

RELEVANSI PERUBAHAN ORGANISASI DALAM DINAMIKA PENCIPTAAN PENGETAHUAN DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN MENUJU KEUNGGULAN KOMPETITIF

Pilifus Junianto

Program Studi Manajemen, STIE Bentara Persada

Email: pilifusj@gmail.com

ABSTRAK

Artikel ini membahas konsep interaksi manusia ketika masuk dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu melalui dinamika penciptaan pengetahuan untuk unggul bersaing serta menghasilkan inovasi dan nilai bagi kemasyarakatan. Tulisan ini diawali dengan kerangka teori organisasi yang membahas pentingnya figur *leader* dan gaya kepemimpinannya. Kajian berikutnya tentang karakteristik sumber daya manusia yang handal bagi organisasi. Kedua hal tadi bersangkutan paut dalam dinamika penciptaan pengetahuan untuk mengantar suatu kelompok ke *competitive advantage*. Akhirnya, semua unsur tersebut berkelindan guna mengikuti geliat perkembangan dan perubahan dari organisasi.

Kata kunci: Perubahan Organisasi, Pengetahuan, SDM, Kepemimpinan

PENDAHULUAN

Manusia adalah *zoon politicon*, begitu kata Aristoteles. Dengan istilah ini terkandung makna bahwa manusia dikodratkan untuk hidup bermasyarakat, berinteraksi satu sama lain. Terkait dengan eksistensi manusia yang saling berelasi dengan lainnya, keberadaan organisasi menjadi salah satu penanda bahwa manusia akan terus berinteraksi. Lewat organisasi manusia masuk ke dalam suatu wadah demi visi dan misi tertentu, untuk bekerja sama, menjalin hubungan, saling membantu agar tujuan tersebut bisa tercapai.

Kesuksesan menjadi yang terdepan, unggul dalam berkompetisi, dan bisa memberikan manfaat bagi banyak orang menjadi cita-cita yang diimpikan organisasi. Dalam rangka itu maka perlu penatakelola yang mampu mendorong SDM untuk bergerak maju membangun organisasi. Aktivitas ini pun berlangsung melalui dinamika penciptaan pengetahuan untuk unggul

bersaing dalam menghasilkan inovasi dan *value* bagi kemasyarakatan.

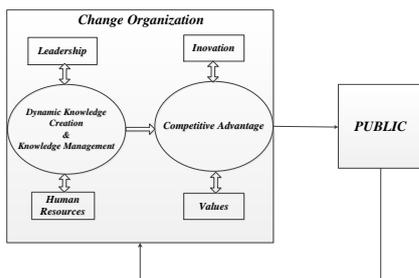
Tulisan ini berupaya membahas hal di atas. Diawali dengan kerangka teori organisasi yang membahas pentingnya figure *leader* dan gaya kepemimpinannya. Sumber daya manusia yang handal menjadi tema kajian selanjutnya. Kedua hal tadi bersangkutan paut dalam dinamika penciptaan pengetahuan untuk mengantarsuatu kelompok ke *competitive advantage*. Akhirnya, semua unsur tadi berkelindan guna mengikuti geliat perkembangan dan perubahan dari organisasi.

Kerangka Teori

Pada bagian ini akan disampaikan *framework* seperti tampak di Gambar 1 *Mind Map Theory*. Kerangka teori ini adalah pengerucutan dari gagasan pembahasan bagian ke 3. Telaah awalnya akan dipaparkan mengenai kepemimpinan dan SDM. Kedua unsur ini mendukung proses dinamika penciptaan pengetahuan dan manajemen

pengetahuan. Di dalam proses tersebut ada *sharing knowledge* lewat interaksi manusia dalam organisasi. Tentunya dalam dinamika tersebut peran pemimpin transformatif dan dengan dukungan dari kompetensi SDM yang handal menjadi kekuatan internal bagi suatu kelompok untuk unggul dalam berkompetisi. Sebuah institusi akan unggul jika mampu menciptakan inovasi yang berdaya guna bagi masyarakat. Efektivitas ini semakin dirasakan oleh manusia jika terkandung *value* bagi kemasyarakatan. Geliat inilah yang menjadikan organisasi berkembang dan mengalami perubahan sehingga suatu organisasi tadi bisa bertahan.

