

MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI DENGAN MEMBANGUN MODEL BUDAYA BELAJAR : SEBUAH KAJIAN AWAL

Satriyo Adhy¹, Husni S Sastramihardja²

¹ Program Studi Magister Informatika, Opsi Sistem Informasi
² Information System Research Grup, Kelompok Keilmuan Informatika
Sekolah Teknik Elektro dan Informatika
Institut Teknologi Bandung
Jl. Ganesha 10 Bandung
¹ satriyoadhy@gmail.com, ² husni@informatika.org

Abstrak

Kesuksesan sebuah organisasi berbanding lurus dengan peningkatan kinerjanya. Sebagai sebuah sistem, kinerja organisasi terdefinisi sebagai kesuksesannya berinteraksi dengan lingkungan, dengan kata lain adalah beradaptasi.

Adaptasi organisasi terhadap lingkungan memerlukan sejumlah sumber daya informasi yang relevan untuk dapat menentukan langkah strategis atau membuat keputusan. *Information engineering* dilakukan untuk memenuhi peningkatan kebutuhan sumber daya informasi dan hal ini akan berpengaruh terhadap fleksibilitas organisasi.

Information engineering dilakukan dengan penerapan pola pikir belajar berkelanjutan sehingga individu mampu mengelola informasi dan meningkatkan pengetahuan yang dimiliki untuk memahami lingkungan dan meningkatkan kinerjanya, kinerja individu ini secara langsung akan meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian ini mengkaji penerapan *learning* menjadi pola pikir individu dalam organisasi. Kajian budaya digunakan dan dipandang sebagai sebuah metode untuk dapat membentuk pola pikir individu dalam mendapatkan, menyalurkan, menyimpan, memanipulasi, dan menampilkan informasi dan meningkatkan pengetahuan. Kajian komunitas diangkat untuk meningkatkan fleksibilitas dan berbagi pola pikir. Kajian komunitas disajikan secara implisit dalam konsep organisasi.

Makalah ini menyampaikan cara pandang konseptual hingga menghasilkan kandidat konstruk pada proses konseptualisasi mengenai peluang dari model budaya belajar dari kajian budaya, belajar, dan konsep komunitas dengan tujuan meningkatkan kemampuan pengelolaan informasi dan pengetahuan yang secara langsung meningkatkan kinerja organisasi.

Kata kunci : kinerja organisasi, adaptasi organisasi, *information engineering*, budaya belajar, komunitas, interaksi

1. Pendahuluan

Kesuksesan sebuah organisasi berbanding lurus dengan peningkatan kinerjanya. Sebagai sebuah sistem, kinerja organisasi terdefinisi sebagai kesuksesannya berinteraksi dengan lingkungannya. Namun bagaimana jika organisasi tersebut berada pada lingkungan yang cenderung berubah dengan cepat dan tidak pasti?, hal ini berkaitan dengan kemampuan adaptasi organisasi terhadap lingkungannya.

Kegagalan organisasi dalam beradaptasi terhadap lingkungan dipengaruhi beberapa hal, diantaranya adalah :

1. Perubahan yang tidak terkontrol yang salah satunya disebabkan oleh permasalahan di area

baru dalam Probst G and Raisch S dalam "*Organizational crisis : the logic of failure*" [8].

2. *Bounded rationality* sebagai akibat dari informasi yang terbatas dalam D'anno T and Price R H dalam "*Organizational Adaptation to Changing Environments*" [1].
3. Gagal karena tidak dapat belajar dari lingkungan dan merubah strategi, struktur secepat perubahan lingkungannya, hal ini berkaitan dengan fleksibilitas organisasi [1].

Langkah strategis harus dilakukan dengan tepat, jika tidak maka solusi atas perubahan lingkungan tersebut akan sia-sia dan dapat berakibat kepada kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Permasalahan adaptasi organisasi tersebut secara garis besar membutuhkan sumber daya

informasi dan pengetahuan yang harus terbaru secara berkelanjutan. Sumber daya informasi ini dapat dipergunakan untuk membuat keputusan tentang langkah strategis, mengoptimalkan proses bisnis, dan sekaligus mengembangkan organisasi.

