KNOWING ORGANIZATION: MEMBANGUN ADAPTABILITAS ORGANISASI DI TENGAH PERUBAHAN

Oleh: ***Khamdan Rifa'i***
Lektor Ilmu Ekonomi Islam Jurusan Syari'ah STAIN Jember

Abstrak

Telah banyak organisasi yang tumbuh danberkembang silih berganti. Ada sebagian organisasi yang bisa mempertahankan eksistensi dan produktivitasnya sampai saat ini. Tapi tidak sedikit dari organisasi yang gulung tikar tidak mampu mempertahankan eksistensi dan produktivitasnya. Kelemahan dari organisasi yang terlindas atau pun tertinggal antara lain adalah tidak adanya kemampuan untuk melakukan adaptasi, inovasi, dan pengambilan tindakan yang cepat dan tepat dalam mencapa tujua yang telah ditetapkan. Padahal dalam persaingan bebas saat ini, setiap organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan organisatoris dalam melakukan aktivitas-aktivitas sense making, knowledge creating dan decision making dengan menyandarkan diri pada penggunaan informasi. Kemampuan demikian ini dikenal dengan knowing organization

Kata Kunci: Adaptabilitas Organisasi dan Perubahan

Pendahuluan

Tantangan yang dihadapi organisasi saat sekarang ini semakin berat. Persaingan antar organisasi yang setiap waktu tumbuh, tumbang, dan berkembang, sudah tidak bisa dielakkan. Terlebih lagi, para aparat birokrasi kini dihadapkan kepada, menurut Felix Jansen (2000), era inovasi setelah sebelumnya mereka berada di era efisiensi (tahun 1950-1960), dan era kualitas (tahun 1970-1980). Organisasi yang tidak mampu melakukan inovasi yang berkelanjutan niscaya akan terlindas oleh pesaing yang tidak mengenal belas kasihan. Organisasi yang tidak mampu mengerti lingkungan di mana dia berada akan senantiasa mengalami ketertinggalan dan hanya akan terjadi pengikut, sehingga tidak akan pernah menjadi yang terbaik. Dalam konteks demikian ini, Philip Evan dan Thomas S. Wurster (2000) menyerukan agar para aparat organisasi tidak menunggu or-

ang lain untuk melakukan upaya lebih dahulu sebab *fast followers are always too late, its better to do too early five times than to be too late once.*

Tema sentral yang paling banyak dijadikan diskursus oleh para pemerhati dan praktisi organisasi bisnis saat ini adalah mengenai adaptabilitas organisasi, karena bukti-bukti menunjukkan, bahwa mayoritas organisasi bisnis, umur hidupnya sangat singkat. Arie de geus (1997) dalam hasil penelitiannya mengidentifikasi, bahwa karakteristik umum penyebab singkatnya hidup perusahaan-perusahaan, terutama karena tidak mampu untuk belajar dan mengadaptasikan dirinya dengan permintaan perubahan lingkungan. Jadi, mereka sudah mengecewakan pelanggannya dan mereka pada akhirnya mati, sebab mereka kehilangan pasar, atau mereka ditolak oleh komunitas dan lingkungan di mana ia berada. Choo (1999) mengatakan bahwa memang ada organisasi yang benar-benar mampu untuk bertahan lama, terus berkembang dari waktu ke waktu. Organisasi-organisasi ini bertahan bukan karena ukuran dan keberuntungan mereka. Banyak di antara mereka memang mampu menunjukkan suatu kapasitas dan kapabilitas untuk beradaptasi cepat dengan mengambil tindakan yang tepat dengan menggerakkan organisasinya ke arah tujuan yang diinginkan.

Melalui *Knowing Organozation* diharapkan organisasi akan mampu mempertahankan atau memelihara pertumbuhannya dan dapat berkembang di dalam era yang sangat dinamis dan kontinyu. Dengan mengetahui dan mengerti lingkungannya, organisasi yang *knowing* akan dapat mempersiapkan dirinya untuk beradaptasi lebih dini. Dengan penyusunan ketrampilan dan keahlian dari anggotanya akan dapat menimbulkan pembelajaran (*learning*) yang bermuara kepada timbulnya inovasi yang berkelanjutan.