Gambar 1 *Mind Map Theory*



Sumber: disarikan dari berbagai sumber

PEMBAHASAN

1. Karakteristik Kepemimpinan Transformatif

Seorang pemimpin biasanya menggunakan *style* tertentu dalam memimpin dan memotivasi bawahannya. *Style* biasa disebut dengan istilah *leadership*. Kepemimpinan adalah pengaruh yang dipancarkan oleh individu tertentu dalam kelompok terhadap individu lainnya untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuannya. Keberhasilan seorang pemimpin adalah sejauh mana dia secara aktual membantu suatu

organisasi mencapai arah haluannya (George & Jones, 2012).

Leadership adalah suatu topik yang krusial untuk dibicarakan sepanjang masa. Hal ini terkait dengan pentingnya peran pemimpin dalam suatu organisasi. Baik atau buruknya keadaan kelompok tersebut dimasa yang akan datang bisa jadi sangat tergantung pada peran pemimpinnya di saat ini.

Berbagai pemikiran dan teori telah dibangun. Penelitian empirik telah dilakukan dan umumnya dari semua ini bertujuan untuk mengetahui ciri-ciri pemimpin, perilaku pemimpin atau hal-hal lainnya yang menentukan efektivitas serta keberhasilan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasinya. Kepemimpinan transformatif salah satunya.

Menurut Bernard Bass kepemimpinan transformatif didasarkan pada pengaruh sekaligus hubungan *leader* dengan *followers*. Para pengikut merasa percaya, kagum, loyal, hormat, serta memiliki komitmen pada pemimpinnya. *Passion* ini merangsek ke dalam diri para bawahan lalu menjadi motivasi yang tinggi untuk berprestasi. Gelora ini membuat para pengikut tampil dengan performa terbaiknya dalam organisasi untuk membangun *competitive advantage* (George & Jones, 2012).

Sehubungan dengan itu Robbins dan Judge memandang bahwa pemimpin jenis ini adalah “*who inspire followers to transcend their own self-interests and who are capable of having a profound and extraordinary effect on followers*” (Robbins & Judge, 2013). Nilai-nilai yang ada dalam diri pemimpin ini adalah jika ia memiliki: pengaruh idealisasi (*idealized influence*), inspiratif (*inspirational*

motivation), rasangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian kepada individu (*individualized consideration*). Karakter tersebut tentu berdampak dan dapat dirasakan oleh pengikutnya dalam berorganisasi (Robbins & Judge, 2013).

2. SDM yang Berkompeten

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu bagian penting dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi dan dalam pelaksanaan misinya dikelola oleh manusia sebagai sumber daya yang strategis dalam kegiatan organisasi. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Maka dari itu dibutuhkan SDM yang kompeten.

Kebutuhan akan hal itu semakin terasakan. Apalagi dalam zaman modern saat ini manajemen SDM yang cocok adalah SDM pengetahuan (*knowledge worker*) untuk pencipta pengetahuan-pengetahuan baru. Mereka perlu diberdayakan secara maksimal dalam usaha menyerap berbagai pengetahuan dari lingkungan sekitar. Selanjutnya SDM mesti didorong untuk menciptakan insight baru bagi masyarakat. Untuk hal itu mereka perlu diberdayakan sehingga memiliki kompetensi yang handal.

Ada pun definisi kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu (Mulyadi, 2010). Menurut Peter M. Spencer dan Signe M. Spencer ada 5 karakteristik dari SDM yang berkompeten:

a. Motif (*motive*)

Karakter ini muncul dari apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.

b. Sifat bawaan (*trait*)

Karakter ini terkait dengan ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.

c. Konsep diri (*self-concept*)

Karakter ini berhubungan dengan sikap, nilai atau gambar diri dari tiap individu.

d. Pengetahuan (*knowledge*)

Karakter ini berupa suatu informasi/pengetahuan yang dimiliki seseorang akan bidang tertentu.

e. Keterampilan (*skill*)

Karakter ini terlihat dari kapasitas individu untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu (Mulyadi, 2010).

