

**PENGARUH VISI DAN OTONOMI TERHADAP PENGEMBANGAN PENGETAHUAN
PADA PERUSAHAAN SWASTA NASIONAL PT. INTERNUSA**

Hendratmoko *

Program Studi Manajemen, Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie,
Jl. Yos Sudarso Kav. 87, Jakarta 14350

Abstract

Knowledge to knowledge competition will become top business competition issue in upcoming future. It becomes challenges for PT. Internusa engaged in domestic and international transportation business sector. One of the strategy is to development knowledment in the Company, so that can be expected to produce innovative and competitive services. Issues raised in this research is what factors affecting the process development of knowledge in company and how the on going knowledge development process happened in Internusa especially in Jakarta, Bandung and Cikarang Branches. The purpose of this research is to determine the factors affecting the process development of knowledge in company and how the on going knowledge development process happened in Internusa especially in Jakarta, Bandung and Cikarang Branches. Using regression analysis and qualitative observations resulting that the vision and autonomy have significant influence Against The development process knowledge in Internusa especially in Jakarta, Bandung and Cikarang branches. While the level of competition, information and knowledge diversity do not have a significant influence Against The Knowledge Development process. Meanwhile, knowledge development process is not run well because of system thinking, a shared vision, mental models, personal mastery and team learning not yet running optimally in Internusa especially in Jakarta, Bandung and Cikarang branches..

Keywords: Vision, Autonomy, Competition, Information, Knowledge Diversity

Abstrak

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 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

* Alamat kini: Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie, Jln Yos Sudarso Kav. 87 Sunter , Jakarta 14350
Penulis untuk Korespondensi: Telp. (021) 65307062 Ext. 704. E-mail: hendratmokoikt@gmail.ac.id

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.

Kata Kunci: Visi, Otonomi, Persaingan, Informasi, Keragaman Pengetahuan

Pendahuluan

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.

Kejatuhan beberapa perusahaan besar di tanah air 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 bisnis on line. Menurut Koran Sindo terbitan 17 Februari 2016 tercatat beberapa perusahaan bangkrut di Indonesia antara lain Ford Motor Indonesia dan General Motors 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.

Kurangnya kemampuan yang dimiliki oleh berbagai perusahaan yang bergerak dalam jasa transportasi terutama dalam aspek permodalan sebenarnya dapat diatasi dengan cara melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pengembangan pengetahuan menjadi sangat penting untuk perusahaan dalam memasuki persaingan global, pasar bebas dan perubahan yang begitu cepat. Kondisi ini yang seharusnya menjadi perhatian bagi para pengusaha lokal, termasuk PT. Internusa, khususnya pada cabang Jakarta, Bandung dan Cikarang.

Berkaitan dengan masalah pengembangan kualitas dan kapasitas karyawan ada beberapa cara yang bisa dilakukan, antara lain menurut:

- Nawawi (2008) mengemukakan bahwa pelatihan adalah proses memberikan bantuan bagi para pekerja untuk menguasai ketrampilan khusus atau memperbaiki kekurangannya dalam melaksanakan pekerjaan. Fokus kegiatan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam memenuhi kebutuhan cara bekerja yang paling efektif dalam masa sekarang.
- Mathis dan Jackson dalam Subekhi dan Jauhar (2012) pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasional.
- Hasibuan dalam Rosmadia (2009) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

- *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).

Aliansi strategik merupakan strategi perusahaan dalam bidang operasi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan aliansi strategik, perusahaan dapat menginternalisasi teknologi baru atau *knowledge* baru yang bisa meningkatkan kinerja perusahaan (Siyamtinah: 2009). 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 khususnya cabang Jakarta, Bandung dan Cikarang adalah faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi proses pengembangan pengetahuan tersebut.

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?

Hipotesis

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

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.

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) 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 words, increasingly have to be based on structures that are economic units and not legal and therefore not political units.

Selain perubahan di atas, perubahan lainnya pun 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), 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 dituntut untuk dapat 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.

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

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

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) melalui *The Knowledge Growth Model*. Dalam model tersebut, Alan membagi ke dalam beberapa tahapan pertumbuhan pengetahuan seperti yang penjelasan di bawah ini.

Masing - masing langkah 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. Kegiatan tersebut di atas, akan berjalan secara efisien dan efektif apabila dilakukan dengan menggunakan teknologi yang

canggih. Alan Burton-Jones,(1999), 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.

Proses Konversi Pengetahuan

Nonaka dan Takeuchi, (1998) mengatakan :

The fundamental reason why Japanese enterprises have become successful is because of their skill and expertise at knowledge creation. Knowledge creation is a 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 penjelasan di bawah ini:

- Sosialisasi, merupakan proses berbagi pengalaman baik berupa tukar menukar informasi maupun keahlian teknik. 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.
- 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.
- 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.

