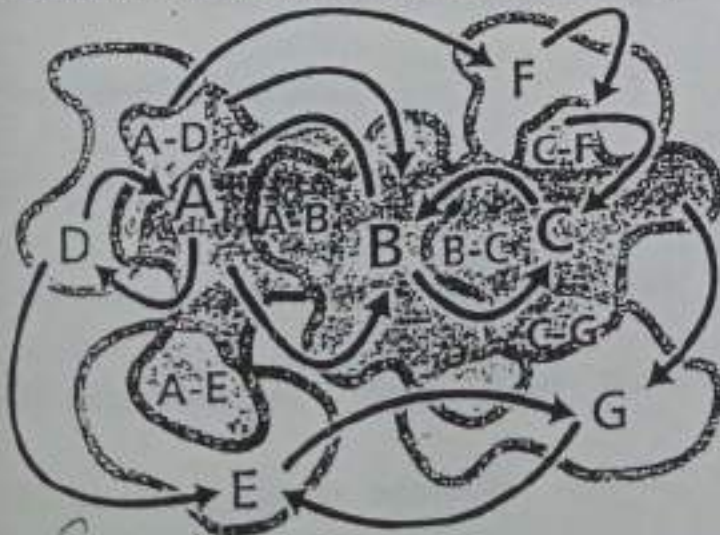


A simple cause-effect business system

Sumber: Oliver and Ross, *Striking a Balance*, 2000, halaman 5

Pada kegiatan bisnis berteknologi tinggi terjadi interaksi yang sangat kompleks dan rumit. Interaksi tersebut menyebabkan kegiatan satu dapat saling mempengaruhi kegiatan yang lain. Gambar di bawah ini memperlihatkan proses interaksi tersebut.

Gambar 2.12 *A more typical business system of today*



Sumber: Oliver and Ross, *Striking a Balance*, 2000, halaman 6

Oliver dan Ross, (2000:4), mengatakan bahwa untuk melakukan proses adaptasi secara cepat terhadap perubahan, diperlukan empat keseimbangan yang harus dimiliki oleh suatu organisasi, yaitu:

1. *Balancing the need for a broad view with the focus necessary to succeed in day to day operation.*
2. *Balancing the need for partnering with the risk of spending too much time managing a multitude of relationships which may or may not be mutually beneficial.*
3. *Balancing the need to avoid those nasty avalanches of change that are sweeping through our industry or what used to be our industry while at the same time causing and benefiting from such forces of change.*
4. *Balancing the need for stable company values (and basic assumptions), while at the same time challenging these values to stay in tune with our changing business environment.*

Dari uraian di atas terlihat bahwa organisasi yang berhasil dalam menghadapi perubahan lingkungan adalah organisasi yang dapat menyeimbangkan kegiatan termasuk pengetahuan yang dimiliki. Misalnya perusahaan mainan LEGO yang membuat mainannya secara instruksional dan konstruksional, sehingga dapat digunakan secara fleksibel dan tergantung keinginan si Pemakai.

Oliver dan Ross (2000:43), menyebutkan bahwa para akademisi, praktisi dan konsultan menyatakan, pengetahuan merupakan sumber informasi yang berkesinambungan yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Dengan demikian masing - masing individu di dalam organisasi

harus senantiasa berusaha mengembangkan dan memperluas pengetahuannya untuk menciptakan keunggulan - keunggulan baru.

Oliver dan Ross (2000:45), juga mengatakan bahwa *knowledge landscape* terbagi dalam tiga bagian yaitu individu, komunitas dan organisasi. Masing - masing bagian mempunyai karakteristik tersendiri dengan hirarki seperti yang terlihat dalam tabel di bawah ini.

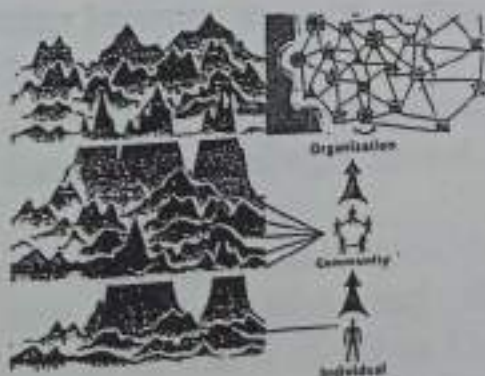
Tabel 2.9 *Parallels between biological and knowledge landscape hierarchies.*

Field of study:	Management	Biology
<i>Basic Unit of Analysis:</i>	<i>Knowledge</i>	<i>Gene</i>
Lowest Landscape Level:	Individual	Species
Intermediate Landscape Level:	Community	Niche
Highest Landscape Level:	Organization	Ecosystem

Sumber: Oliver dan Ross, *Striking a Balance*, 2000, halaman 45

Dari masing - masing level *knowledge landscape* tersebut mempunyai horison dan karakteristik yang berbeda, seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.13 *All three knowledge landscape levels.*



Sumber: Oliver dan Ross, *Striking a Balance*, 2000, halaman 45

Dijelaskan pula oleh Oliver dan Ross (2000:78), untuk memperluas horison dari masing - masing level diperlukan langkah yang berbeda, seperti yang terlihat pada uraian berikut:

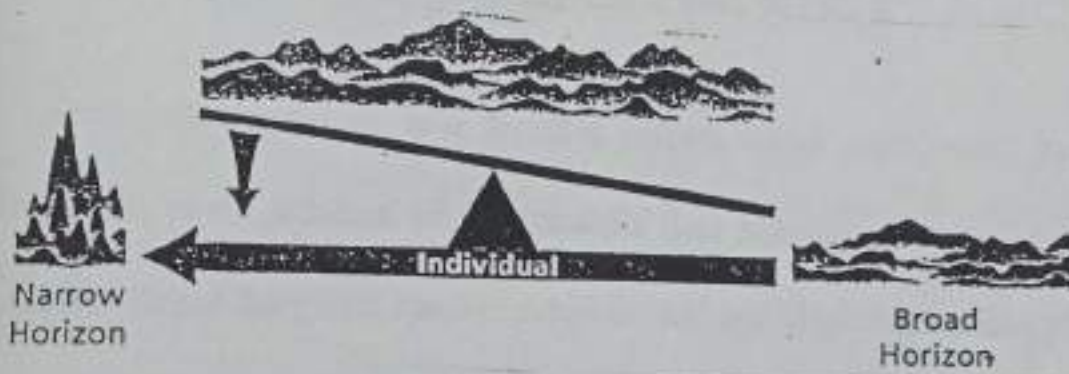
- Pada level individu, langkah yang perlu diambil adalah berpartisipasi dengan komunitas yang ada, untuk mempelajari masalah yang dihadapi dengan cara atau pendekatan baru. Untuk melakukan hal tersebut dapat ditempuh dengan mempelajari buku baru jurnal, majalah dan sumber yang relevan.
- Pada level kelompok, langkah yang perlu dilakukan untuk memperluas wawasan mereka adalah dengan cara mengundang pihak lain yang mempunyai latar belakang yang berbeda untuk mendiskusikan masalah yang sedang dihadapi.
- Pada level organisasi ada beberapa pilihan langkah yang dapat dilakukan, seperti merger, tindakan akuisisi, aliansi, dan komunitas paralel.

