

# PERAN BUDAYA PEMBELAJARAN DAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT*

terhadap Kinerja Perusahaan: Studi Kasus PT XYZ

## **Mirawati Purnama**

Praktisi Bisnis/Alumnus Pascasarjana Psikologi  
Universitas Indonesia, Depok Bogor - Jawa Barat  
mpurnama24@yahoo.com

## **Andreas Budihardjo**

Prasetiya Mulya Business School, Jakarta  
andreasbs@pmb.ac.id

*Nowadays, food industries face a lot of challenges and problems at the same time, as business competition is very tough. People's consumption life style changes, and raw food material becomes scarce; therefore, PT XYZ, which is a family business company, has to struggle to survive and grow. In fact, innovation becomes one of the most important factors that leads companies to win the competition. PT XYZ, therefore, has to keep on innovating its production process and products. Being innovative means that PT XYZ has to apply learning culture as it encourages knowledge management (KM). In other words, the learning culture will support the KM activities, which eventually will result in high corporate performance. This article discusses to which extent PT XYZ has adopted learning culture reflected on the seven dimensions of Learning Organization. A quantitative analysis was used to identify current learning culture, and a qualitative approach was used to explain the role of knowledge management in the learning culture. In addition to it, activities which are related to innovation, knowledge management and corporate performance are described.*

## **Abstract**



*Keywords: learning culture, knowledge management, enabling knowledge creation, kinerja perusahaan.*

**M**emasuki abad ke-21, industri khususnya makanan menghadapi tantangan berat karena persaingan ketat, berkurangnya *resources*, dan perubahan *life style* konsumsi dunia. Setiap perusahaan perlu membangun kesiapan organisasinya agar dapat menciptakan inovasi sehingga dapat bersaing dengan kompetitor dan memiliki *competitive advantage*. Dalam era *knowledge based economy* ini di samping mengelola *tangible asset*, perusahaan perlu mengelola *intangible asset*, seperti misalnya *knowledge* yang dimiliki seluruh karyawan perusahaan sebagai modal berinovasi. Davenport & Prusak (1998) mengemukakan bahwa pengetahuan (*knowledge*) dapat menjadi keunggulan bersaing suatu organisasi.

PTXYZ, sebagai salah satu produsen makanan olahan di Indonesia yang sudah berumur 29 tahun, juga terkena dampak perubahan tersebut sehingga perlu berinovasi agar dapat mempertahankan keberlangsungan eksistensinya. PTXYZ merupakan perusahaan keluarga yang konsisten mengembangkan diri dari industri rumah tangga hingga menjadi industri berskala menengah dengan mengandalkan *resources* yang terbatas, baik dari segi keuangan maupun

segi teknologi dan inovasi. Ketidaksiapan perusahaan dalam menghadapi perubahan yang terjadi secara cepat ditandai dengan menurunnya *market share* hingga lebih dari lima persen, yang berdampak pada penurunan profitabilitas selama dua tahun terakhir. Untuk itu, perusahaan dituntut mampu melakukan transformasi organisasi agar dapat mendorong lahirnya inovasi-inovasi yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Dari aspek internal, pada tahun 2001 PT XYZ mengalami pergantian kepemimpinan dari generasi pertama yang menggunakan pendekatan *family value* ke generasi kedua yang menggunakan pendekatan profesional. Awalnya, budaya perusahaan mengacu pada *values* kekeluargaan dan loyalitas. Pada saat ini, budaya PTXYZ mengarah pada profesionalitas dan komitmen terhadap kinerja. Budaya perusahaan pembelajaran berperan menekan *turn over* karyawan, sebab itu perlu ditanamkan secara efektif.

*Turn over* karyawan yang tinggi akan membuat perusahaan kehilangan *knowledge*, khususnya *tacit knowledge* para karyawan yang belum sempat dikodifikasi (*codified*), disimpan, dan di-*share*. Hilangnya

pengetahuan karena karyawan utama yang berperan sebagai *knowledge central connectors* meninggalkan perusahaan dapat berakibat fatal. Karena mereka tidak hanya meninggalkan apa (*what*) yang mereka ketahui; tetapi juga pengetahuan kritis mengenai siapa (*who*) yang mereka ketahui. Informasi tersebut dibutuhkan agar menjadi salah satu strategi untuk mempertahankan *knowledge* dalam perusahaan (Parise et al. 2006). Budaya pembelajaran dan *knowledge management* perlu diaplikasi secara beriringan dan tepat agar mendorong peningkatan kinerja perusahaan. Transformasi perusahaan ke organisasi yang berfokus pada pembelajaran ini perlu melibatkan seluruh sumber daya manusianya. Artikel ini mengidentifikasi budaya pembelajaran di PT XYZ berdasarkan tujuh dimensi nilai dari *learning organization*, mengintervensinya untuk mencapai tujuan yang diharapkan yaitu meningkatkan kinerja perusahaan. Di samping itu, artikel ini juga membahas peran *knowledge management* sebagai pendorong peningkatan kinerja perusahaan.