Pengertian *Knowing Organization*

Dalam kamus Oxford English Dictionary ditemukan pengertian bahwa *knowing Organization* adalah kepemilikan informasi dan pengetahuan sehingga organisasi berpengetahuan luas, cerdik dan lebih terang memandang permasalahan.

Kesuksesan untuk beradaptasi dengan cepat dengan lingkungan, terus menerus melakukan inovasi dan mengambil tindakan yang tepat untuk membawa organisasi mencapai tujuan, mengharuskan adanya kemampuan organisasi melakukan aktivitas sense making, *knowledge creating* dan *decision making* dengan menyandarkan diri pada penggunaan informasi yang oleh Choo (1999) disebutnya sebagai knowing organization. Lebih jauh Choo (2000) mengartikan *knowing organization* sebagai kepemilikan informasi dan pengetahuan sehingga memperoleh keunggulan, memberikan kepada organisasi berkemampuan untuk melakukan manuver dengan intelgensi, kreativitas dan kecerdikan atau organisasi

yang terampil menyusun sumber daya informasi dan kapabilitas, mentransformasi informasi dan kapabilitas, mentransformasi informasi ke dalam pengertian dan pengetahuan, dan menyebarkan pengetahuan tersebut melalui inisiatif dan pola-pola tindakan, sehingga organisasi belajar dan adaptif dengan perubahan.

Dari pengertian tersebut terlihat bahwa inti sebenarnya dari knowing organization adalah proses pengelolaan informasi yang memberi pondasi/ dukungan terhadap kemampuan untuk mengerti (*sense making*), meciptakan pengetahuan (*Knowledge creating*) dan pengambil keputusan (*decision making*) yang bermuara kepada adaptabilitas organisasi.

Membangun Organisasi Yang *knowing*

Supaya menjadi organisasi yang knowing, maka informasi memegang peran penting dalam tiga arena kegiatan yang saling berkaitan dan saling memperkuat. Tiga arena kegiatan tersebut adalah *sense making, knowledge creating, decision making*.

Organisasi harus memahami Informasi tentang lingkungan dirinya dan pemahaman tersebut selanjutnya disosialisasikan. Hal tersebut penting sebab dapat memberikan suatu konteks untuk seluruh aktivitas organisasi dan pedoman khusus di dalam proses penciptaan pengetahuan. Pengetahuan disimpan di dalam pikiran individu dan kebutuhan pengetahuan seseorang dirubah ke dalam pengetahuan yang dapat disebarkan dan ditamsfer kedalam bentuk inovasi. Apabila ada kecukupan pengertian dan pengetahuan, organisasi kemudian bertindak dan memilih tindakan secara rasional menurut tujuan yang telah ditetapkan.

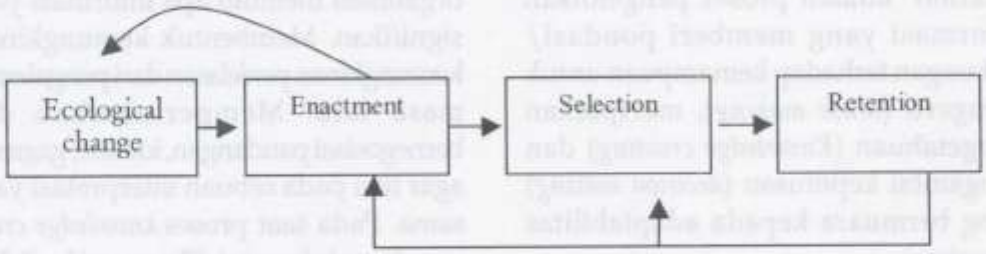
Secara prinsip dalam arena sense making, informasi diproses dengan menginterprestasi berita-beria dan pesan-pesan tentang lingkungan. Para anggota organisasi memilih apa informasi yang signifikan. Membentuk kemungkinan-kemungkinan penjelasan dari pengalaman masa lalu. Mempertukarkan dan bernegosiasi pandangan, ide-ide, gagasan, agar tiba pada sebuah interpretasi yang sama. Pada saat proses *knowledge creating* proses informasi dikonversi ke dalam pengetahuan. Pengetahuan pribadi para anggota organisasi disebarkan melalui dialog dan diskusi, dan mengartikulasikan apa yang diketahui secara intuitif melalui dialog, metafora ke dalam saluran yang formal, sedangkan selama proses *decision making* berlangsung aktivitas memproses dan menganalisa informasi tentang alternatif yang tersedia, mempertimbangkan hal-hal yang secara relatif bermanfaat dan yang tidak bermanfaat. Ketiga ciri-ciri penggunaan informasi yakni interpretasi, konversi dan proses adalah bersifat dinamis dan merupakan proses sosial yang berkelanjutan untuk menyusun kembalipengertian, pengetahuan ,dan tindakan.