Sementara itu untuk mempersempit horison pengetahuan, diperlukan langkah - langkah sebagai berikut:

- Pada level individu, pada saat seseorang menjadi sangat generalis tanpa memiliki keahlian spesifik yang dapat diandalkan, maka individu tersebut sebaiknya mengurangi kegiatan - kegiatan yang tidak relevan, dan meningkatkan keahlian spesifik atau yang diperlukan.
- Pada level kelompok, dengan cara membatasi jumlah peserta kelompok pembelajaran. Jumlah yang ideal sebaiknya tidak lebih dari 150 orang, sehingga setiap kegiatan maupun diskusi yang terjadi tidak terlampau bias dan jauh dari sasaran.
- Pada level organisasi, agar pengetahuan yang dimiliki lebih terfokus, maka perlu dilakukan hal - hal sebagai berikut:
 1. Mengurangi anggota kelompok dengan cara membuka divisi baru.
 2. Menutup usaha - usaha yang tidak menghasilkan keuntungan, tidak punya prospek dan di diluar dari kompetensi.
 3. "Outsourcing" terutama pada fungsi - fungsi yang tidak terkait dengan bisnis inti.
 4. Membubarkan kelompok pembelajaran yang tidak produktif.

Saat ini banyak perusahaan meningkatkan efisiensi usahanya dengan berkonsentrasi atau hanya fokus pada bisnis intinya. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.14 *Narrowing Horison.*



Sumber: Oliver dan Ross, *Striking a Balance*, 2000, halaman 81

Di samping itu dalam menerapkan strategi usaha, banyak perusahaan memilih melakukan kerjasama dari pada berkompetisi dengan para pesaingnya.

(Oliver dan Jones, 2000:93), menyatakan:

Sometimes, we help each other to advance further and faster than we ever could do individually.. At the other times, competition with rivals forces us to work harder and harder to develop more and better knowledge. In short, we don't evolve peacefully in our worlds, we "co-evolve" in a vast web of interrelationships with others.

Baik strategi kerjasama maupun strategi bersaing akan memberikan tantangan pada kepemimpinan perusahaan. Keduanya strategi di atas memiliki nilai positif

dan negatif yang bila disinergikan akan sangat bermanfaat untuk memenangkan persaingan bisnis.

(Oliver dan Jones, 2000:109)) juga mengatakan bahwa:

We will never benefit from co - evolution by staying in our office with the door closed, we should think about fostering connections among members of our broader community organizational network.

Dari keterangan di atas terlihat bahwa untuk melakukan kerjasama dengan pihak lain perlu adanya sikap proaktif dari masing - masing pihak, agar proses interaksi dapat berjalan lancar. Apabila hal ini dilakukan maka proses percepatan pembelajaran dapat dirasakan oleh pihak - pihak yang terlibat.

Tabel di bawah ini menjelaskan strategi kerjasama dan strategi bersaing yang dapat memberikan tantangan pada kepemimpinan perusahaan. Tantangan yang dihadapi para pimpinan dalam memilih kedua strategi tersebut dapat dibagi dalam hal *value*, *critical mass*, *level co-evolution* dan *continuous performance improvement*.

Tabel 2.10 *Leadership, co-operation and competition across four stages of Ecosystem development*

Stage of development of the business ecosystem	Overall leadership challenges	Cooperative challenges	Competitive challenges
Planning	Value	Work with customers and suppliers to define the new value proposition and a paradigm for providing it that is dramatically more efficient than what is available	Protect your ideas from others who might be reading research defining similar efforts
Execution	Critical mass	Bring the new offer to a large market by working with suppliers and partners to increase supply and to achieve maximum market coverage and critical mass	Defeat alternative implementation of similar ideas; ensure that your approach is not market standard in its class through dominating key market segments, key critical lead customers, key suppliers and important channels
Refinement	Lead co-evolution	Provide a compelling vision for the future that encourages suppliers and customers to work together to continue to improve the ecosystem	Maintain strong bargaining power in relation to other players in the ecosystem— including key customers and related suppliers
Renewal	Continuous performance improvements	Work with customers to bring new ideas to the existing proposition	Maintain high barriers to entry to prevent imitators from building alternative ecosystems; maintain high customer switching costs in order to help lock in customers and ideas to your own products and services

Sumber: Oliver dan Ross, *Striking a Balance*, 2000, halaman 96

H. Gaya Manajemen dan Struktur Organisasi

Peranan *middle management* dalam memacu munculnya pengetahuan baru pada suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting. Hal ini dimungkinkan mengingat posisi *middle management* sebagai pusat interaksi vertikal antara lapisan di bawah dengan lapisan di atasnya.

Middle management dalam perannya juga sering menjadi pemimpin tim untuk tugas-tugas tertentu yang biasa diciptakan suatu perusahaan. Akan tetapi hal ini

sangat berbeda dengan yang terjadi di dunia barat, dimana fungsi *middle management*", dianggap sering menimbulkan stagnasi dan anti perubahan sehingga seringkali lapisan ini dihilangkan.

Hal ini dibantah oleh Nonaka dan Takeuchi (1995:127) yang mengatakan bahwa:

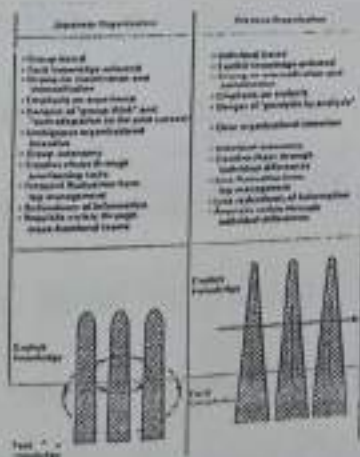
Simply put, knowledge is created by middle managers, who are often leaders of a team or task force, through spiral conversion process involving both the top and front line employees.

bahkan dikatakan pula bahwa:

The process puts middle management at the very center of knowledge management, positioning them at the interaction of the vertical and horizontal flows of information within the company.

Perbedaan pandangan antara gaya Jepang dan gaya Barat/Amerika tersebut dapat dilihat dan dijelaskan pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.15 *Comparison of Japanese style vs. Western style*



Sumber: Nonaka dan Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, 1995, halaman 199

Perbedaan pola Barat dan Jepang tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Interaksi pengetahuan tacit dan eksplisit, pada pola Barat cenderung terjadi pada level individu melalui konsep yang diciptakan oleh manajemen. Sedangkan organisasi Jepang justru sebaliknya, dimana interaksi antara pengetahuan tacit dan eksplisit justru terjadi level kelompok. *Middle management* mempunyai peran yang sangat penting dalam menyebarluaskan pengetahuan tacit kepada anggota tim.
- Organisasi Barat menekankan pada pengetahuan eksplisit yang diciptakan melalui keahlian analitik dan bentuk - bentuk kongkrit. Hal ini biasanya disajikan baik secara oral maupun visual seperti dokumen dan komputer yang dalam *knowledge conversion mode* merupakan proses eksternalisasi dan kombinasi. Sedangkan organisasi Jepang cenderung pada pengetahuan tacit, dimana intuisi mempunyai peran yang besar dibandingkan dengan keahlian analitik sehingga organisasi Jepang cenderung sering melakukan interaksi diantara atau sering disebut dengan istilah *socialization*.
- Organisasi Barat sangat membutuhkan kejelasan visi, sedikitnya fluktuasi, dan otonomi yang luas pada level individu. Sementara pada organisasi Jepang justru dikarakteristikkan dengan adanya visi yang terkadang kurang jelas, tingkat kelebihan informasi dan tugas yang tinggi, fluktuasi informasi yang

sering dari pimpinan perusahaan, tingginya otonomi pada level kelompok bukan pada level individu, tingginya *requisite variety* melalui antar fungsi yang ada seperti pada project team.