### **Menelusuri Arti *Knowledge Management* dan Budaya Pembelajaran**

Optimalisasi *internal resources* dapat dilakukan dengan memberdayakan *human*

*capital* dan seluruh aset pendukungnya untuk terus menerus melakukan perbaikan dalam menghadapi *external forces* yang cepat. Pendekatan *knowledge management* dibutuhkan sebagai *framework* agar dapat men-*transform knowledge* menjadi *action* sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), *knowledge management* (KM) adalah *a dynamic human process of justifying personal belief toward the truth* (hal. 58). Secara umum, KM didefinisikan sebagai suatu pengelolaan proses pengetahuan secara sistematis, yang melaluinya pengetahuan baru diciptakan, diidentifikasi, dikelompokkan, dibagikan, serta disatukan (Skyrme & Amindon, 1997). Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa KM bertujuan untuk menciptakan pengetahuan baru melalui proses inovasi serta mewujudkannya dalam bentuk produk atau jasa. Berdasarkan pemikiran ini, perusahaan perlu mengelola *intellectual capital*-nya dan menyediakan sarana, serta enabler untuk pengembangannya sehingga dapat menghasilkan tindakan nyata yang mendorong peningkatan kinerja perusahaan.

Menurut Yeo's (2005) dalam Dymock &

McCarthy (2006) yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan, antara lain: pembelajaran secara kolektif antar-anggota dalam organisasi akan dapat memberikan *competitive advantage* bagi organisasi tersebut. Menciptakan organisasi pembelajaran (*learning organization*) akan membuat karyawan, kelompok, maupun organisasi secara konstan mengembangkan kapasitasnya untuk mencapai hasil optimal, yang lazim disebut kinerja. Marsick & Watkins (2003) dalam Dymock & McCarthy (2006) juga menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dapat mendorong peningkatan kinerja. Budaya pembelajaran (*learning culture*) ini digunakan sebagai cara untuk membentuk kepercayaan, nilai, dan perilaku karyawan sehingga menjadi *personal learning* yang dapat menguntungkan karyawan dan mendorong timbulnya inovasi yang akan memengaruhi peningkatan kinerja organisasi.

Kotter & Heskett (1992) menyatakan bahwa *corporate culture* memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja finansial organisasi dalam jangka panjang. Walaupun sulit diubah, *corporate culture* begitu berhasil diubah dan menjadi *learning culture* yang kuat akan mendorong peningkatan kinerja. Jika *learning*

*culture* dianut oleh mayoritas karyawan maka akan menjadi motivasi intrinsik yang kuat karyawannya dan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Pada dasarnya, tingkatan budaya dan interaksinya dibedakan menjadi tiga (Schein, 1992), yaitu: pertama, *Artifacts*: elemen budaya yang paling luar dari budaya perusahaan yang mencerminkan nilai dan asumsi dasar yang dianut organisasi. Kedua, *Belief, Values, dan Attitude*: elemen dasar budaya organisasi yang mengarahkan perilaku. Elemen ini tidak tampak tetapi sangat berpengaruh terhadap perilaku orang. Dan ketiga, *Basic Assumptions*: bagian yang paling dalam dari budaya organisasi yang mendasari nilai, sikap dan keyakinan anggotanya.

Mengingat budaya merupakan suatu realitas yang didasari *basic assumption, values, dan norms* yang hidup, dihayati, dan dilakukan oleh anggotanya maka penelitian mengenai budaya organisasi harus difokuskan dulu pada identifikasi budaya, kebiasaan, nilai yang dianut, dan hidup di antara anggota organisasi (*das sein*), bukan pada budaya yang diinginkan pemilik/direktur - *das sollen* (Budihardjo, 2003). Dari identifikasi ini baru dapat ditindaklanjuti dengan intervensi budaya yang diharapkan.

Budaya pembelajaran didefinisikan oleh

Johnson and Hawke (2001:26) dalam Hartijasti (2007) sebagai: *the existence of a set of attitudes, values and practices within an organization which support and encourage a continuing process of learning for the organization and/or its members* (hal. 1). Dengan budaya organisasi yang terefleksikan dari nilai, sikap, dan aktivitas yang mendorong proses pembelajaran untuk organisasi, kelompok, dan individunya maka diharapkan akan mampu menjadi *learning organization*.

*Learning organization* adalah *skilled at creating, acquiring, interpreting, transferring, and retaining knowledge and purposefully modifying its behavior to reflect new knowledge and insights* (Garvin hal. 11). Menurutnya, ada *critical gap* antara mendorong pemikiran inovatif dan mengubahnya menjadi *action*. *Learning organization* tidak hanya sekadar ide baru tetapi merupakan proses *sharing knowledge* yang membuat setiap anggota organisasi bertindak dengan cara yang sudah dipelajari sebelumnya. Konsep *learning organization* sering digunakan oleh Senge (1990) pada saat mengidentifikasi *organization culture* atau *climate* untuk mendorong pengembangan *learning culture*. Watkins dan Marsick (2003) mendefinisikan *learning is a continuous, strategically used process – integrated with*

*and running parallel to work* (hal. 135). Jadi, perusahaan akan mendorong pembelajaran dari seluruh anggotanya dan akan selalu melakukan perubahan terus menerus.