3. Dinamika Penciptaan Pengetahuan dan Manajemen Pengetahuan Menuju Keunggulan Kompetitif

Setelah mengkaji *leadership* dan SDM pada bagian ini akan dibahas bagaimana korelasinya dengan dinamika penciptaan pengetahuan dan manajemen pengetahuan. Terkait dengan itu bagi Nonaka, *et al.* dinamika terciptanya pengetahuan ini berlangsung karena proses interaksi sosial di antara individu-individu (pemimpin dan SDM) dengan organisasi. *Knowledge* juga bersifat manusiawi, karena pada dasarnya terkait dengan tindakan manusia. Nonaka, *et al.* juga mengamati bahwa penciptaan pengetahuan dari organisasi meliputi tiga elemen:

a. SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*)

Di sini berlangsung proses terciptanya pengetahuan lewat

perubahan pengetahuan *tacit* menuju pengetahuan *explicit*. *Tacit knowledge* berakar dari sanubari manusia, tindakan, prosedur, rutinitas, komitmen, idealisasi/cita-cita, nilai, dan emosi. Sedangkan *explicit knowledge* muncul dari bahasa formal dan sistematis, penyebarannya berupa data yang terspesifikasi, serta berisi rumusan saintifik (Nonaka, Toyama, & Konno, 2001).

Agar perubahan ini bisa berjalan dengan baik, Nonaka dan Takeuchi memperkenalkan 4 pola dasar penciptaan pengetahuan yang dikenal dengan *The Spiral of Knowledge* (Nonaka, Toyama, & Konno, 2001), (Aldi, 2005):

- *Socialization*, di sini hadir aktivitas untuk saling menjelaskan dan berbagi antar *tacit knowledge*. Umumnya ini berlangsung tanpa melibatkan hal-hal formal, bisa juga dengan sharing budaya organisasi antara anggota organisasi yang lama dengan anggota yang baru dengan tujuan anggota yang baru mampu beradaptasi dengan budaya organisasi. Contohnya bila perusahaan ingin menggunakan mesin-mesin baru dalam proses produksi maka perusahaan mengirimkan wakilnya untuk belajar mesin tersebut. Hal yang mungkin dilakukan pertama kali adalah dengan mengamati, mengobservasi, serta mempraktikkan mesin tersebut selama pelatihan.

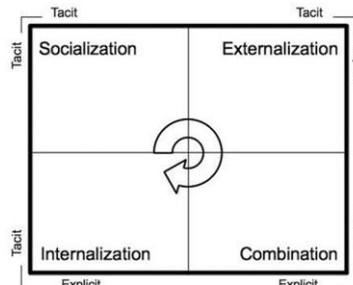
- *Externalization*, di sini berlangsung aktivitas peralihan dari *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Di sini menggunakan metafor-metafor yang dapat dipahami bersama. Misalnya hasil observasi terhadap mesin baru tersebut diubah dalam bentuk tertulis yang mudah dipahami lalu didiskusikan bersama rekan-rekan kerja.

- *Combination*, di sini berlangsung aktivitas penggabungan antar *explicit knowledge* yang dipunyai oleh diri sendiri dengan *explicit knowledge* yang dimiliki oleh rekan lainnya. Misalnya agar semakin banyak orang yang dapat memanfaatkan mesin tersebut dibuatlah standar prosedur operasi atau buku petunjuk penggunaan agar lebih banyak orang mempelajarinya.

- *Internalization*, di sini berlangsung aktivitas peralihan dari *explicit knowledge* menuju *tacit knowledge*. Jargon yang paling populer untuk menjelaskan internalisasi adalah *learning by doing*. Misalnya dengan pengalaman mengoperasikan mesin baru dapat meningkatkan pemahaman *tacit knowledge*.