Sumber daya informasi diperbarui dan ditingkatkan dengan mengembangkan pola pikir individu untuk selalu belajar (*learning*) secara berkelanjutan sehingga informasi dan pengetahuan yang dimiliki dapat meningkat. Sudut pandang individu dipilih karena sejatinya informasi dan pengetahuan melekat kepada masing-masing individu sehingga menjadikan individu dalam organisasi mampu memahami lingkungan dengan kata lain mampu beradaptasi. Dengan hal tersebut, maka setiap individu akan menyikapi perubahan lingkungan sebagai sarana positif dalam peningkatan kinerja.

Bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan berkembang, belajar (*learning*) lebih baik dan lebih cepat merupakan suatu hal yang sangat penting dalam beradaptasi dengan lingkungan [10].

Penerapan pola pikir belajar berkelanjutan dapat diciptakan organisasi melalui pembentukan budaya yang tepat yang akan mengatur tingkah laku para anggotanya. Dengan perilaku yang sesuai maka perubahan lingkungan akan dijadikan alat untuk mencapai tujuan organisasi bukan sebaliknya.

Pada bagian selanjutnya, budaya dipandang sebagai sebuah metode untuk dapat membentuk pola pikir individu dalam mengelola informasi dan meningkatkan pengetahuan.

Penerapan budaya yang berhasil harus memperhatikan level budaya itu sendiri yang sering disalah artikan hanya berisi *artifact* saja.

Menurut Schein 2004 dalam [9], secara umum budaya terdiri dari tiga *level*, yaitu *artifact* yang dapat diamati seperti *attitude*, kemudian level kedua adalah *values* dan *beliefs*, dan level yang ketiga adalah asumsi yang digunakan.

Perubahan lingkungan juga memiliki konsekuensi terhadap fleksibilitas organisasi. Konsep komunitas yang diusung secara implisit dalam organisasi diharapkan dapat memberikan peluang terbangunnya organisasi yang fleksibel dan dapat berubah dengan cepat.

Makalah ini mengkaji prospek yang ditawarkan oleh konsep budaya, konsep belajar, dan konsep komunitas menjadi budaya belajar (*learning culture*) terhadap peningkatan kapabilitas individu dalam organisasi yang selaras dengan peningkatan kinerja dari organisasi tersebut.

Pertanyaan dalam kajian awal penelitian ini adalah aspek apa saja yang berpengaruh terhadap adaptasi organisasi terhadap lingkungannya dan peluang yang ditawarkan oleh kajian budaya, kajian belajar dan kajian komunitas yang tersaji secara implisit dalam konsep organisasi.

Penelitian ini mengacu pada metodologi *design science in information systems research* yang

dikemukakan oleh Hevner dkk 2004 dalam [5] menyatakan bahwa penelitian harus didasarkan pada dua hal yaitu kebutuhan lingkungan dan basis pengetahuan. Dalam penelitian ini kebutuhan lingkungan diwakili oleh kebutuhan organisasi untuk meningkatkan kinerja dalam rangka beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi, sedangkan basis pengetahuan yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep budaya, organisasi belajar, *leadership*, peran teknologi, sistem, kematangan evolusi pemanfaatan informasi, dan kinerja sistem.

Pada saat penyusunan makalah ini, penelitian ini masih berlangsung dan sedang berada pada posisi analisis untuk memetakan dukungan antar konsep, mendefinisikan *construct* dari model yang akan dibangun.

Bagian pertama dari makalah menjelaskan secara singkat dasar kebutuhan organisasi dalam melakukan adaptasi terhadap lingkungannya (aspek *What*), sementara pada bagian kedua merupakan tinjauan teoritik sejumlah kajian yang menjadi acuan mengapa organisasi harus beradaptasi dengan lingkungannya terkait dengan proses peningkatan kinerja yang diinginkan (aspek *Why*).