Disamping perbedaan gaya kepemimpinan dari organisasi Barat dan Jepang, terdapat pula perbedaan model manajemen dalam hal menciptakan suatu pengetahuan baru, seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.11 *Comparison of the three management models regarding knowledge creation*

	Typical	Japanese	Weste rn style
1. <i>Level of knowledge creation</i>	The management	Environmental individual	Team (with explicit management as knowledge engineer)
2. <i>Grouping and role</i>	Comparative	Functional roles	Functional
3. <i>Ability to re-assign role</i>	Substantive processes	Interpersonal	Team based
4. <i>Knowledge</i>	Explicit	Both	Explicit and tacit
5. <i>Knowledge conversion</i>	Partial conversion based on multiple formalization	Partial conversion based on multiple formalization	Partial conversion of formalized formalization via codification
6. <i>Knowledge storage</i>	Computerized databases	Incarnated in individuals	Organizational knowledge base
7. <i>Deployment</i>	Hierarchy	Project team and informal networks	Hierarchy and task force formation
8. <i>Communication</i>	Order/structure	Self-organizing network	Structure and use of context/knowledge
9. <i>Process for creating</i>	Characterization and affordances	Characterization provided	Structure and emergent characterizations
10. <i>Autonomy</i>	High dependency on top management	High autonomy	High autonomy
		Out of individual individuals	Out of individual individuals

Sumber: Nonaka dan Takeuchi, *The knowledge creating company*, 1995, halaman 130

Dari ulasan - ulasan di atas, terutama mengenai *knowledge creation* ada beberapa hal yang dapat menimbulkan suatu dikotomi. Dikotonomi tersebut antara lain adalah *tacit* dengan eksplisit, individual dengan organisasional, *East dengan West*, dan yang terakhir adalah mengenai *top-down dengan bottom-up*.

Nonaka dan Takeuchi (1995:236), mengatakan bahwa:

The danger, in our opinion, is to view the building blocks of organizational knowledge, for example, as not opposing ends of a dichotomy, but mutually complementary entities. They interact with and interchange info each other to create something new.

Dari penjelasan tersebut terlihat bahwa hal yang terbaik adalah mensinergikan keduanya sehingga dapat menciptakan suatu hal atau pengetahuan yang baru. Dengan pengetahuan baru, organisasi dapat memiliki keunggulan kompetitif dibanding dengan pesaingnya.

Bentuk dan struktur organisasi juga dapat mempengaruhi terciptanya pengetahuan – pengetahuan baru. Struktur organisasi fleksibel dapat mendorong pengembangan pengetahuan, dan dapat dengan mudah merespon perubahan lingkungan.

Dikatakan pula oleh Nonaka dan Takeuchi (1995:167), bahwa:

The goal is an organizational structure that views bureaucracy and the task force as complementary rather than mutually exclusive. The most appropriate metaphor for such a structure comes from a "hypertext", which was originally developed in computer science.

Struktur organisasi bukan semata - mata untuk menunjukkan adanya birokrasi. Pembagian tugas, akan tetapi lebih sebagai pelengkap dari berbagai macam cara untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, jangan sampai struktur organisasi justru menjadi penghambat pencapaian tujuan organisasi. Gambar di bawah ini adalah bentuk organisasi *Hypertext*.

Gambar 2.16 *HyperText Organization*



Sumber: Nonaka and Konno, dikutip dari buku *The Knowledge Creating Company*, 1995, halaman 169

HyperText organization layaknya seperti apa yang terjadi dalam sistem komputer. Teks yang disimpan pada arsip yang berbeda, dapat dipanggil dan dilihat secara bersamaan pada layar monitor.

Kelebihan dari *hyperText* adalah setiap orang dapat dengan mudah memanggil teks yang ada di arsip tanpa dibatasi oleh level - level tertentu. Arsip tersebut juga dapat dilihat secara lebih rinci untuk mengetahui latar belakangnya.

Seperti yang terlihat pada gambar di atas, lapisan sentral merupakan sistem bisnis normal dan rutin. Pada lapisan ini terdapat struktur organisasi yang bersifat birokrasi dan berfungsi menjalankan tugas-tugas rutin secara efisien.

Kemudian pada lapisan atas adalah *project teams*, dimana dalam tim ini diciptakan suatu produk - produk baru dan pengetahuan baru yang dihasilkan oleh

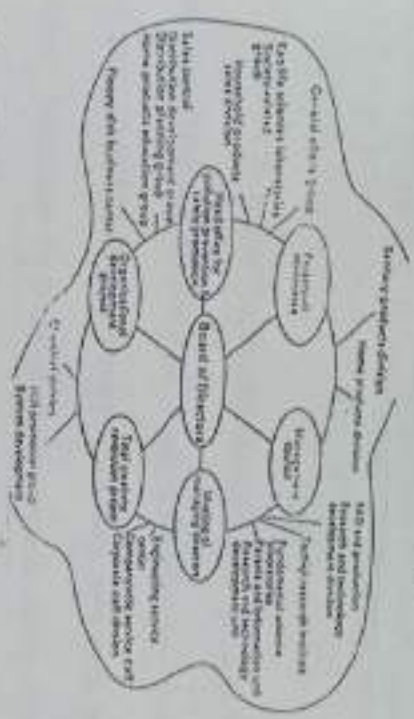
para anggota tim di dalamnya. Anggota tim tersebut berasal dari unit yang berbeda pada lapisan pertama. Anggota tim bertanggung jawab kepada pimpinan puncak dan hampir sebagian besar waktunya digunakan dalam *project team* tersebut untuk jangka waktu yang telah ditetapkan.

Lapisan terakhir adalah *knowledge based layer*, dimana eksistensinya tidak terlihat seperti halnya dua lapisan sebelumnya. Lapisan ini berupa visi perusahaan, budaya perusahaan dan teknologi yang digunakan, sehingga apa yang dikerjakan dan dilakukan pada dua lapisan yang lain akan selalu mengacu pada lapisan yang terbawah.

Hypertext Organization memiliki kemampuan untuk mengalihkan sumber pengetahuan yang terdapat di luar untuk digunakan dalam perusahaan. Sistem organisasi ini bersifat terbuka yang selalu menekankan pada kesinambungan keunggulan, dan interaksi dinamis antar anggota organisasi untuk menciptakan pengetahuan - pengetahuan baru.

Salah satu contoh perusahaan yang menerapkan struktur organisasi *hypertext* ini adalah perusahaan Kao. Agar dapat bertindak fleksibel, Kao membangun struktur organisasi yang dinamakan *bio faction type*. Struktur ini dapat mengurangi hirarki dan dapat menjaga anggota organisasi untuk tetap dapat menciptakan ide - ide baru.

Gambar 2.17 Kao's bio function type organizational structure



Sumber: Kao Corp, diambil dari *The Knowledge Creating Company*, 1995 halaman 83

Jalan lain agar dapat bereaksi cepat terhadap perubahan lingkungan adalah dengan merubah struktur organisasi secara berkala, seperti yang dilakukan oleh Matsushita. Sistem divisional pada perusahaan ini telah mengalami restrukturisasi sebanyak tiga kali dalam satu dekade. Karyawannya dirotasi agar dapat mengakuisisi pengetahuan dari fungsi yang berbeda, dimana hal ini akan membantu karyawan dalam mengatasi masalah dan fluktuasi lingkungan yang tidak diperkirakan sebelumnya.