Budaya pembelajaran ini tidak hanya membuat organisasi mendeteksi dan memperbaiki kesalahan dengan tetap melanjutkan peraturan dan tujuan awal tanpa mempertanyakan asumsi dan *core belief* di baliknya (oleh Senge disebut juga *adaptive learning*) tetapi dengan menggunakan kognitifnya mampu mengubah norma, prosedur, peraturan, dan tujuan yang sudah ada. Senge (1990) menyebutnya sebagai *generative learning*, yang lebih menekankan pada *why* dan *how to change organization*. Dia menghubungkan *double loop learning* dengan *creation knowledge* dan inovasi, dengan cara mengubah mental model untuk menghasilkan perilaku dan *actions* inovatif. Marsick & Watkins (2003) mengemukakan tujuh dimensi dari *learning organization* yaitu: Pertama, *Continuous Learning* (CL). Kedua, *Inquiry and Dialog* (ID). Ketiga, *Team Learning* (TL). Keempat, *Embedded System* (ES). Kelima, *Empowerment* (EM). Keenam, *System Connection with Environment* (SC). Ketujuh, *Strategic Leadership for Learning* (SL).

Budaya pembelajaran dan *knowledge*

*management* mendorong penciptaan *knowledge (knowledge creation)* baru yang nantinya diwujudkan dalam bentuk produk sehingga berdampak pada kinerja perusahaan. Nonaka & Takeuchi (1995) mendefinisikan *organization knowledge creation (OKC)* sebagai *a process that 'organizationally' amplifies the knowledge created by individual and crystallizes it as a part of network of the organization* (hal. 72). Menegaskan proses model OKC, dalam penelitian mereka, Christine W. Soo et al. (2002) menyatakan bahwa *knowledge acquisition* akan berdampak pada inovasi dan *financial performance*. *Knowledge acquisition* bisa didapatkan dari pelanggan, pemasok, kompetitor, lembaga penelitian dan universitas, pemerintah, dan lain-lain. Dengan *knowledge* yang dimilikinya, seseorang di dalam organisasi dapat memecahkan masalah (*problem solving*) dengan didukung kapasitas organisasi tersebut dalam penyerapan new knowledge. Dengan banyaknya inovasi khususnya dalam penciptaan produk baru, diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Nonaka & Takeuchi (1995) bahwa *organizational knowledge creation* adalah kunci dari inovasi dan kinerja perusahaan. Nonaka & Takeuchi (1995) mengemukakan bahwa penciptaan atau konversi *knowledge* melalui empat

tahapan yang lazim disebut SECI singkatan dari *Socialization, Externalization, Combination, and Internalization* yang dijabarkan sebagai berikut:

*Socialization*: transfer pengetahuan dari tacit ke tacit. *Tacit knowledge* ini dapat dipelajari melalui proses dan aktivitas sosialisasi. *Externalization* adalah transfer pengetahuan dari tacit ke explicit melalui penjelasan-penjelasan misalnya dengan menggunakan metafora, analogi maupun model, dan bersifat *peer to peer*. *Combination* adalah transfer pengetahuan dari explicit ke explicit. Biasanya dilakukan dengan menggunakan sistem informasi berupa komputer, media, *file document*. Sedangkan *internalization* adalah transfer pengetahuan dari explicit ke tacit. Proses ini terjadi dalam pembelajaran, latihan, dan *learning by doing*.

Proses tersebut menunjukkan bahwa *knowledge creation* sangat tergantung oleh lingkungan yang dapat memfasilitasi komunikasi antar-individu. Peran *leader* dapat mendorong supaya *knowledge creation* dapat berjalan dalam *context* yang spesifik dalam *time, space, relationship* antar-orang, dan lingkungannya. *Shared context* atau '*Ba*' (bahasa Jepang, artinya '*place*')

sangat menentukan kesuksesan penciptaan *knowledge creation*. Konsep *Ba* diperkenalkan oleh Nonaka dan Kono dalam Budihardjo (2003), menunjukkan bahwa pengetahuan berada dalam konteks dan tidak dapat dipisahkan dari tempatnya.

Pendekatan *enabling knowledge creation* dalam membangun *learning culture* di tingkat organisasi digunakan untuk dapat menggali dan mendorong keluarnya *tacit knowledge* di dalam kelompok sehingga mampu menciptakan inovasi. Konsep *enabling knowledge creation* menurut Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2000) adalah "*the overall set of organizational activities that positively affect knowledge creation*" (hal. 4). *Tacit knowledge* yang ada diindividu sulit ditiru dibandingkan *explicit knowledge* sehingga sulit di duplikasi. Oleh karena itu peran *leadership* ditingkat kelompok kecil (*microcommunities*) menjadi hal yang sangat menentukan (Von Krogh et al. 2000). Dalam langkah langkah *knowledge creation* dari tahap *sharing tacit knowledge* -> *creating concept* -> *justifying a concept* -> *building a prototype* -> *cross leveling knowledge* terjadi proses *knowledge transfer* antara *tacit knowledge* dengan *explicit knowledge* (Nonaka & Takeuchi, 1995). Keberhasilan proses *knowledge creation* dipengaruhi oleh