Untuk memudahkan pemahamannya berikut gambar proses SECI:

Gambar 2 Proses SECI



Sumber: (Nonaka, Toyama, & Konno, 2001)

b. *Ba*

Ba adalah kata dari Jepang. *Ba* adalah konteks bersama oleh orang-orang yang berinteraksi satu sama lain di dalamnya. Melalui interaksi tersebut, mereka yang berpartisipasi dalam menciptakan *knowledge*. Berikut penjelasannya beserta gambar 4 tipe *ba*:

- *Originating ba* merupakan interaksi antar individu-individu yang saling berbagi informasi, pengalaman dan mental model guna menciptakan kepercayaan dan komitmen yang

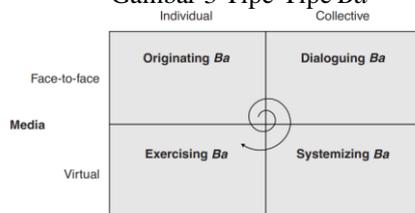
menjadi dasar *knowledge conversion* antar individu.

- *Dialoguing ba* merupakan interaksi antar muka, dimana antar individu saling bertukar pengetahuan yang dimiliki. Di sini pengetahuan *tacit* seseorang dibagi dan diartikulasikan melalui percakapan antara partisipan atau individu.

- *Systemizing ba* merupakan konteks perpaduan dari *explicit knowledge* yang sudah ada sebelumnya, karena *explicit knowledge* cenderung lebih mudah dibagikan atau disampaikan ke banyak orang dengan format tertulis. Di sini individu sering membagikan *explicit knowledge* menggunakan menggunakan teknologi infomasi

- *Exercising ba* merupakan proses dimana individu membuat pengetahuan dikomunikasikan dengan suatu media, seperti tulisan atau program simulasi.

Gambar 3 Tipe-Tipe *Ba*



Sumber: (Nonaka, Toyama, & Konno, 2001)

c. *Knowledge assets*

Semua elemen yang terlibat dalam proses penciptaan pengetahuan merupakan *knowledge asset*. Modal informasi juga merupakan elemen-elemen yang dapat membentuk suatu informasi. Kekayaan tersebut dapat berupa input, output, atau moderator di dalam proses pembentukan tersebut. Aset sendiri dapat dikategorikan menjadi 4 tipe. Berikut penjelasan dan gambarnya (Nonaka, Toyama, & Konno, 2001):

- *Experiential knowledge asset*.

Tataran ini berisi *tacit knowledge* yang dibangun dari pengalaman-

pengalaman karyawan. Dari modal pengetahuan ini, perusahaan dapat menggunakannya untuk mengetahui nilai waktu dan uang di benak karyawan dari kegiatan yang biasa dilakukan oleh para karyawan tersebut.

- *Conceptual knowledge asset*.

Tataran ini berisi *explicit knowledge* yang dapat dituangkan menjadi gambar, symbol, ataupun tulisan. Dari asset ini biasanya perusahaan dapat mengetahui value waktu dan uang yang sudah tertuang ke dalam konsep/sudah menjadi standar.

- *Systemic knowledge asset*.

Tataran ini berisi *explicit knowledge* yang dikemas dengan sistematis. Ini biasa disebut asset informasi, contohnya seperti teknologi, manual, dokumen-dokumen, informasi mengenai pelanggan dan pemasok, spesifikasi produk. Asset ini memiliki resiko yang sangat tinggi, karena merupakan hal penting bagi perusahaan dalam menjalankan bisnis prosesnya.

- *Routine knowledge asset*.

Tataran ini berisi *tacit knowledge* yang sudah tertanam dan menjadi regulasi dalam operasional dan mengandung culture, praktek, dan prosedur dalam perusahaan tersebut. Contohnya proses bisnis, sistem informasi, dan database.

Gambar 4 Tipe-Tipe Aset Pengetahuan

Experiential knowledge assets Tacit knowledge shared through common experiences • Skills and know-how of individuals • Care, love, trust, and security • Energy, passion, and tension	Conceptual knowledge assets Explicit knowledge articulated through images, symbols, and language • Product concepts • Design • Brand equity
Routine knowledge assets Tacit knowledge routinized and embedded in actions and practices • Know-how in daily operations • Organizational routines • Organizational culture	Systemic knowledge assets Systemized and packaged explicit knowledge • Documents, specifications, manuals • Database • Patents and licences

Sumber: (Nonaka, Toyama, & Konno, 2001)

Dengan memahami proses penciptaan pengetahuan di atas, maka organisasi perlu menyadari bahwa pengetahuan awalnya berada di masing-

masing individu dan agar menjadi milik organisasi, maka organisasi harus memfasilitasi, mendukung, dan menstimulasi pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi melalui dialog, diskusi, berbagi pengalaman, dan observasi.