L. Organisasi Pembelajaran

Marguarati sebagaimana dikutip oleh Sudarsono (1998:6) mengatakan bahwa:

Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh-sungguh dan secara bersama-sama, serta terus mentransformasikan dirinya supaya dapat mengoleksi, mengelola, dan menggunakan pengetahuannya lebih baik bagi keberhasilan organisasi tersebut.

Dari hal tersebut di atas terlihat bahwa pentingnya suatu organisasi untuk dapat mewujudkan organisasi pembelajaran agar dapat mengembangkan pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki sehingga dapat menghasilkan daya saing pada produk yang ditawarkan. Sementara itu Pedler *et al*, sebagaimana dikutip oleh Sudarsono (1998:6) mengatakan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi yang:

- Memiliki iklim dimana setiap individu anggotanya selalu didorong untuk terus belajar dan mengembangkan seluruh potensinya;
- Selalu menyebarkan budaya belajar ini kepada pihak-pihak luar yang berkepentingan terhadap organisasi tersebut;
- Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai strategi utama dalam pengembangan bisnisnya; dan
- Terus melakukan transformasi organisasi.

Sementara itu, untuk menjamin terwujudnya organisasi pembelajaran dalam suatu organisasi, Peter Senge sebagaimana dikutip oleh Sudarsono (1998:8) mensyaratkan adanya lima disiplin, yaitu:

1. Berpikir sistem (*system thinking*), adalah disiplin pembelajaran yang menunjukkan kerangka konseptual yang digunakan seseorang untuk menjadikan pola-pola kerja lebih jelas, dan untuk membantu seseorang tersebut manakala akan merubah pola-pola tersebut secara efektif.
2. Model mental (*mental models*), adalah disiplin pembelajaran yang menunjukkan asumsi yang mendalam yang mempengaruhi bagaimana kita mengambil langkah-langkah.
3. Keunggulan personal (*personal mastery*), adalah disiplin pembelajaran yang menunjukkan ketrampilan seseorang yang tinggi dalam bidang tertentu.

Disiplin ini melibatkan komitmen seseorang untuk menjadi pembelajar sepanjang hayat.

4. Pembelajaran dalam tim (*team learning*), adalah disiplin pembelajaran yang menunjukkan pengembangan kemiripan dan pengembangan kapasitas sebuah tim guna mewujudkan hasil kinerja yang diinginkan.
5. Penyamaan visi (*shared vision*), adalah pembelajaran yang melibatkan ketrampilian untuk menjelajahi gambaran bersama tentang masa depan, guna mendorong munculnya komitmen dan keterlibatan penuh anggota organisasi.

Sementara itu, Marquardt dan Espejo, et al sebagaimana dikutip oleh Sudarsono (1998:9), menambahkan disiplin keenam yaitu dialog dan ketujuh struktur organisasi yang efektif. Dialog adalah disiplin pembelajaran yang melibatkan kemampuan dan kemauan yang keras dari individu anggota organisasi untuk saling mendengarkan dan berkomunikasi. Sedangkan struktur organisasi yang efektif lebih menekankan pada aspek kompleksitas rinci dari organisasi, terutama dalam kaitannya dengan pemecahan masalah dan perubahan dalam organisasi.

BAB III

OBJEK PENELITIAN

PT. Internusa adalah salah satu perusahaan yang bergerak pada jasa pengurusan transportasi baik domestik maupun internasional telah berdiri lebih dari 9 tahun. Sahamnya dimiliki oleh pengusaha muda nasional yang memulai bisnisnya pada jasa pengurusan dokumen ekspor.

PT. Internusa mengalami masa kejayaan sekitar tahun 1997 - 1998 setelah mendapatkan beberapa proyek besar dari ABRI dan didukung dengan jatuhnya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika. Akan tetapi beberapa tahun belakangan ini terutama pada bisnis konsolidasi laut yang merupakan bisnis inti dari PT. Internusa ini justru memperlihatkan kecenderungan yang stagnan.

KUBIKASI JAKARTA

TAHUN BULAN	1996	1997	1998	1999	2000
1	746	994	3387	1386	1204
2	544	820	833	1273	1252
3	890	1053	2164	1903	1239
4	1040	1200	1538	1483	1220
5	870	1366	1912	1962	n/a
6	883	1367	1968	1658	n/a
7	1472	1156	712	1887	n/a
8	1020	1598	2087	1899	n/a
9	1139	1436	1614	1730	n/a
10	1120	1220	1575	1747	n/a
11	835	1309	1511	1500	n/a
12	1146	1606	1636	1410	n/a

Sumber: PT. Internusa, 2000

Dari data 5 tahun terakhir khususnya dalam perolehan kubikasi di Cabang Jakarta yang merupakan barometer usaha memperlihatkan kecenderungan turun yang bila tidak diantisipasi segera akan menimbulkan dampak serius bagi kelangsungan bisnis konsolidasi tersebut. Selain itu, dari data posisi di industri tampak belum mengembirakan baik dari segi peringkat maupun bagian yang diperoleh. Di bawah ini data posisi di industri yang dibuat oleh PT. Internusa pada bulan Mei 2000.

Peringkat	Nama Perusahaan	% Industri
1	HAPPAG LLOYD	22.8
2	ACS	20.7
3	WISA	11.2
4	TSK	7.5
5	DATA CARGO	4.5
6	JUMBO	4.1
7	INTERNUSA	4
8	BIRKAT	3.7
9	ACCORINDO	3.6
10	LAIN2	17.6

Sumber: PT. Internusa, 2000

Dalam rapat tahunan yang dilaksanakan sekitar akhir tahun lalu yang juga mengundang beberapa cabang terungkap bahwa persaingan usaha terutama pada bisnis konsolidasi sangat ketat bahkan cenderung nyaris tanpa etika mengingat banyaknya para pemain baru yang muncul. Lebih hebatnya lagi ternyata sebagian besar pemain baru tidak terdaftar dalam GAFEKSI yang merupakan wadah berkumpulnya perusahaan-perusahaan yang bergerak pada jasa pengurusan transportasi.

Para pemain baru ini menjalin kerjasama baik dari segi pemodal dan maupun operasi dengan pihak asing, yang umumnya telah memiliki prospek pelanggan. Di samping itu, para pemain baru tersebut juga mulai mengambil satu demi satu para pelanggan yang dimiliki oleh *forwarders* yang telah ada dengan cara antara lain:

- Penawaran harga yang jauh di bawah harga rata-rata untuk destinasi tertentu, dimana hal ini kemungkinan didapat dengan cara kerjasama dengan pihak agen mereka dimana tidak menutup kemungkinan beban kerugian tersebut justru dibebankan pada pihak *consignee* atau penerima barang.

- Mengendepankan isu etnis seperti yang dilakukan untuk para pengusaha Jepang, Korea Selatan dan Amerika, dimana hal ini juga cukup ampuh dalam menarik minat mereka. Para pemain baru ini tidak segan-segan untuk memperkerjakan tenaga luar maupun hanya sekedar mendatangkan pihak agen untuk berkunjung secara berkala.

- Dari segi pelayanan pun mereka juga melakukan berbagai macam terobosan termasuk diantaranya pembebasan biaya pengangkutan di darat dari gudang pelanggan sampai dengan gudang *forwarders*.

Hal tersebut di atas menjadi tantangan bagi PT. Internusa yang mempunyai visi menjadi yang terbaik sebagai penyedia jasa transportasi baik domestik maupun internasional dengan memberikan pelayanan yang profesional dan terpadu.