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). 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 1 *Knowledge creating process*

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

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

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. Proses terciptanya pengetahuan baru tersebut sangat dipengaruhi oleh beberapa kondisi, seperti:

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. Bahkan HiroWatanabe mengungkapkan hal ini layakanya para pemain *rugby* yang bebas berlari ke sana ke mari dengan tujuan utama adalah *goal*. Hiro Watanabe (1995).

Fuctuation 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. 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.

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.

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), 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.

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, 1993 a, 1993b dikutip dari *The Knowledge Organization*, (1998), 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.

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. Pada *Core Group*

sangat ditentukan dari 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 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. *Mediated Services*, merupakan suplai pengetahuan yang didapat dari pekerjaan-pekerjaan administrasi, perawatan, keamanan, yang dikerjakan secara *out sourcing*. *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, *franchisee* dan suplai yang terpilih. Dalam proses interaksi tersebut terjadi saling tukar menukar pengalaman antar masing - masing yang terlibat dalam interaksi. 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.

Strategi Penyeimbangan Pengetahuan

Dalam era global hampir dapat dipastikan bahwa sektor usaha terikat dalam satu sistem yang saling terkait. Pada kegiatan bisnis berteknologi tinggi terjadi interaksi yang sangat kompleks dan rumit. Interaksi tersebut menyebabkan kegiatan satu dapat saling mempengaruhi kegiatan yang lain.

Oliver dan Ross, (2000), 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.

Saat ini banyak perusahaan memilih melakukan kerjasama dari pada berkompetisi dengan para pesaingnya. (Oliver dan Jones, 2000), 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.

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. Nonaka dan Takeuchi (1995) 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 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 menyebarkan 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 dikarakteristikan 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.

Struktur organisasi fleksibel dapat mendorong pengembangan pengetahuan, dan dapat dengan mudah merespon perubahan lingkungan. Dikatakan pula oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), 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. *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. *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 fuction type*. Struktur ini dapat mengurangi hirarki dan dapat menjaga anggota organisasi untuk tetap dapat menciptakan ide-ide baru.

Organisasi Pembelajaran

Marquardt sebagaimana dikutip oleh Sudarsono (1998) mengatakan bahwa:

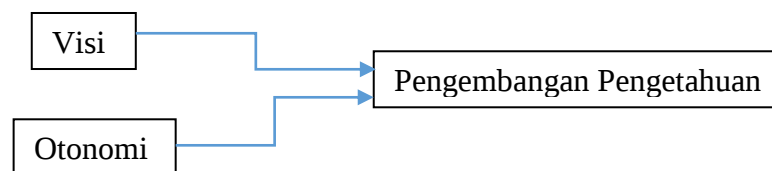
Organisasi pembelajar adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh-sungguh dan secara bersama-sama, serta terus mentransformasikan dirinya supaya dapat mengoleksi, mengelola, dan menggunakan pengetahuannya lebih baik bagi keberhasilan organisasi tersebut.

Sementara itu, untuk menjamin terwujudnya organisasi pembelajar dalam suatu organisasi, Peter Senge sebagaimana dikutip oleh Sudarsono (1998) 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-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.
 4. Pembelajaran dalam tim (*team learning*), adalah disiplin pembelajaran yang menunjukkan pengembangan kemitraan dan pengembangan kapasitas sebuah tim guna mewujudkan hasil kinerja yang diinginkan.
 4. Penyamaan visi (*shared vision*), adalah pembelajaran yang melibatkan ketrampilan untuk menjelajahi gambaran bersama tentang masa depan, guna mendorong munculnya komitmen dan keterlibatan penuh anggota organisasi.

Skema Kerangka Penelitian



Hipotesis

H1: Visi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan pengetahuan

H2: Otonomi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan pengetahuan

Metode 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). Di samping itu, untuk menjaga obyektifitas dari data yang dikumpulkan, maka setiap kegiatan penelitian biasanya dilakukan 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).

Perbedaan antara metoda kuantitatif dan kualitatif seperti yang dikemukakan oleh (Newman, 1997) 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) 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 khususnya cabang Jakarta, Bandung dan Cikarang.

1. 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)

3. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert, dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi sub variabel. 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
Hampir tidak pernah	diberi skor
Kadang-kadang	diberi skor
Selalu	diberi skor
Sering	diberi skor

Sangat tidak baik	diberi skor
Kurang baik	diberi skor
Cukup baik	diberi skor
Baik	diberi skor
Baik sekali	diberi skor

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.

Obyek Penelitian

PT. Internusa adalah salah satu perusahaan yang bergerak pada jasa pengurusan transportasi baik domestik maupun internasional telah berdiri sejak tahun 1991. Sahamnya dimiliki oleh pengusaha 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 justru memperlihatkan kecenderungan yang stagnan.