Dengan cara yang detail langkah-

langkah mendesain organisasi yang *knowing* dilakukan untuk pengintegrasian penggunaan informasi kedalam arena *sense making, knowledge creating dan decisiaon making*.

Sense Making

Fungsi *sense making* sebagai proses untuk dapat memahami lingkungan organisasi dilakukan dengan cara beberapa langkah yang satu sama lain terkait, yakni:



Gambar 1: Proses Sense Making

interlocking, ecological change, enactment, selection dan retention (lihat gb.1)

Proses sense making berlangsung ketika ada sejumlah perubahan atau perbedaan di dalan lingkungan organisasi yang mempengaruhi pengalaman anggota organisasi. Perubahan ekologi organisasi memerlukan upaya para anggota organisasi untuk memahami perbedaan tersebut dan menentukan signifikansi perubahan tersebut. Proses *enactment* adalah kegiatan memisah-misahkan kemungkinan lingkungan yang organisasi akan dijernihkan ataudipahami dan dilakuksecara serius, tetapi apakah hal itu secara aktual dilakukan atau tidak sangat tergantung atas apa yang terjadi didalam proses seleksi. Selanjutnya didalam proses selection jawaban lahir dari pertanyaan; apa yang terjadi sebenarnya? Oleh karena itu proses seleksi akan melibatkan berbagai berbagai jenis struktur hubungan yang rasional atas pembuatan data mentah dalam suatu upaya mengurangi keraguraguan. Sementara di dalam proses retention, organisasi melakukan penyimpanan atas berbagai hasil pemahaman dari proses sense making yang sukses, dimana disuatu saat hasil sense making yang sukses tersebut dapat digunakan setiap saat jika diperlukan.

Arena *Knowledge creating*

Peter Drucker (1993) mengatakan bahwa esensi manajemen sebenarnya adalah bagiamana pengetahuan-pengetahuan yang ada diterapkan untuk menghasilkan pengetahuan baru. Organisasi yang berpengetahuan adalah organisasi yang mampu mengelola dan memelihara pengetahuan dan kemampuannya. Dalam kaitan ini , maka

diperlukan adanya kemampuan untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi. Kepemilikan pengetahuan dari organisasi merupakan hasil dari aktivitas penciptaan pengetahuan (Nonaka & Takeuchi, 1995) yang diperoleh karena adanya aktivitas knowledge conversion dan sharing informasi. Oleh karena itu penciptaan pengetahuan dapat dicapai melalui suatu pengakuan dari hubungan yang sinergi antara *tacit* dan *explicit knowledge* didalam organisasi. Perubahan *tacit knowledge* kedalam *explicit knowledge* terjadi melalui *knowledge conversion* (Nonaka & Takeuchi, 1995). *Tacit* ini terdiri dari subyek *know-how*, pengertian/ wawasan, dan intuisi yang dimiliki sesesorang dan telah tertanam didalam suatu aktivitas untuk suatu periode waktu tertentu. *Tacit knowledge* ini merupakan pengetahuan yang bersifat personal sehingga sulit untuk disusun dan dikomunikasikan kepada yang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan formal yang mudah ditularkan atau dikomunikasikan ke dan diantaraindividu atau kelompok. *Explicit* ini seringkali ditandai dalam bentuk matematika, aturan-aturan, spesifikasi-spesifikasi dan sebagainya. Kedua katagori di atas saling melengkapi atau dengan kata lain *explicit knowledge* tidak terjadi secara spontan, tetapi mesti dipelihara dan diolah dari benih *tacit knowledge* kedalam *explicit knowledge*. Oleh karena itu organisasi harus terampil melakukan perubahan *personal tacit knowledge* kedalam *explicit knowledge* sehingga dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk baru.