Selanjutnya dalam dinamika penciptaan pengetahuan dan pengelolaannya organisasi perlu mengembangkan pengetahuan sebagai aset agar mampu menghadapi persaingan (Carneiro, 2000), (Aldi, 2005). Dalam tulisannya Carneiro memberikan pemahaman bahwa *knowledge management* dibentuk dari berbagai karakteristik dan pengembangan personal. Manajemen pengetahuan membentuk keputusan-keputusan strategis, dari situ terbentuklah *market knowledge* dan *competitors knowledge*. *Market knowledge* membentuk usaha-usaha inovatif dan menghasilkan inovasi sedangkan *competitors knowledge* membentuk usaha-usaha kompetitif dan menghasilkan daya saing.

Sebagaimana telah dipaparkan di atas bahwa *market knowledge* membentuk usaha inovatif dan kemunculan inovasi. Ada konsep utama yang terkandung dari inovasi, yakni unsur-unsur: kreativitas, kebaruan, kewirausahaan, dan sukses pasar (Maria, 2003). Inovasi berangkat dari kreativitas aliran ide-ide manusia. Kreativitas adalah proses kreatif di mana sesuatu dilihat secara lain, dibayangkan pilihan kemungkinan yang bakal berlangsung jika faktor-faktor tertentu dibuang atau ditambahkan, nilai/ciri dalam sebuah situasi tertentu diimplementasikan pada kondisi yang berbeda, dsb.

Hasil dari proses kreatif adalah sesuatu yang baru. Kebaruan bisa

berupa solusi, produk, jaringan distribusi, sistem, marketing, budaya, dll. Yang jelas bahwa dari kebaruan ada arah kepada fungsi nilai bagi manusia. Dalam rangka itu daya kewirausahaan dibutuhkan untuk mengarahkan proses kreatif pada tujuan *value*. Kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan konsistensi, gelora diri sehingga berani untuk menghadapi resiko yang sudah dipikirkan, tata kelola yang bisa membawa organisasi pada perubahan budaya, menggerakkan SDM dan memberdayakan mereka sehingga kompeten, serta membawa organisasi pada proses tanpa henti untuk adaptasi akan perubahan (Maria, 2003).

Suatu kebaruan berubah menjadi inovasi saat ada di tangan *customer*, bisa memenuhi kebutuhan manusia karena terkandung *value* tertentu, mengalami pertumbuhan dan perkembangan, serta mendatangkan profit bagi organisasi. Tidak cuma itu, inovasi bahkan bisa menjadi kekuatan untuk bisa unggul dalam bersaing jika organisasi itu secara sadar menciptakan habitat yang kondusif bagi kemunculan ide kreatif dan inovatif. Dukungan dan fasilitas yang teratur, entah finansial, waktu, SDM, budaya, *leadership*, dan organisasi; juga turut menyukseskan hal tersebut. Dari situ pula akan semakin tampak *competitive advantage* berbasis inovasi dan menghasilkan struktur sistem internal dengan *entry barrier* yang kuat sehingga sukar ditiru (Maria, 2003).

Kemudian terkait proses dinamika penciptaan *knowledge* yang bermuara pada inovasi Arnoud De Meyer dan Sam Garg memandang bahwa inovasi: "*the economically successful introduction of a new technology or a new combination of existing technologies in order to create a drastic*

change in the value/price relationship offered to the customer and/or user” (Meyer & Garg, 2005). Dari pernyataan ini bisa dilihat ada 5 hal yang mendukung munculnya inovasi (Meyer & Garg, 2005):

- a. *Customer/user* sebagai individu yang memanfaatkan/menikmati inovasi.
- b. *Value/price relationship* yang mempengaruhi products, services, systems dan processes.
- c. *Drastic changes* yang mendesak terjadinya perubahan dalam skala besar.
- d. *A new technology* yang lahir dari inovasi, tapi mesti diingat bahwa inovasi tidaklah mesti identik dengan teknologi karena inovasi tidak hanya pada tataran munculnya teknologi baru. Munculnya kebaruan teknologi didukung pula penelitian (*research and development*)
- e. *Economically successful* yang menjadi keuntungan bagi perusahaan yang melakukan inovasi.