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. Para pemain baru juga bermunculan dengan menjalin kerjasama baik dari segi permodalan maupun operasi dengan pihak asing, yang umumnya telah memiliki prospek pelanggan. Disamping 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 pegangkutan 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*

Hasil Dan Analisis Penelitian

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

R Square: 0,767		
Model	Beta	Signifikansi
Visi Perusahaan	0,543	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* serta Tabel Frekuensi didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Uji *T-test* Satu Sampel

	N	Mean	Std. Deviation
Diskusi Ilmu Pengetahuan	45	2.1111	.4872
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	2.0455	.4289
Penerapan Imbalan dan Sanksi	43	2.1163	.4981
Penyelenggaraan Program Pelatihan	45	2.0222	.3982
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 Mempelajari Hal Baru	45	2.2444	.7121
dengan Mengamati Orang Lain	45	2.2000	.4573
Melakukan Diskusi untuk	45	2.1111	.3827
Menciptakan Ide Baru Merumuskan Ide Baru dalam Bentuk Tulisan	45	2.1556	.4746
Melaksanakan Hasil 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	.3827
Pemahaman Tentang Visi	45	2.1333	.5477
Pemberian Wewenang	45	2.1111	.4872
Pencapaian Hasil Kerja	45	2.5778	.5834
Kinerja Perusahaan	45	3.0667	.2523
Fasilitas Informasi	45	1.9778	.5431
Akses Informasi	45	2.4889	2.9895
Keragaman Pengetahuan	5	3.8444	.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. Pelaksanaan program pelatihan sering terbentur pada masalah keputusan 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 jarangnya 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 konsekuennya pihak manajemen terhadap sesuatu yang telah diputuskan merupakan faktor utama dari kejadian di atas.

Evaluasi Fungsi dan Kinerja Perusahaan

Sebanyak 82,2% 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 dibuat. Visi yang belum jelas membuat sulitnya fungsi pekerjaan dan kinerja dievaluasi karena tidak ada tolok ukur yang jelas dan dapat diukur. Dari pernyataan yang ada masing-masing pihak sering menganggap dirinya 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 84,4% responden dinyatakan jarang dilaksanakan. Jawaban 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 beragamnya 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 dijalankan karena keterbatasan pengetahuan yang dimiliki..

Learning by Doing

Proses belajar sambil bekerja atau mengamati sesuatu yang dikerjakan oleh orang lain jarang dilakukan oleh para karyawan. Sebanyak 82,3% 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 menjawab

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 terbatasnya informasi yang tersedia membuat hal di atas sulit untuk dilakukan. Wewenang yang kurang proporsional dan jelas juga ikut memperparah kondisi ini, karena karyawan terutama padalevel manajemen dan penyelia ragu dalam merumuskan sesuatu 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 jarangya sosialisasi dilakukan dengan jarangya kegiatan diskusi, pelatihan dan *learning by doing* dilaksanakan dengan baik.

Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian dengan analisis regresi dan analisis hasil penelitian maka dapat disimpulkan, bahwa:

1. Visi dan otonomi mempunyai pengaruh signifikan terhadap proses pengembangan pengetahuan yang berlangsung pada PT. Internusa, khususnya pada cabang Jakarta, Bandung dan Cikarang. Visi yang belum tersosialisasi dengan baik menyebabkan sulitnya anggota organisasi untuk menyatukan langkah ke depan termasuk menyamakan persepsi mengenai pengetahuan yang dibutuhkan organisasi saat ini dan mendatang. Sementara itu otonomi yang belum berjalan dengan baik dan kurang proporsional membuat karyawan tidak termotivasi untuk menciptakan ide atau pengetahuan baru yang sebenarnya dapat bermanfaat bagi perusahaan. Sebagian karyawan tidak tahu secara pasti mengenai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan termasuk dalam hal pengembangan pengetahuan baru. Padahal pengembangan pengetahuan dapat berjalan dengan baik apabila individu yang terlibat di dalamnya dapat mengetahui secara pasti mengenai tugas dan wewenangnya termasuk dalam 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, kelihatannya karena para karyawan belum menyadari pentingnya pengembangan pengetahuan dalam menghadapi persaingan persaingan bisnis di saat ini dan mendatang. Demikian halnya dengan fasilitas informasi dan keragaman pengetahuan yang sebenarnya dapat dimanfaatkan para karyawan untuk melakukan pengembangan pengetahuan.