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan teknik pengujian analisis regresi, maka didapatkan hasil sebagai berikut:

Model	Beta	R Square: 0,767
Visi Perusahaan	0,543	Signifikansi 0,000
Otonomi Dalam Pengambilan Keputusan	0,458	0,000
Tingkat Persaingan	-0,146	0,085
Tersedia Informasi	0,074	0,355
Keragaman Pengetahuan	0,129	0,189

Variabel Dependen: Perkembangan Pengetahuan

Dengan nilai *R Square* 0,767, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh visi perusahaan, otonomi, tingkat persaingan, tersedia informasi dan keragaman pengetahuan terhadap perkembangan pengetahuan adalah sebesar 76,7%. Sementara sebanyak 23,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar ke-lima faktor tersebut di atas.

Dari ke-lima faktor tadi ternyata hanya 2 faktor yang mempunyai pengaruh yang signifikan, yaitu visi dan otonomi yang mempunyai nilai beta 0,543 dan 0,458. Nilai beta tersebut dapat menerangkan bahwa setiap perubahan satu unit pada variabel visi dapat berpengaruh sebesar 54,3% pada variabel perkembangan

pengetahuan. Sedangkan setiap perubahan satu unit pada variabel otonomi dapat berpengaruh sebesar 45,8% pada variabel perkembangan pengetahuan.

Visi yang belum tersosialisasi dengan baik membuat anggota organisasi belum memiliki persepsi yang sama mengenai kebutuhan pengetahuan yang harus dikembangkan. Sedangkan otonomi yang belum berjalan secara proporsional membuat karyawan ragu dan tidak termotivasi untuk menciptakan pengetahuan baru. Para karyawan hanya terfokus pada rutinitas pekerjaan yang dianggap oleh karyawan sebagai tolok ukur satu – satunya bagi manajemen dalam mengukur kinerja karyawan.

Variabel tingkat persaingan, tersedia informasi dan keragaman pengetahuan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap proses perkembangan pengetahuan. Hal tersebut di atas kemungkinan terjadi karena para karyawan belum menyadari pentingnya pengembangan pengetahuan dalam memenangkan persaingan bisnis di saat ini dan mendatang. Sementara itu, para karyawan kemungkinan juga belum menyadari pentingnya informasi dan keragaman pengetahuan untuk pengembangan pengetahuan di perusahaan.

Sementara itu, berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan *T-test* satu sampel dan analisis korelasi dengan menggunakan *Pearson Correlation* (Lampiran 3) serta Tabel Frekuensi (Lampiran 4) didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.1 Hasil Uji *T-test* Satu Sampel

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Diskusi Ilmu Pengetahuan	45	2,1111	,4072
Melakukan Studi Banding	45	2,1778	,5347
Menyamakan Persepsi	45	2,1333	,5477
Evaluasi Fungsi dan Pekerjaan	45	2,1556	,6013
Menindaklanjuti Hasil Evaluasi	45	2,0667	,4472
Diskusi antar Divisi	44	2,0435	,4289
Penerapan Imbalan dan Sanksi	43	2,1163	,4981
Penyelenggaraan Program Pelatihan	45	2,0222	,3902
Menciptakan Pengetahuan Baru	45	2,0667	,3931
Sosialisasi Pengetahuan Baru	45	2,0222	,1491
Diskusi Informal	45	2,1333	,5477
Pelaksanaan Kegiatan Magang	45	2,2000	,6252
Merumuskan Pengetahuan Baru	45	2,1333	,6252
Mengikuti Pelatihan Eksternal	45	2,2444	,7121
Mempelajari Hal Baru dengan Mengamati Orang Lain	45	2,2000	,4573
Melakukan Diskusi untuk Menciptakan Ide Baru	45	2,1111	,3027
Merumuskan Ide Baru dalam Bentuk Tulisan	45	2,1556	,4746
Melaksanakan Fasilitasi Rumusan Pengetahuan Baru	45	2,1111	,4381
Sosialisasi Ide Baru Kepada Anggota Organisasi	45	2,2000	,5045
Memperoleh Pengetahuan Baru dari Pihak Eksternal	45	2,1111	,3527
Pemahaman Tentang Visi	45	2,1333	,5477
Pemberian Wewenang	45	2,1111	,4872
Pencapaian Hasil Kerja	45	2,0778	,5634
Kinerja Perusahaan	45	3,0667	,2523
Fasilitas Informasi	45	1,8778	,5431
Akses Informasi	45	2,4009	2,1895
Keragaman Pengetahuan	45	3,1444	,4240

Diskusi untuk Mengetahui Pengetahuan yang Dibutuhkan

Sebanyak 88,9% responden mengatakan bahwa kegiatan diskusi untuk mengetahui pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan masih jarang dilaksanakan. Dari nilai mean 2,111 ternyata jawaban ini juga dapat digeneralisir sebagai pendapat umum karena mempunyai nilai $t = -12,239$.

Dari hasil korelasi antara diskusi untuk mengetahui pengetahuan yang dibutuhkan dengan faktor wewenang, ternyata mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan kegiatan diskusi ini. Wewenang yang tidak jelas dan proporsional menyebabkan karyawan tidak termotivasi untuk melakukan diskusi dan studi banding. Kegiatan tersebut dianggap juga kurang bermanfaat dibandingkan dengan rutinitas pekerjaan karyawan, karena hasil dari suatu diskusi jarang direalisasikan baik dalam bentuk konsep maupun pelaksanaan kerja.

Kemudian dari hasil korelasi antara diskusi untuk mengetahui pengetahuan yang dibutuhkan dengan pelaksanaan program pelatihan juga jarang dilaksanakan. Pelaksana program pelatihan sering terbentur pada masalah keputusasaan biaya yang akan dikeluarkan, padahal sejak awal telah direncanakan baik dari segi waktu dan biaya yang dikeluarkan. Hal tersebut tidak perlu terjadi apabila wewenang diberikan secara proporsional dan jelas. Akibat dari jarang dilaksanakannya program pelatihan membuat wawasan yang dimiliki karyawan menjadi terbatas

dan sulit bagi karyawan untuk mengetahui kebutuhan pengetahuan yang harus dimiliki guna melaksanakan pekerjaan lebih baik.

Menyamakan Persepsi terhadap Pengetahuan yang Dibutuhkan

Dari jawaban responden diketahui, bahwa 82,2% menjawab jarang dilakukan diskusi untuk menyamakan persepsi terhadap pengetahuan yang dibutuhkan. Jawaban mempunyai mean 2,133 dengan nilai $t = -10,614$. Jawaban ini dapat digeneralisir terhadap populasi yang ada.

Persepsi karyawan terhadap pengetahuan yang dibutuhkan masih sangat beragam. Bila hal ini dikaitkan dengan pelaksanaan kegiatan diskusi, magang dan pelatihan ternyata mempunyai hubungan yang signifikan. Ketiga kegiatan ini, masih jarang dilaksanakan. Padahal ketiga kegiatan ini dapat berfungsi untuk saling tukar menukar pengalaman, seperti membicarakan berbagai kegiatan dalam perusahaan, masalah - masalah yang dihadapi, dan berbagai segi yang berkaitan dengan perusahaan.