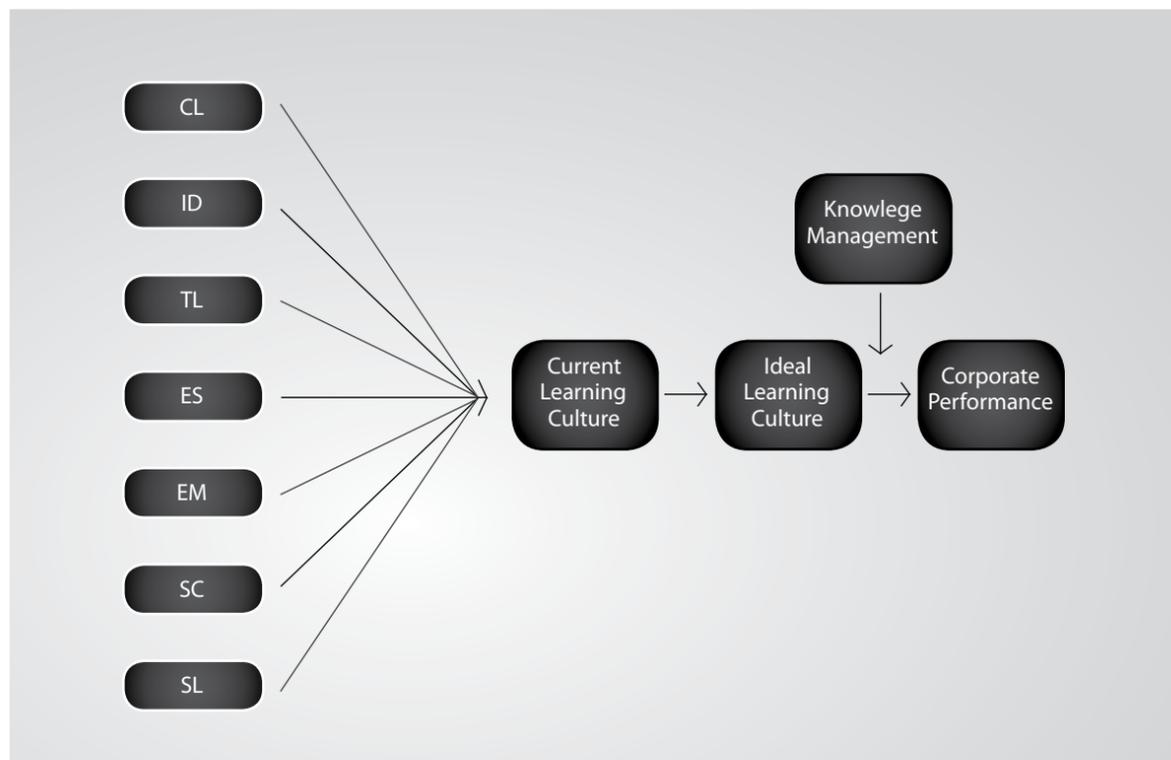
*knowledge enablers* berupa: *instill vision, manage conversation, mobilize activist, create the right context dan globalize local knowledge* (Von Krogh et al. 2000).

### Upaya Mengidentifikasi Budaya Pembelajaran

**Rumusan masalah.** Permasalahan utama untuk mendorong transformasi organisasi agar dapat berhasil di PT XYZ adalah pengelolaan *intellectual capital* yang hingga saat ini masih belum optimal sebagai faktor strategis dalam menghasilkan *knowledge creation* di dalam perusahaan. Hal ini didukung oleh *framework* yang kurang tepat untuk memfasilitasi terjadinya *knowledge exchange* dan *knowledge transfer* di antara karyawan.

Oleh karena itu permasalahan dalam penelitian ini adalah sejauh mana PT XYZ sudah memiliki nilai-nilai yang merefleksikan budaya pembelajaran yang berdampak terhadap kinerja di PT XYZ. Dengan perkataan lain, artikel ini membahas peran faktor pendorong penerapan *learning culture* untuk meningkatkan kinerja di tingkat kelompok, yaitu kepemimpinan transformasional dan *self manage teams*. Di tingkat individu, yaitu motivasi intrinsik dan kepercayaan (*trust*).

Gambar 1: Model Penelitian



Keterkaitan antar-variabel dalam penelitian ini diilustrasikan pada **Gambar 1**.

**Metode penelitian.** Penelitian ini menggunakan metode *field study non experimental* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengidentifikasi *current learning culture* di PT XYZ kemudian penekatan kualitatif dilakukan melalui analisis deskriptif budaya pembelajaran. Untuk mengetahui lebih dalam (*insight*) karyawan, pendekatan kualitatif dilakukan melalui wawancara

semi terstruktur karyawan PT XYZ. Definisi operasional budaya pembelajaran adalah persepsi para karyawan tentang *values* yang tercermin pada perilaku dan kebiasaan yang mendukung aktivitas pembelajaran di dalam perusahaan (Marsick & Warkins, 2003).