2. 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 dari masing-masing individu. Hal tersebut di atas terjadi, karena hampir setiap keputusan yang diambil akhirnya lebih mewakili pendapat pimpinan perusahaan. Hal ini yang membuat sebagian karyawan tidak termotivasi untuk melakukan diskusi.
- Hanya sebagian kecil karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi untuk belajar dan berkembang, sementara itu sebagian lagi tidak termotivasi untuk mengembangkan kemampuannya. Hal ini terjadi tantangan yang dihadapi karyawan dan organisasi saat ini dan ke depan. Manajemen lebih tertarik mendiskusikan dan menginformasikan masalah-masalah rutin yang sedang dihadapi dan lupa memikirkan hal-hal yang strategic jangka panjang.
- Kesadaran untuk melakukan kerjasama tim dan mengembangkan budaya belajar bersama terlihat masih rendah. Hal ini terjadi karena individu anggota organisasi belum memiliki

visi yang sama tentang masa depan perusahaan, sehingga komitmen bersama belum dapat dirasakan pada masing-masing individu.

Saran

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

- Globalisasi jangan dilihat sebagai hambatan akan tetapi sebaiknya 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. Internusa diharapkan dapat menempatkan 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 mengejar ketertinggalan teknologi dan pengetahuan karena hal ini tidak mengenai 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.
- Pemberian wewenang yang jelas, proporsional dan lebih besar terutama pada lapis kedua, yang secara operasional dan harian bertindak sebagai pengambil keputusan. (Perlu dipertimbangkan untuk mengadopsi *hypertext organization*). Mengembangkan formulasi mengenai perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang sejalan dengan visi perusahaan.
- Membuat standarisasi pola rekrutmen dan seleksi untuk calon karyawan dengan

menetapkan syarat yang sesuai dengan visi perusahaan. Melakukan transformasi sumber daya manusia, seperti perencanaan pengembangan dan promosi karyawan dengan program kerja yang jelas dan terintegrasi.

- Menetapkan sistem *rewards* dan *punishment* secara konsekuen, adil dan transparan.

Daftar Pustaka

- Bacal, R., 1999, *Performance Management, Energize Every Employee, Improve Performance through Feedback, Learn How to Measure Performance*, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Buckley, J., Peter, Ghauri, N., Perves, 1999, *The Internationalization of The Firm*, International Thomson Business Press, Second Edition,
- Choo, Chun Wei, 1996, *The Knowing Organization, How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decision*, Oxford University Press.
- Drucker, F., Petter, 1999, *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Collins Publishers Inc.
- Fahey, L., Randall, Robert M., 1998, *Learning from The Future, Competitive Foresight Scenarios*, John Wiley & Sons Inc.
- Gates, Bill, Hemingway C, 2000, *Business@The Speed of Thought, Menggunakan Sistem Saraf Digital*, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hardjosukarto, Sudarsono, 1998, *Strategi Reformasi SDM Aparatur, Learning dan Learning Organization*, Orasi Ilmiah Wisuda ke 17 STIA LAN Kampus Bandung.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R, 1997, *The Organization of TheFuture*, The Peter Drucker Foundation for non Profit Management, 320 Park Avenue 3rd Floor, New York 10022.
- Huseini, Martani, Elu, Wilfridus B, 1998, *Mencermati Perkembangan Konsep Keunggulan Bersaing*, Agrimedia Volume 4, Oktober.
- Jones, B., Alan, 1999, *The Knowledge Capitalism, Business, Work, and Learning in the New Economy*, Oxford University Press Inc.
- Kotler, P 1994, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementing and Control*, Prentice - Hall Inc., A Paramount Communication Company Englewood, New Jersey.
- Manajemen & Usahawan Indonesia, 1995, *Organisasi Belajar* No 11/TH XXIV/November 1995.
- Nawawi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Newman, Lawrence W, 1997, *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches*, A Viacom Company 160, Gould Street, Needham Heights, MA 02194, 3rd Edition.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, 1995, *Knowledge Creating Company*, Oxford University Press Inc.
- Oliver, D., Roos, J, 2000, *Striking a Balance: Complexity and Knowledge Landscapes*, McGraw - Hill Publishing Company.

- Rosmadia (2009). **Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Serta Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Lembaga Pemasyarakatan Wanita Klas IIA Di Medan.** repository. usu.ac.id. Medan.
- Rothwell, William J., Kazanas, H.C, 1993, **The Complete AMA Guide to Management Development**, AMACOM, New York.
- Senge, Peter M., Kleiner, A., Robert, C, Ross, Richard B., Smith, Bryan J, 1994, **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.
- Siyamtinah, 2009, **Aliansi Strategik: Faktor Pendorong dan Hambatannya**, Jurnal
- Unissula SULTAN AGUNG VOL XLV NO. 119
- Steiner, Lars, 1998, **Organizational Dilemmas as Barriers to Learning**, The Learning Organization, Volume 5, issue 4.
- Subekhi, A. & Jauhar, M. (2012). **Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sugiono, 1998, **Metodologi Penelitian Administrasi**, Alfabeta, Jilid 5.
- Suparlan, P, 1994, **Metodologi Penelitian Kualitatif**, Program Kajian Wilayah Amerika Program Pascasarjana Universitas Indonesia.