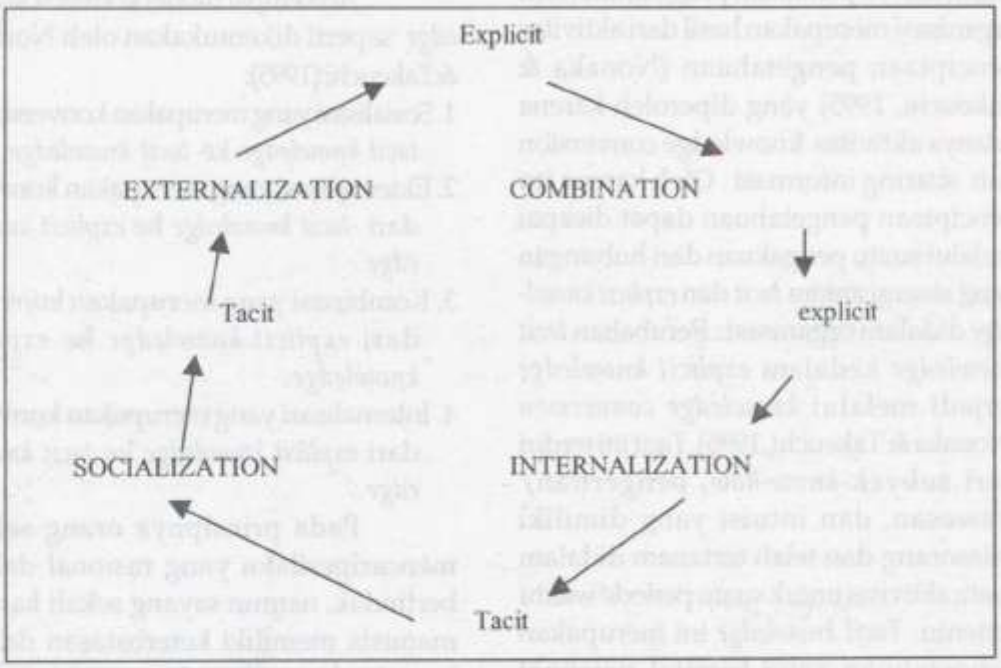
Ada empat model konversi *knowledge* seperti dikemukakan oleh Nonaka &Takeuchi (1995):

1. Sosialisasi yang merupakan konversi dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*.
2. Eksternalisasi yang merupakan konversi dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*.
3. Kombinasi yang merupakan konversi dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*.
4. Internalisasi yang merupakan konversi dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*.

Pada prinsipnya orang selalu mencariperilaku yang rasional dalam bertindak, namun sayang sekali karena manusia memiliki keterbatasan dalam kapasitas kognitifnya, informasi dan nilai-nilainya, maka pencarian informasi terhadap alternatif yang mungkin diambil, konsekuensi-konsekuensi yang menyertai dari setiap alternatif. Alternatif yang telah diambil kemudian dievaluasi akan hasil-hasil yang telah dicapai berdasarkan pilihan-pilihan atau tujuan yang telah diketahui. Proses ini merupakan tindakan yang dilakukan dalam rangka mencapai pilihan yang rasional (Simon, 1976).

Organisasi merupakan jaringan kerja keputusan, pengambil keputusan. Keputusan merupakan hasil dari komitmen terhadap tindakan tertentu. Keputusan memfasilitasi pengambilan tindakan dengan menentukan dan mengembangkan