Dengan melakukan diskusi, masing masing karyawan dapat saling mengerti apa yang sedang dipikirkan dan dikerjakan oleh karyawan lainnya. Demikian pula dengan mengikuti pelatihan dan kursus akan menambah wawasan karyawan sehingga kebutuhan pengetahuan yang dimiliki dapat diidentifikasi dengan baik. Pelatihan dan kursus juga dapat meningkatkan kapasitas seseorang sehingga

diskusi yang ada dapat dimanfaatkan dan dilaksanakan dengan baik, benar dan tepat. Suatu diskusi yang efisien dan efektif akan terwujud apabila tingkat pengetahuan dan keahlian karyawan dalam bidang tugasnya memenuhi kualifikasi dari suatu pekerjaan yang akan dilaksanakan.

Studi Banding dengan Pengetahuan yang Dimiliki Pesaing

Studi banding dengan pihak pesaing jarang dilaksanakan. Hal tersebut dapat dilihat dari jawaban responden yang memiliki mean 2,178 dan nilai $t = -10,316$. Pendapat ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan pendapat lain seperti diskusi untuk menyamakan persepsi terhadap pengetahuan yang dibutuhkan dan fasilitas informasi yang ada.

Studi banding sulit untuk dilaksanakan karena pihak perusahaan dan karyawan belum memiliki persepsi yang sama terhadap pengetahuan yang harus dimiliki, dan menjadi persyaratan bagi suatu pekerjaan. Informasi yang dimiliki karyawan hanya terbatas dari apa yang diperoleh secara insidental dari pihak internal maupun eksternal. Keadaan ini akan berdampak negatif bagi perusahaan, karena para karyawan tidak mengetahui secara pasti kondisi organisasi yang sesungguhnya, tantangan yang sedang dan akan dihadapi.

Diskusi antar Bagian untuk Menciptakan Pengetahuan Baru

Sebanyak 86% responden mengatakan, bahwa diskusi antar bagian untuk menciptakan pengetahuan baru juga jarang dilakukan. Jawaban mempunyai nilai mean 2,045 dan $t = -14,764$. Kondisi ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan kondisi yang lain seperti jarangya dilakukan diskusi dalam lingkup internal departemen. Kedua kondisi di atas, menyebabkan karyawan tidak termotivasi untuk mengembangkan pengetahuan yang bermanfaat bagi perusahaan. Kondisi ini terjadi karena setiap hasil diskusi jarang dikonseptualisasikan apalagi dilaksanakan oleh pihak manajemen. Pada sisi yang lain inkonsistensi dan tidak konsekuensinya pihak manajemen terhadap sesuatu yang telah diputuskan merupakan faktor utama dari kejadian di atas.

Evaluasi Fungsi dan Kinerja Perusahaan

Sebanyak 82,7% responden menyatakan kegiatan evaluasi fungsi dan kinerja jarang dilakukan. Jawaban terhadap evaluasi fungsi dan kinerja mempunyai nilai mean 2,156 dan $t = -9,420$ sehingga dapat digeneralisir untuk populasi yang ada.

Kondisi ini terjadi karena visi perusahaan yang belum tersosialisasikan dan dipahami dengan baik oleh para karyawan khususnya level manajemen, sehingga sasaran dan target sulit untuk dirumuskan. Visi yang belum jelas membuat sulitnya fungsi pekerjaan dan kinerja dievaluasi karena tidak ada tolok ukur yang jelas dan

agar sukses. Dari pernyataan yang ada masing-masing pihak sering menganggap diri mereka berhasil akan tetapi hal ini hanya berdasarkan asumsi masing-masing.

Dampak negatif dari hal tersebut menyebabkan sulitnya manajemen untuk menerapkan sistem imbalan dan sanksi secara tepat, benar dan adil. Sanksi dan imbalan oleh sebagian karyawan diberikan tanpa dasar yang jelas dan tidak transparan.

Pelatihan

Kegiatan pelatihan oleh 84,49% responden dinyatakan jarang dilaksanakan. Imbalan responden mempunyai nilai mean 2,244 dan $t = -7,188$ sehingga jawaban ini signifikan untuk populasi yang ada.

Jarangnya karyawan mengikuti program pelatihan menyebabkan kurang bergemanya pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan. Disamping itu para karyawan juga jarang mendapatkan pengetahuan baru terutama yang diberikan oleh pihak lain. Kondisi tersebut menyebabkan pengetahuan yang baru dihasilkan sulit untuk diformulasikan dan diajarkan karena keterbatasan pengetahuan yang dimiliki.

Keahlian

Learning by Doing

Proses belajar sambil bekerja atau mengamati sesuatu yang dikerjakan oleh orang lain jarang dilakukan oleh para karyawan. Sebanyak 82,39% responden

menyatakan hal tersebut di atas, dengan nilai mean jawaban adalah 2,2 dan $t = 11,736$ (Data signifikan terhadap populasi yang ada).

Learning by doing juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan proses di atas adalah kegiatan sosialisasi terhadap pengetahuan baru dan kondisi fasilitas informasi yang tersedia. Sosialisasi sulit dilaksanakan karena sebagian karyawan cenderung menutup diri terhadap karyawan lain terutama dalam memberikan pengetahuan dan informasi yang dimiliki. Sementara itu, fasilitas informasi juga belum tersedia dengan baik di perusahaan, sehingga para karyawan jarang mendapatkan informasi terkini.

Merumuskan Pengetahuan Baru dalam Bentuk Tulisan

Dari jawaban responden diketahui, bahwa 88,9% responden menjabarkan pengetahuan baru jarang dirumuskan dan dituangkan dalam bentuk tulisan. Jawaban mempunyai nilai mean 2,156 dan mempunyai nilai $t = -11,936$, sehingga jawaban ini signifikan terhadap populasi yang ada.

Kurangnya pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dan tertatasnya informasi yang tersedia membuat hal di atas sulit untuk dilakukan. Wewenang yang kurang proporsional dan jelas juga ikut memperparah kondisi ini, karena karyawan terutama pada level manajemen dan penyelia ragu dalam merumuskan seribu masalah atau hal baru.

Melaksanakan Hasil Pengetahuan Baru

Sebanyak 99,3 % responden menjawab, bahwa implementasi terhadap hasil temuan terutama pengetahuan baru jarang dilaksanakan. Jawaban mempunyai nilai mean 2,111 dan t = -13,611, dan jawaban ini signifikan terhadap populasi yang ada.

Ada dua hal yang menyebabkan implementasi pengetahuan baru jarang dilaksanakan, yaitu karena pengetahuan baru yang dihasilkan jarang dirumuskan dan sanksi dan imbalan juga tidak diterapkan secara baik. Rumusan pengetahuan baru yang tidak jelas menyebabkan pengetahuan baru tersebut sulit untuk diimplementasikan dalam pekerjaan sehari – hari. Sementara itu sistem imbalan dan sanksi yang jarang dilaksanakan dengan baik tidak membuat karyawan termotivasi untuk berprestasi.

Sosialisasi Pengetahuan Baru

Sebanyak 84,4% responden menjawab bahwa sosialisasi pengetahuan baru jarang dilaksanakan kepada semua karyawan. Sosialisasi yang seharusnya dapat dilakukan melalui kegiatan diskusi, pelatihan dan *learning by doing* ternyata juga tidak dapat dilakukan secara optimal karena kegiatan – kegiatan tersebut di atas juga jarang dilaksanakan dengan baik.