Instrumen yang digunakan adalah *dimensions of learning organization questionnaires* (DLOQ) dari Marsick & Watkins (2003) yang diterjemahkan dan dimodifikasi dengan kondisi perusahaan di Indonesia. Kuesioner tersebut mengidentifikasi tujuh dimensi nilai budaya organisasi melalui 43 pernyataan.

*Knowledge management* berperan dalam membangun budaya pembelajaran yang mendorong inovasi dimasukkan dalam model dan dibahas secara kualitatif.

Kesahihan alat ukur dilakukan melalui *translate-retranslate* dan uji kesahihan melalui *face validity*. Uji realibilitas alat ukur dilakukan melalui *reability test* (*Alpha Cronbach*). Alat ukur dinyatakan *reliable* jika setiap itemsnya memiliki nilai *alpha cronbach* di atas 0,70. Subyek penelitian dipilih dengan mempergunakan teknik *purposive sampling* adalah 37,5 % dari populasi, yaitu 45 orang dari 120 orang tingkat staff ke atas di PT XYZ. Selain itu, sampel adalah berpendidikan minimal SMU, memiliki masa kerja minimal satu tahun, serta tingkat jabatan minimal *staff* (golongan 3) dan maksimal *senior manager* (golongan 6).

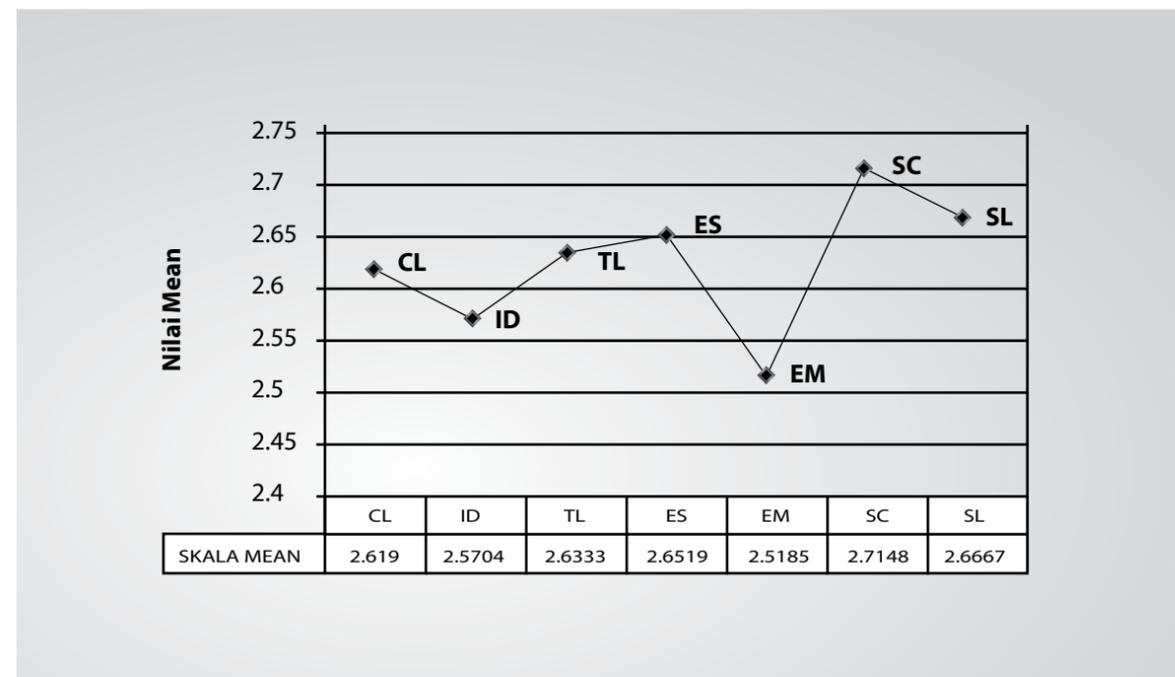
**Hasil Penelitian.** Dari jumlah responden sebanyak 50 orang, yang mengembalikan kuesioner sebanyak 45 orang (responden rate 90 %). Sesudah diuji validitas hanya ada 39 pernyataan yang valid dari 43 pertanyaan. Hal ini dapat disebabkan oleh pernyataan yang tidak dimengerti karena kurang spesifik situasinya sehingga memiliki jawaban beragam. Hasil uji realibilitas, diperoleh

nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,9529 untuk 39 items pengukuran. dengan *Standar Item Alpha*. Ini berarti, alat yang digunakan untuk mengukur besar dari budaya pembelajaran Watkins dan Marsick memiliki realibilitas yang tinggi.

Deskripsi responden menunjukkan bahwa dari 45 responden, mayoritas jenis kelamin wanita (88,9 %). Kebanyakan dari mereka menduduki tingkat staff (62,2 %), berlatar pendidikan D1/D2 (44,4 %), telah bekerja selama satu sampai dua tahun sebesar 28,9 % dan lima hingga 10 tahun sebesar 24,4 %. *Current learning culture* di PT XYZ diidentifikasi berdasarkan pada tujuh dimensi nilai. Hasil analisis budaya pembelajaran yang dicerminkan oleh mean dimensi nilai pada **Gambar 2**.