tujuan, dan dengan mengalokasikan sumberdaya untuk mendukung keputusan

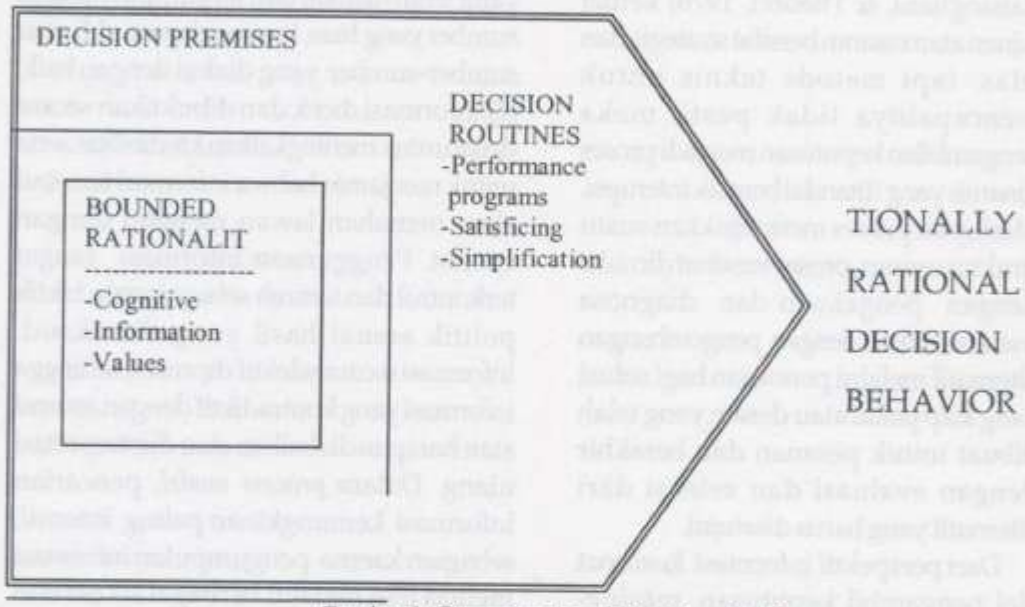


alternatif yang layak, menilai hasil yang tersebut. Walaupun alur kepustusan bersama melahirkan alur tindakan yang berbeda menurut waktu dan lokasiserta intuisi secara keseluruhan, namun alur tindakan tersebut harus bergerak menuju tujuan dan saling terkait, dilakukan melalui strategi yang konsisten dan terkoordinasi. Hal tersebut dilakukan karena tindakan dan tujuan organisasi berinteraksi dengan banyak elemen dari lingkungan organisasi dan dengan jangka waktu yang panjang. Pengambilan keputun akan senantiasa menghadapi kompleksitas dan ketidak pastian yang besar dalam mencoba untuk memahami tentang isu-isu, mengenal mungkin, kejelasan dan tawaran-tawaran dari plilihan yang ada. Kelengkapan keputusan yang rasional akan memerlukan informasi yang lengkap dengan mengandalkan kapabilitas organisasi untuk dapat menumpulkan, memproses informasi. Keterbatasan kapasitas tersebut biasanya organisasi kemudian mengatasinya dengan mendesain dan mengimplementasikanaturan-aturan dan rutinitas dengan menyederhanakan dan menuntun pilihan perilaku yang rasional, sehingga perilau tersebut tetap konsisten dan terkoordinasi (lihat Gb.3)

Pengumpulan informasi dan

persyaratan proses informasi terjadi melalui kapabilitas dari masing-masing organisasi atau individu serta tergantung pada tingkat ambiguitas tujuan atau konflik tujuan maupun tingkat ketidak pastian teknis. Oleh karena itu organisasi dapat mengatasinya dengan mengadopsi satu dari empat model pengambilan keputusan.

1. *Rational model*, model ini dipergunakan jika tingkat ambiguitas atau konfliksitas sasaran maupun tingkat ketidakpastian teknis rendah. Pilihan dipermudah oleh kinerja program (Marc, Simon, 1988) dan standar operasional (Cyert, March, 1976) yang disusun menurut aturan-aturan keputusan serta rutinitas yang organisasi telah pelajari,
2. Political model, ketika tujuan diperebutkan oleh berbagai kelompok kepentingan dan kapasitas teknis tinggi didalam kelompok, keputusan dan tindakan mepakan hasil tawar menawar antara pemain yang mengejar kepentingan mereka dan memanipulasi instrumen pengaruh yang tersedia. Pengambilan keputusan politik mungkindikaitkan dengan game playing atau semacam permainan, dimana para pemain mengambil tempat, posisi dan pengaruh, serta membuat gerakan-gerakan menurut aturan-aturan dan kekuatan tawar-menawar mereka (Allison, 1971).
3. Anarchy model, dipergunakan jika