Kondisi tersebut di atas, disebabkan oleh informasi yang belum berjalan dengan baik dan merata. Berdasarkan data yang ada juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara jaringnya sosialisasi dilakukan dengan jaringnya kegiatan diskusi, pelatihan dan *learning by doing* dilaksanakan dengan baik.

mengakses informasi dan fasilitas lain yang ada. Tanpa kejelasan ini akan membuat proses pengembangan pengetahuan berjalan lambat karena para karyawan ragu, termasuk dalam mengimplementasikan hasil temuan pada kegiatan sehari – hari. Variabel lain seperti tingkat persaingan, fasilitas informasi dan keragaman tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap proses pengembangan pengetahuan pada PT. Internusa, khususnya pada cabang Jakarta, Bandung dan Cikarang. Kondisi ini terjadi, kelibatannya karena para karyawan belum menyadari pentingnya pengembangan pengetahuan dalam menghadapi persaingan perusahaan bisnis di saat ini dan mendatang. Demikian halnya dengan fasilitas informasi dan keragaman pengetahuan yang sebenarnya dapat dimanfaatkan para karyawan untuk melakukan pengembangan pengetahuan.

1. Sedangkan proses pengembangan pengetahuan pada PT. Internusa, khususnya pada cabang Jakarta, Bandung dan Cikarang belum berjalan dengan baik, karena:
 - Individu anggota organisasi masih mengacu pada kerangka berpikir masing – masing, sehingga arus informasi dan hasil diskusi hanya dapat dimanfaatkan secara parsial atau tidak menyeluruh.
 - Dialog antar anggota organisasi juga belum berjalan dengan baik karena belum adanya kemauan yang tinggi untuk melakukan diskusi diri masing –

B. Saran - Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di PT. Intemusa., maka peneliti menyarankan hal - hal sebagai berikut:

- Globalisasi jangan dilihat sebagai hambatan akan tetapi sebaliknya dilihat sebagai peluang terutama dengan masuknya para investor asing, akan memberi kesempatan kita untuk menimba pengalaman dan pengetahuan mengenai bisnis multi-nasional.
- *Partnering dan joint venture* merupakan salah satu cara yang perlu dipertimbangkan untuk dilakukan dalam bermain di pasar global.
- Sebagai bisnis jasa, PT. Intemusa diharapkan dapat menengapkan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan karena karyawan merupakan satu - satunya aset yang tidak terdepresiasi. Tingkat pelayanan yang diberikan tergantung dari kualitas sumber daya manusianya.
- Menciptakan organisasi pembelajar merupakan alternatif dalam mengeser keteringgalan teknologi dan pengetahuan karena hal ini tidak mengenal waktu dan biaya. Kemauan, merupakan modal utama untuk dimulainya proses pembelajaran.
- Merumuskan dan mensosialisasikan visi perusahaan dengan jelas, sehingga dapat dipahami oleh semua anggota organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacal, R., *Performance Management, Energize Every Employee, Improve Performance through Feedback, Learn How to Measure Performance*, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1999
- Buckley, J., Peter , Ghauri, N., Perves, *The Internationalization of The Firm*, International Thomson Business Press, Second Edition, 1999
- Choo, Chun Wei, *The Knowing Organization, How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decision*, Oxford University Press. 1996
- Drucker, F., Petter, *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Collins Publishers Inc., 1999
- Fahey, L., Randall, Robert M., *Learning from The Future, Competitive Foresight Scenarios*, John Wiley & Sons Inc., 1998
- Gates, Bill, Hemingway C., *Business@The Speed of Thought, Menggunakan Sistem Saraf Digital*, PT. Gramedia Pustaka Utama, 2000
- Hardjosukarto, Sudarsono, *Strategi Reformasi SDM Aparatur, Learning dan Learning Organization*, Orasi Ilmiah Wisuda ke 17 STIA LAN Kampus Bandung, 1998
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R., *The Organization of The Future*, The Peter Drucker Foundation for non Profit Management, 320 Park Avenue 3 rd Floor, New York 10022, 1997

- Iuseini, Martani, Elu, Wilfridus B., *Menceram Perencanaan Konsep Keunggulan Bersaing*, AgriMedia Volume 4, Oktober 1998
- Jones, B., Alan, *The Knowledge Capitalism, Business, Work, and Learning in the New Economy*, Oxford University Press Inc., 1999
- Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementing and Control*, Prentice-Hall Inc., A Paramount Communication Company Englewood, New Jersey, 1994
- Newman, Lawrence W., *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches*, A Viacom Company 160, Gould Street, Needham Heights, MA 02194, 3rd Edition, 1997
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hiroaka, *Knowledge Creating Company*, Oxford University Press Inc., 1995
- Oliver, D., Roos, J., *Striking a Balance: Complexity and Knowledge Landscapes*, McGraw-Hill Publishing Company, 2000
- Manajemen & Usahawan Indonesia. *Organisusi Belajar*, No. 11/TH XXIV/November 1995
- Rothwell, William J., Kazanas, H.C., *The Complete AMA Guide to Management Development*, AMACOM, New York, 1993
- Senge, Peter M., Kleiner, A., Robert, C., Ross, Richard B., Smith, Bryan J., *The Field Discipline Field Book, Strategies and Tools for Building A Learning Organization*, Doubleday, a Division of Bantam Double Day Dell Group Inc., 1540, New York, 1994

Selamat dengan tulis yang sedang saya tulis mengenai Analisis Rancangan Rancangan pada PT. Jember, maka saya mohon kepada anda untuk mengizinkan berdiskusi. Perlu anda ketahui bahwa hasil tesis ini juga akan menjadi bahan masalah yang sangat bermanfaat bagi PT. Jember dalam menghadapi persaingan bisnis global. Untuk itu mohon bersedia anda untuk mengizinkan dengan benar sesuai pendapat anda mengenai kondisi yang ada di PT. Jember. Atas kerعاan dan waktu yang telah anda berikan, kami ucapkan terima kasih.

Jember, 31 Juli 2008
Hormat Saya,

Hendri Setiawan
KUESIONER

Nama Responden :
Tempat Residence :
Waktu Pengisian :

Nama Perusahaan :
Alamat :
Jabatan :

Kelengkapan:

1. Berilah jawaban - pertanyaan di bawah ini dengan benar, dan ingatkan jawaban yang sesuai menurut anda. Contoh:

Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Sangat Sering
1	2	3	4	5

Perencanaan ulang

Jawaban anda adalah Sering, maka lingkari angka 4.

2. Apakah anda menerima secara signifikan, maka dengan demikian jawaban yang anda pilih adalah 1, atau sebaliknya lingkari angka 5.

Nama Responden :

Alamat :

No. Telepon/HP :

3. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

4. Apakah mengizinkan pertanyaan - pertanyaan di bawah ini.

5. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

6. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

7. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

8. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

9. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

10. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

11. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

12. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

13. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

14. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

15. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

16. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

17. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

18. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

19. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

20. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

21. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

22. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

23. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

24. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

25. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

26. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

27. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

28. Apakah anda menerima kesulitan dalam mengisi jawaban atas pertanyaan ini, apakah mungkin nomor telepon di atas.

sesuai bagi karyawan berprestasi dan tidak berprestasi.