Hasil identifikasi nilai budaya pembelajaran di PT XYZ yang didasarkan pada tujuh dimensi dari *learning organization* menunjukkan bahwa dimensi *empowerment* termasuk kategori buruk, sedangkan dimensi lainnya termasuk kategori relatif baik dengan rata-rata 2.7 walaupun belum mencapai nilai ekspektasi 3,25 - 4,0 (sangat baik). Secara total, nilai rata-rata *learning culture* saat ini yang dicerminkan dari rata-rata total dimensi

Gambar 2: Tujuan Dimensi Budaya Pembelajaran



*learning organization* adalah 2,63. ini berarti termasuk kategori baik (minimal).

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa *learning core problem* adalah *empowerment*, *dialog*, dan *inquiry*. Persepsi karyawan mengenai aktivitas pembelajaran di PT XYZ lebih ke arah *single loop learning (adaptive learning)*; berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa *generate learning* yang seharusnya dihasilkan untuk proses *knowledge creation* belum tampak.

Koreksi hanya bersifat lokal dan tidak sampai mengubah struktur ataupun kerangka SOP yang lebih besar dengan mengevaluasi

dan mencari 'why' dari masalah yang ada. Kerangka berpikir seperti ini akan sulit untuk menciptakan pengetahuan baru di organisasinya. *Empowerment* yang lemah disebabkan oleh kurang ada kepercayaan (*trust*) dan keterbukaan (*openness*) dari pimpinan terhadap bawahannya. Birokrasi yang masih mengandalkan keputusan dari atasan membuat karyawan tidak berani mengambil sikap di saat ketidakhadiran atasannya. Hal ini disebabkan juga akibat ketidaktahuannya *big frame current condition* di divisi yang bersangkutan.

Dari hasil kuesioner terlihat bahwa dialog

dan tanya jawab merupakan hasil terendah kedua sesudah *empowerment*, ini berkaitan dengan pimpinan yang sering merasa tidak ada waktu. *Feedback* atas kegiatan para bawahan yang sudah dilakukan maupun *feedforward* terhadap hal yang akan datang menjadi hal yang jarang difasilitasi, sehingga motivasi karyawan untuk memberikan ide-ide baru lemah dan *lesson learned* tidak timbul dan tidak di-*share* di tingkat kelompok. Kondisi tersebut berkaitan dengan *corporate culture* lama. Fakta menunjukkan bahwa manajer pegawai "lama" berada dalam *comfort zone*; padahal budaya organisasi dari generasi kedua yang mengutamakan nilai-nilai profesional belum dapat diterima sepenuhnya sehingga membentuk *subculture*.

Sejalan dengan strategi organisasi yang baru yang mengedepankan diferensiasi dan memaksimalkan utilisasi dari kapasitas mesin yang ada, pembukaan divisi *food service* yang masuk ke sektor *Business to Business* dan revitalisasi divisi ekspor menjadi salah satu langkah implementasi strategi untuk mencari pasar baru dengan menawarkan produk baru. Ide-ide baru dan kreativitas perlu didorong agar dapat menciptakan inovasi guna memenuhi permintaan

pelanggan yang sangat spesifik. Strategi diferensiasi dan *learning culture* sangat dibutuhkan untuk mendukung penciptaan produk-produk baru yang bernilai tambah dan unggul.

Sebenarnya, pembelajaran (*learning*) di PT XYZ sudah dimulai pada tahap awal penerimaan karyawan baru melalui *socialization*, yang berupaya melakukan *transfer tacit knowledge*. Masa *training* kerja selama tiga bulan lebih banyak berlangsung dalam bentuk praktek kerja yang didampingi oleh seorang mentor. Dilihat dari konsep *Ba* menurut Nonaka & Kono dalam Budihardjo (2003), PT XYZ lebih banyak menggunakan *originating Ba* yang mengutamakan pertemuan *face to face* sebagai tempat individu berbagi pengalaman sehingga menghasilkan mental model. Misalnya seorang operator mesin yang sudah berpengalaman mengajarkan teknik-teknik mengurangi *down time* mesin dan cara menjalankan mesin secara optimal.

Untuk meningkatkan *empowerment*, PT XYZ perlu mengupayakan *externalization*, yaitu transfer dari *tacit* ke *explicit knowledge*. Prinsip *Ba* yang berlaku adalah *interacting Ba* sebagai tempat mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit* melalui dialog dan *metaphor*.

Setelah selesai *training* dan bergabung dalam kelompok *engineering*, operator tersebut akan mendapat pembelajaran dari contoh dan analogi yang muncul sewaktu berdiskusi dengan operator lainnya.

Media komputer perlu digunakan untuk mentransfer *knowledge* dari *explicit* ke *explicit (combination)* sehingga dapat diakses oleh orang lain yang membutuhkannya. Jika sudah dapat terkodifikasi dengan sempurna, *cyber Ba* menjadi sarana efektif sebagai tempat interaksi melalui proses antar-*explicit knowledge* yang masih baru dengan yang sudah ada.