Gambar 3: Organizational Decision Making

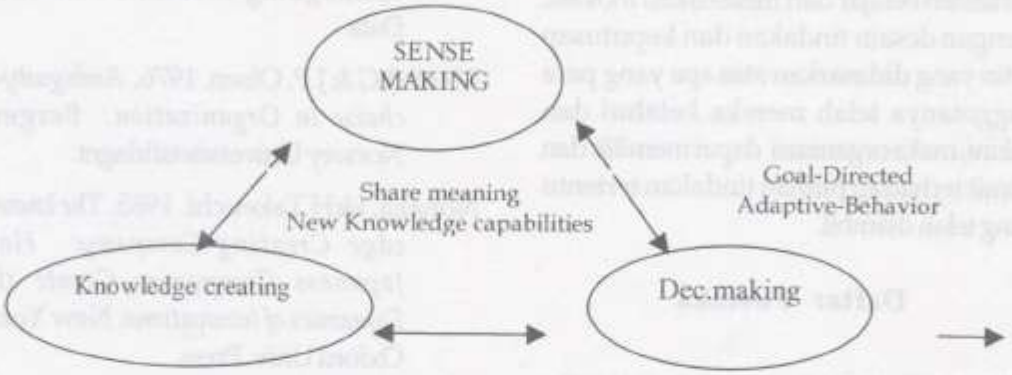
tingkat ambiguitas atau konflik-sitas sasaranmaupun tingkat ketidak pastian teknis tinggi (March & Olsen, 1976), situasi keputusan secara independen yang terdiri dari alur masalah, solusi, partisipasi, dan pilihan peluang. Keputusan terjadi melalui peluang dan waktu.

4. *Process model*, dipergunakan jika tingkat ambiguitas atau konfliksitas sasaran rendah, sedangkan tingkat ketidak-pastian teknisnya tinggi (Mintzberg, Raisinghani, & Theoret, 1976) ketika tujuan atau sasaran bersifat strategis dan jelas, tapi metode teknis untuk mencapainya tidak pasti, maka pengambilan keputusan menjadi proses dinamis yang ditandai banyak interupsi. Meskipun proses menunjukkan suatu struktur umum, proses tersebut dimulai dengan pengakuan dan diagnosa masalah diikuti dengan pengembangan alternatif melalui pencarian bagi solusi yang siap pakai atau desain yang telah dibuat untuk pesanan dan berakhir dengan evaluasi dan seleksi dari alternatif yang harus disetujui.

Dari perspektif informasi keempat model pengambil keputusan, masing-masing dicirikan oleh perbedaan pendekatan dalam mendapatkan dan menggunakan informasi. Dalam model anarchi, pencarian informasi berada pada level yang rendah dalam memahami solusi dan alternatif melepaskan diri dari masalah, dan meninggalkan atau masuk kedalam situasi keputusan dengan sejumlah keacakan tertentu. Penggunaan informasi masih tidak terkontrol, dimana solusi terkait langsung dengan masalah melalui kejadian dan ketertarikan seseorang, dan keputusan dibuat dengan tingkat kesalahan yang lebih sering dari pada dengan solusi model rasional. Dalam model politik, meskipun pencarian informasi mungkin selektif dan memilih informasi yang mendukung pilihan, pengumpulan informasi kemungkinan karena dua alasan: (1) informasi untuk mendukung alternatif yang lebih disukai dan terkumpul melalui sumber yang luas, termasuk para ahli atau sumber-sumber yang diakui dengan baik, (2) informasi dicek dan dibuktikan secara detail untuk meningkatkan kredibilitas serta untuk menjamin bahwa informasi tersebut akan menahan lawan meneliti dengan cermat. Penggunaan informasi sangat terkontrol dan terarah sebagai suatu taktik politik sesuai hasil yang dimaksud. Informasi secara selektif diproses, sehingga informasi yang kontradiktif dengan asumsi atau harapan diabaikan atau diintrepretasi ulang. Dalam *process model*, pencarian informasi kemungkinan paling intensif, sebagian karena pengumpulan informasi meluas dan melalui berbagai sikuls dan sebagian karena secara substantif pencarian diperlukan selama fase pengembangan proses. Penggunaan informasi difokuskan sebagai pengulangan siklus pemrosesan informasi yang bertemu pada titik soluso-merupakan suatu jawaban spesifik yang harus disajikan dengan pengesahan oleh atasan.