8. Penyelenggaraan program pelatihan dalam 1 bulan. 1 2 3 4 5
9. Menetapkan ide-ide baru dalam menghadapi persaingan bisnis dalam 1 bulan. 1 2 3 4 5
10. Sosialisasi ide/pengembangan baru kepada seluruh anggota organisasi. 1 2 3 4 5
11. Diskusi informal untuk saling tukar-pertukar/pikiran dalam 1 bulan. 1 2 3 4 5
12. Mengorganisir the job training pada bagian/ divisi lain dalam 1 bulan. 1 2 3 4 5
13. Merumuskan ide-ide baru dari hasil diskusi, untuk diuangkan dalam tulisan dalam 1 bulan. 1 2 3 4 5
14. Mengikuti kursus - kursus yang diselenggarakan pihak lain dalam 1 bulan. 1 2 3 4 5
15. Menpelajari hal baru dengan cara membaca pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain. 1 2 3 4 5
16. Melakukan diskusi untuk menetapkan ide-ide baru dalam 1 bulan. 1 2 3 4 5
17. Merumuskan ide baru tersebut dalam bentuk tulisan dalam 1 bulan. 1 2 3 4 5
18. Melaksanakan hasil rumusan tersebut dalam kegiatan/perkerjaan. 1 2 3 4 5
19. Menyebarkan ide baru tersebut kepada seluruh anggota organisasi. 1 2 3 4 5
20. Memperoleh ide/pengembangan baru dari pihak lain, yang dapat bermanfaat untuk perusahaan. 1 2 3 4 5
21. Pemahaman karyawan tentang visi perusahaan. 1 2 3 4 5
22. Pembentian wewenang pekerjaan. 1 2 3 4 5
23. Pencapaian hasil terhadap rencana yang telah dibuat. 1 2 3 4 5
24. Kinerja perusahaan saat ini, dibandingkan dengan pesaing. 1 2 3 4 5
25. Fasilitas informasi yang tersedia, seperti: perustakaan, buku, majalah, koran, dll. 1 2 3 4 5
26. Kemudahan dalam mendapatkan informasi yang tersedia. 1 2 3 4 5

	Sangat Buruk	Kurang baik	Cukup baik	Baik	Baik Sangat
1	1	2	3	4	5
Sangat tidak bergam	1	2	3	4	5
Kurang bergam	1	2	3	4	5
Cukup bergam	1	2	3	4	5
Bergam	1	2	3	4	5

27. Keragaman pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan.

Ahli dan pertanyaannya. Tema kasih alas waktu dan komentar yang diberikan dalam kuadernya ini.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ketangaman Pengetahuan, Termedia Informasi, Okonomi Dalam Pengambilan Keputusan, Tingkat Penilaian, VSI Perusahaan		Enter

a. As requested variables entered.

b. Dependent Variable: Perkembangan Pengetahuan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.879 ^a	.787	.737	.1152

a. Predictors: (Constant), Ketangaman Pengetahuan, Termedia Informasi, Okonomi Dalam Pengambilan Keputusan, Tingkat Penilaian, VSI Perusahaan

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression Residual Total	1,704 .518 2,222	5 39 44	.341 1,328E-02	26,659	.003 ^a

a. Predictors: (Constant), Ketangaman Pengetahuan, Termedia Informasi, Okonomi Dalam Pengambilan Keputusan, Tingkat Penilaian, VSI Perusahaan
b. Dependent Variable: Perkembangan Pengetahuan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient ^b	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.554	.300		1,792	.091
	VSI Perusahaan	.368	.076	.543	4,710	.000
	Okonomi Dalam Pengambilan Keputusan	.357	.053	.455	4,279	.000
	Tingkat Penilaian	.102	.058	.148	1,770	.085
	Termedia Informasi	1,840E-02	.018	.074	.335	.355
	Ketangaman Pengetahuan	6,848E-02	.051	.129	1,337	.188

a. Dependent Variable: Perkembangan Pengetahuan

Latihan 5

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Salah Satu Pembelajaran	-12,238	44	.000	-.8889	-1,0353	-.7425
Menentukan Benda-Benda	-10,316	44	.000	-.8222	-.9829	-.6616
Menjelaskan Persepsi	-10,614	44	.000	-.8067	-1,0312	-.7021
Menjelaskan Fungsi dan	-9,420	44	.000	-.8444	-1,0251	-.6638
Menjelaskan Hasil	-14,000	44	.000	-.8333	-1,0677	-.7990
Menjelaskan	-14,764	43	.000	-.8545	-1,0849	-.8242
Menjelaskan Dampak	-11,635	42	.000	-.8637	-1,0370	-.7304
Menjelaskan	-16,471	44	.000	-.8778	-1,0974	-.8581
Menjelaskan	-15,926	44	.000	-.9333	-1,0514	-.8152
Menjelaskan	-44,000	44	.000	-.8778	-1,0228	-.8330
Menjelaskan	-10,614	44	.000	-.8667	-1,0312	-.7021
Menjelaskan	-8,863	44	.000	-.8000	-.9878	-.8122
Menjelaskan	-8,299	44	.000	-.8667	-1,0545	-.8788
Menjelaskan	-7,118	44	.000	-.7556	-.9695	-.5416
Menjelaskan	-11,736	44	.000	-.8000	-.9374	-.6626
Menjelaskan	-15,581	44	.000	-.8889	-1,0038	-.7739
Menjelaskan	-11,906	44	.000	-.8444	-.9870	-.7019
Menjelaskan	-13,011	44	.000	-.8668	-1,0204	-.7573
Menjelaskan	-10,637	44	.000	-.8000	-.9219	-.6404
Menjelaskan	-15,581	44	.000	-.8889	-1,0038	-.7739
Menjelaskan	-10,614	44	.000	-.8667	-1,0312	-.7021
Menjelaskan	-12,239	44	.000	-.8889	-1,0353	-.7425
Menjelaskan	-4,808	44	.000	-.4222	-.5975	-.2409
Menjelaskan	1,773	44	.083	6,687E-02	-8,12E-01	1,425
Menjelaskan	-12,628	44	.000	-1,0222	-1,1854	-.8591
Menjelaskan	-1,147	44	.256	-.5111	-1,4093	-.3870
Menjelaskan	13,359	44	.000	.8444	.7171	.8718

Handwritten notes: 223, 222

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : HENDRATMOKO
Tempat dan tanggal lahir : Jakarta, July 27th, 1967
Agama : Islam
Jabatan : Marketing Manager PT. Internusa/
Famous Pasific Shipping Indonesia
Alamat Kantor : Jl. RE. Martadinata No. 12P - Q
Jakarta Utara
Alamat Rumah : Jl. Cempaka Putih Tengah IV A No. 10
Jakarta 10510, TELPON : 4241257
Pendidikan : a. SMA Negeri 3 Semarang, 1996
b. Sarjana Geologi, Universitas Pembangunan
Nasional "Veteran" Yogyakarta, 1994
c. Management Trainee PT. Trakindo Utama, 1995
d. On the Job Training pada bagian Sales Support,
Sales Administration, Credit Department, Sales
Department, Human Resource Department
PT. Trakindo Utama 1995 - 1996
e. Financial to Non Finance Manager Course
PT. Trakindo Utama 1997
f. Equipment Management System Course
PT. Trakindo Utama 1999

Pengalaman Kerja

- a. Asisten Dosen Penginderaan Jarak Jauh
Laboratorium Geologi dan Pertanian
UPN "Veteran" Yogyakarta 1990 - 1993
- b. Studi Geologi di Sumatera dengan sponsor
Caltex Pasific Indonesia 1992
- c. Penelitian Lapangan di Kalimantan Timur
dengan sponsor Vico Indonesia 1993
- d. Machine Application Specialist PT. Trakindo
Utama 1996 - 1997
- e. Cement Business Coordinator PT. Trakindo
Utama 1997 - 1999