Kodifikasi *knowledge* dalam bentuk *E learning* yang baru saja terbentuk di PT XYZ dapat digunakan oleh karyawan dan mempraktikkannya ilmunya dengan latihan di lapangan. Proses transfer ini disebut *internalization*, yaitu transfer dari *explicit* ke *tacit knowledge* dengan prinsip *Ba* berupa *exercising Ba*. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa peran *enabler* dalam proses *knowledge creation* masih sangat lemah. Belum ada sistem standarsasi pengelolaan pengetahuan untuk mendorong terciptanya inovasi produk maupun proses. *Knowledge vision* masih belum dilakukan

secara efektif. Sementara komunikasi, dialog, pemberdayaan *knowledge worker*, dan *enabling knowledge creation process* masih merupakan wacana di kalangan top dan *senior management*. Mengingat *tacit knowledge* berada di tingkat individu yang berada di *front line* maka *middle management* ke tingkat lebih bawah menjadi kunci utama dalam *acquiring, sharing, dan dissemination knowledge* sesuai dengan *knowledge vision* yang ditentukan dari pimpinan puncak.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa para karyawan masih merasa kurang dilibatkan dan diberdayakan oleh atasan mereka. Pengelolaan *knowledge workers*, baik sebagai peran *knowledge central network, knowledge brokers, maupun knowledge users* dalam tahap *cross leveling knowledge* belum dipetakan dalam suatu hubungan *network knowledge* dalam perusahaan. Di samping itu, dapat disimpulkan pula bahwa menurunnya kinerja finansial disebabkan oleh penciptaan produk yang kurang memiliki nilai tambah. Tampaknya, *middle management* kurang memiliki daya *sensing* yang tajam sehingga ide, penciptaan pengetahuan baru hingga menciptakan produk baru tidak menggunakan *insight*

Tabel 1. Knowledge Enabling the 5 x 5 Grid

KNOWLEDGE ENABLERS	Sharing Tacit Knowledge	Crating a Concepts	Crating a Concepts	Building a Prototype	Cross-Levelin Knowledge
Instilla Vision		*	**	*	**
Manage Conversation	**	**	**	**	**
Mobilize Activits		*	*	*	**
Create the right Context	*	*	**	*	**
Globalize local knowledge					**

Sumber: Von Krogh et al., 2000

kuat yang mendasarkan pada peluang dan kekuatan perusahaan. Karena itu, *sharing tacit knowledge* maupun *cross leverage knowledge* dibutuhkan. Peran masing-masing *enabler* pada tahap proses *knowledge creation* yang ideal dapat dilihat pada **Tabel 1**.

### Benang Merah dan Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *current learning culture* saat ini masih tergolong rendah dibandingkan dengan nilai yang dibakukan. Khususnya dimensi *empowerment* paling rendah dibandingkan dimensi lainnya. Hal ini memengaruhi proses *knowledge creation* dan *knowledge sharing* yang belum berjalan efektif untuk mendukung proses inovasi yang terjadi dalam dan antar-kelompok yang akhirnya berpengaruh pada kinerja finansial. Fungsi

pemimpin di level kelompok di samping peran pimpinan puncak, motivasi *intrinsic*, dan kepercayaan serta kemampuan untuk membentuk *self manage teams* masih belum efektif sebagai pendorong terbentuknya *organization learning* yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Untuk itu, intervensi yang perlu dilakukan, adalah: Pertama, mendorong model *organizational knowledge creation* yang menggunakan *knowledge creation enabler* yang diperlukan untuk dapat mempercepat terbentuknya *learning culture* yang diharapkan sehingga akan memengaruhi peningkatan kinerja.

Kedua, membangun *self manage teams* yang mendorong anggota kelompok untuk menterjemahkan *corporate value* dan rekomendasinya ke proses dan perilaku yang

lebih spesifik, merupakan salah satu strategi untuk mengembangkan desain organisasi yang fleksibel agar dapat menghadapi kecepatan perubahan. (Cummings & Worley, 2005).

Lalu, ketiga, membangun kepemimpinan transformasional. Menurut Bass (1985) dalam Politis (2002) bahwa kepemimpinan transformasional akan mendorong proses *knowledge acquisition*. Dengan tipe ini, pemimpin kelompok dapat mengubah budaya kelompok serta melakukan realigning antara budaya dengan visi organisasi serta mengelola perubahan *values* dan *norms* kelompok.

Keempat, mendorong motivasi intrinsik untuk belajar. Motivasi intrinsik mendorong *knowledge creation* dan *sharing* yang disebabkan *knowledge self efficacy* dan *enjoyment* dalam menolong yang lainnya (Fen Lin, 2007).

Penelitian ini mempunyai keterbatasan dalam hal generalisasi. Sebab itu, generalisasi temuan penelitian harus dilakukan secara hati-hati mengingat penelitian ini lebih merupakan studi kasus spesifik yaitu pada satu perusahaan. Di samping itu, hasil identifikasi budaya perusahaan

yang diungkap melalui kuesioner dapat bias menceminkan mengenai budaya pembelajaran yang diharapkan.