Mekanisme Kerja *Knowing Organization*

Untuk memahami bagaimana knowledge creating, sense making, decision making saling berinteraksi dalam membentuk organisasi yang *knowing* dengan berlandaskan atas penggunaan informasi, maka dapat dilihat pada gambar-



Gambar-4 : Siklus *Knowing Organization*

4 yang memperlihatkan bagaimana ketiga mode tersebut saling berinteraksi.

Alur pengalaman (stream experience) dalam lingkungan organisasi digolong-golongkan, diberi label, dihubungkan bersama dalam mental map untuk memahami informasi yang masih samar-samar atau memiliki makna yang ganda. Setelah informasi dipahami, maka muncul sense making. Hasil dari pada proses sense making tersebut oleh para anggota organisasi kemudian dicoba dikembangkan melalui interpretasi bersama tentang apa yang terjadi dengan mereka dan organisasinya. Dari hasil interpretasi bersama akan muncul seperangkat pengertian bersama yang akan digunakan oleh organisasi dalam merencanakan dan membuat keputusan. Interpretasi bersama tersebut akan membantu organisasi dalam menentukan maksud atau visi organisasi tentang apa kapabilitas baru yang organisasi butuhkan dan yang akan dikembangkan. *Out put* daripada sense making akan dapat mengurangi keraguraguan karena dapat mengungkapkan situasi yang dihadapi organisasi secara familier.

Kesimpulan

Apa yang terurai di atas memberikan suatu kerangka bagi organisasi yang ingin meningkatkan adaptabilitasnya dalam situasi lingkungan yang sangat dinamis, yang bahkan oleh D'Aveni disebutnya sebagai era *hypercompetitio*.

Adaptabilitas organisasi dapat dicapai dengan menggunakan informasi sebagai basis. Strategis yang diintegrasikan melalui aktivitas *sense making, knowledge creating* dan *dcision making* dengan menyertakan ke aktivitas *sense making* terhadap signal-signal dari lingkungan, organisasi dapat beradaptasi dan berkembang. Dengan memobilisasi pengetahuan dan keahlian anggota organisasi, organisasi secara konsisten belajar dan melakukan inovasi. Dengan desain tindakan dan keputusan rutin yang didasarkan atas apa yang para anggotanya telah mereka ketahui dan yakini, maka organisasi dapat memilih dan komit terhadap pilihan tindakan tertentu yang telah diambil.

Daftar Pustaka

Allison GT. 1971. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston.

Choo, Chun Wei. 1999. *The Knowing Organization: How use information to Construck Meaning, creating knowledge, and make decision*. Oxford NY: Oxford University Press.

Cyert, R.M. 1992. *A Behavioral Theory of the Firm*. Oxfor UK.

D'Aveni, RA. 1994. *Hypercompetition*, The free Press. Toronto

Drucker, P.F. 1993. *Post Capitalist Society*. New York

Evans Philips & Thomas S. Wurster. 2001. *Blow to Bits: How the new economics of information Transform Strategy*. Boston Masachussets: Harvard Business School Press.

Janszen, Felix. 2001. *The age of Innovations*. London: British Library Calaloguing inovasi Publication Data.

March J.G & J.P. Olsen. 1976. *Ambiguity & choise in Organization*. Bergen: Norwey Universitetsfirlaget.

Nonaka, I&H Takeuchi. 1985. *The knowledge Creating-Company: How Japaness Companies Create the Dynamics of Innovations*. New York: Oxford Univ. Press.

Senge, Peter M. 1994. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the learning*. New York: Doubleday.

Simon, H.A. 1976. *Administrative Behavior: Astudy of Decision Making Processes inovasi Administrative Organization*. New York: Free Press.

Thomas, J.B., S.M. Clark, and DA Gioia. 1993. *Strategic Sense making ang Organization Performance: Lingkage among Scanning, Interpretation, Action and Outcomes*. Academic of Management Journal No.2 p.239-270.