Akhirnya keberhasilan inovasi tidak akan terjadi tanpa adanya pemimpin. Inovasi yang sukses membutuhkan visi yang ditetapkan secara jelas oleh pemimpin agar anggota organisasi mengetahui tujuan mereka dan berkolaborasi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu diperlukan manajemen inovasi. Manajemen inovasi adalah proses menatakelola inovasi sehingga menghasilkan kesuksesan ekonomi dan sosial yang diperoleh secara efisien dan efektif dengan memanfaatkan seluruh sumber daya organisasi dari dalam maupun dari luar. Ada delapan prinsip manajemen inovasi (Meyer & Garg, 2005):

- a. Tidak ada inovasi tanpa kepemimpinan,
- b. Inovasi membutuhkan manajemen risiko yang terkalkulasi,

- c. Inovasi dipicu oleh kreativitas,
- d. Inovasi membutuhkan integrasi organisasi,
- e. Keberhasilan dalam inovasi membutuhkan keunggulan dalam manajemen proyek,
- f. Informasi adalah sumber daya penting untuk efektivitas inovasi,
- g. Hasil dari upaya kreatif perlu dilindungi, dan
- h. Inovasi yang berhasil berakar pada pemahaman yang baik tentang pasar.

4. Perkembangan dan Perubahan Organisasi

Setelah membahas dinamika penciptaan pengetahuan dan manajemen pengetahuan menuju keunggulan kompetitif pada bagian ini akan dibahas bagaimana geliat perkembangan dan perubahan sebuah organisasi. Geliat ini membungkus semua unsur-unsur yang telah dibahas dari point 3.1 sampai 3.3. Hal-hal tersebut berlangsung dalam rangka penyesuaian organisasi terhadap kondisi dan perkembangan zaman. Proses inipun mau tak mau mesti dilalui sehingga organisasi tersebut bertahan.

Andrew H. Van de Ven dan Poole dalam tulisannya menjelaskan proses perubahan dalam internal organisasi itu memiliki ciri berbeda, entah itu dari urutan kejadiannya (*sequence*), penggerak dari perubahan tersebut, dan juga jenis organisasi yang melakukannya.

Lebih lanjut mereka mengajukan ada empat teori dasar yang dapat berfungsi sebagai kerangka untuk proses perubahan dalam organisasi. Keempat teori itu adalah: *life cycle*, *teleology*, *dialectics*, dan *evolution* (van de Ven & Poole, 1995). Teori tersebut dimunculkan dari berbagai konsep penggerak (*conceptual motors*) dan

operasional dari berbagai tingkat organisasi. Berikut penjelasan keempat teori tadi dan gambarnya (van de Ven & Poole, 1995):

a. *Life-Cycle Theory*

Guna memahami teori ini penulis menganalogikan tahapan organisasi dengan alur kehidupan manusia: lahir, tumbuh remaja, dewasa, dan kemunduran atau kematian. Sementara dalam kehidupan organisasi ada di dalam alur produk, usaha, dan tahapan dalam perkembangan karir individu serta organisasi.

b. *Teleological Theory*

Teori menjelaskan bahwa perkembangan dalam organisasi selalu terarah pada tujuan atau keadaan akhir tertentu. Teori ini banyak mendasari banyak teori perubahan organisasi seperti fungsionalisme, pengambilan keputusan, epigenesis, voluntarisme, dsb. Perkembangan dalam organisasi merupakan sebuah tujuan atau keadaan akhir yang harus dicapai organisasi yang menganggap bahwa organisasi tersebut adaptif dan bermakna sehingga tidak perlu adanya urutan kejadian/tahapan seperti pada teori *life cycle*.