Penelitian lanjutan disarankan untuk mempelajari pengaruh *learning culture* terhadap kinerja PT KLF sudah menggunakan yang dimoderasi oleh *Knowledge management*. Untuk dapat mengukur efektifitas kinerja finansial perusahaan, penelitian lanjutan sebaiknya dilakukan secara *longitudinal research* dengan mempergunakan metode kuantitatif dan sampel perusahaan yang lebih besar. Alat ukur budaya perusahaan seyogianya "divalidasi" secara lebih seksama baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

#### **Dua Alternatif Solusi: Rekomendasi untuk PT XYZ**

Untuk jangka pendek, rekomendasi transformasi yang disarankan dengan mempertimbangkan decision criteria pada tingkat organisasi, kelompok dan individu agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan PT XYZ adalah alternatif solusi pertama: yaitu membangun *learning culture* melalui *enabling knowledge creation initiative* di tingkat organisasi, membangun kepemimpinan transformasional di tingkat

kelompok, dan membangkitkan motivasi intrinsik pada tingkat individu, agar akhirnya dapat meningkatkan *corporate performance* yang diharapkan. Dengan membangun *learning culture* melalui *enabling knowledge creation initiative* di tingkat organisasi akan mendorong motivasi intrinsik untuk belajar, mencari, menciptakan dan berbagi pengetahuan asalkan dapat menciptakan *Ba (share context)* yang tepat. Membangun motivasi intrinsik ini dibutuhkan enabler kepemimpinan transformasional di tingkat kelompok yang mendorong stimulasi intelektual dan *role model*.

Untuk jangka panjang, alternatif solusi kedua: Menggunakan *learning management system* Garvin (2000) untuk memelihara kondisi

budaya organisasi baru yang masih dalam tingkat *belief, values* dan *attitude* diharapkan berubah perlahan-lahan menjadi *basic assumption* dan memastikan proses *change* sudah selesai dan sebagai *reinforcement* untuk menghubungkan proses pembelajaran dengan KPI dan *balanced scorecard* setiap individu. Agar KPI tidak dianggap karyawan sebagai *punishment tools* dari *management* maka *enabler* kepercayaan kepada atasan dalam mendorong pembelajaran dan mau berbagi pengetahuan dalam memecahkan masalah menjadi mutlak. Visi organisasi perlu dikomunikasikan keseluruh anggota organisasi; disamping itu *self manage team* perlu ditingkatkan agar masing-masing anggota bermotivasi dalam berkinerja optimal. ■

Budihardjo, A., 2003, "Peranan budaya perusahaan: suatu pendekatan sistematis perusahaan," *Prasetya Mulya Management Journal*, Vol. VIII No. 14.

Budihardjo, A., 2003, "Aplikasi Knowledge Management dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi," *Forum Manajemen Prasetya Mulya*, Vol. XVII No. 80.

Cameron E. & Green, M., 2004, *Making Sense of Change Management*, Great Britain: Kogan Page Limited.

Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2005, *Organization Development & Change*, 8<sup>th</sup> Edition, USA: Thomson South-Western.

Dymock, D. & Mc Carthy, C., 2006, "Toward a learning organization? Employee perceptions," *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 5, p. 525-536, Emerald Publishing Limited.

Davenport, T & Prusak, L., 1998, *Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- Fen Lin, Hsiu, 2007, "Effect of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions," *Journal of Information Science*, 33 (2), p.135-149.
- Garvin, D.A., 2000, *Learning in Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hartijasti, Y., 2007, *Peran Kepemimpinan dan Intelegensi Emosional dalam Budaya Pembelajaran*. Disertasi Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L., 1992, *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press, Maxwell Macmillan International.
- Marsick, V. & Watkins, K.E., 2003, "Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimension of the learning organization questionnaire," *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5 No.2, p. 32-51.
- Nonaka & Takeuchi, H., 1995, *The Creating Knowledge Company*, New York: Oxford University Press.
- Politis, J.D., 2002, "Transformational and transactional leadership enabling knowledge acquisition of self managed teams," *Leadership & Organization Journal*, 23, ¾; ABI/INFORM Global, p. 186.
- Parise, S, R. Cross & Davenport.T., 2006, "Strategies for preventing a knowledge-loss crisis," *MITSloan Management Review*, Vol. 47 No. 4, p.31-38.
- Robbins, S.P., 2003, *Organizational Behavior*, 10<sup>th</sup> Ed, New Jersey: Pearson Education, Inc. Upper Sandle River.
- Schein, E., 1992, *Organizational Culture and Leadership*, 2ndEd, San Fransisco: Jossey-Bass Publisher Inc.
- Senge, P. M., 1990, *The Fifth Discipline. The Art and practice of the learning organization*, New York: Currency and Doubleday Publisher. Inc.
- Skyrme. D.J. & Amidon, D.M, 1997, *Creating Knowledge-Based Business*.
- Starkey, K., 1996, *How Organizations Learn*, Thompson Publishing Inc. UK.
- Von Krough, G; Ichijo, K & Nonaka, I., 2000, *Enabling Knowledge Creation*, England: Oxford University Press Inc. Publisher Inc.
- Watkins K.E. & Marsick, V., 2003, "Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimension of the learning organization questionnaire," *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5 No. 2, p. 32-51.