c. *Dialectical Theory*

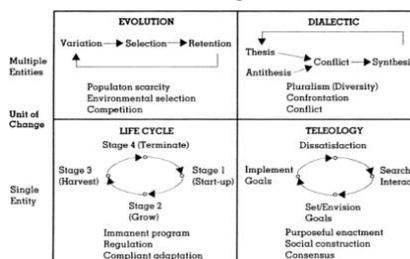
Teori ini dimulai dari pandangan Hegel yaitu bahwa entitas organisasi dunia yang pluralistik hasil dari suatu benturan kejadian, kekuatan-kekuatan atau nilai kontradiktif yang yang saling bersaing satu sama lain untuk dapat mendominasi dan mengendalikan baik secara internal maupun eksternal. Dalam teori ini stabilitas dan perubahan dijelaskan melalui adanya keseimbangan kekuatan antar entitas yang berlawanan. Perubahan terjadi ketika

nilai, dorongan, atau kejadian yang berlawanan ini memiliki kekuatan yang cukup untuk melawan atau mengikutsertakan status quo.

d. *Evolutionary Theory*

Pada bagian ini pemahaman evolusi lebih fokus pada perubahan kumulatif dalam bentuk struktural populasi entitas organisasi di masyarakat, industri, atau masyarakat luas. Proses perubahan dan pengembangan ini bergerak dalam banyak level yaitu : individu, kelompok, organisasi dan komunitas serta yang lebih besar lagi adalah menciptakan sistem hierarki level. Selanjutnya dalam organisasi dan manajemen, teori ini sering menggambarkan perubahan menyeluruh yang terjadi pada populasi organisasi. Penjelasan teori ini didukung oleh teori evolusi Darwin dan Gould dimana mereka menekankan pada kesinambungan dan tahapan proses evolusi pada satu tingkat hirarki.

Gambar 5 Teori Perkembangan dan Perubahan Organisasi



Sumber: (van de Ven & Poole, 1995)

KESIMPULAN

Manusia hidup itu ada dan selalu bersama dengan lainnya. Apalagi jika keberadaannya dalam suatu kelompok. Keberadaan organisasi menjadi salah satu penanda bahwa manusia akan terus berinteraksi. Lewat organisasi manusia masuk ke dalam suatu “wadah” demi

visi dan misi tertentu, untuk bekerja sama, menjalin hubungan, saling membantu agar tujuan tersebut bisa tercapai. Kesuksesan menjadi yang terdepan, unggul dalam berkompetisi karena bisa memberikan manfaat bagi banyak orang menjadi cita-cita yang diimpikan organisasi. Dalam rangka itu maka perlu penatakelola yang mampu mendorong SDM untuk bergerak maju membangun organisasi. Maka dari itu figur pemimpin transformatif dan gaya kepemimpinannya mesti hadir dalam organisasi tersebut didukung dengan SDM yang handal

Lalu dalam upaya menjadikan organisasi yang unggul suatu kelompok bersama dengan hal-hal yang disebutkan tadi mesti melalui dinamika penciptaan pengetahuan dan manajemen pengetahuan guna menghasilkan inovasi dan *value* bagi kemasyarakatan. Akhirnya, semua geliat tadi terkait satu sama lain dan berlangsung dalam proses perkembangan dan perubahan organisasi. Inilah yang menjadikan suatu organisasi *sustain* manakala diterima kemodernan zaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4 No. 2, 87-98.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior 15th ed.* New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Aldi, B. E. (2005). Menjadikan Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* Vol. 2 No.1, 58-68.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior 6th ed.* New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Maria, E. (2003). Membangun Keunggulan Kompetitif Melalui Penciptaan Pengetahuan. *Bina Ekonomi* Vol. 7 No. 1, 9-22.
- Meyer, A. D., & Garg, S. (2005). *Inspire to Innovate Management and Innovation in Asia.* New York: Palgrave Macmillan.
- Mulyadi, H. (2010). Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Galamedia Bandung Perkasa. *Manajerial* Vol. 9 No. 17, 100-101.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2001). SECI, Ba, and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. In *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer, and Utilization* (pp. 13-44). Great Britain: Athenaem Press.
- van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3