Bagian ketiga dari makalah ini menyampaikan skema analisis yang menghasilkan kandidat konstruk pada proses konseptualisasi budaya belajar (aspek *How*) yang dilanjutkan pada bagian empat tentang hasil dan interaksi dalam budaya belajar. Sebagai penutup, bagian kelima dan keenam dari makalah ini menyampaikan kesimpulan sementara dan *acknowledgement* atas berjalannya penelitian ini.

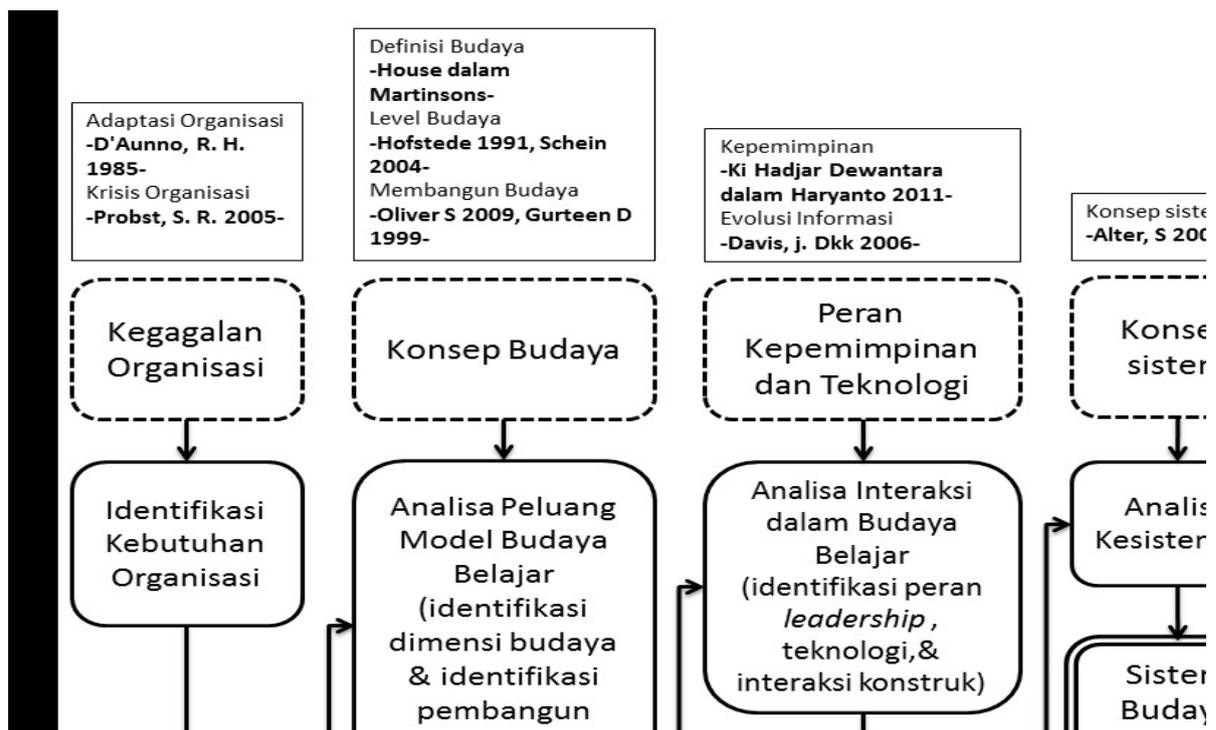
2. Tinjauan Teoretis

2.1 Budaya dan Belajar

Hofstede 1991 dan Schein 2004 [6,9], konsep budaya erat kaitannya dengan proses berbagi (*sharing*) yang menjadikan budaya tersebut menyebar dan dimiliki oleh orang lain.

House, RJ, dkk dalam PC Early and M Erez, 1997 mendefinisikan budaya sebagai "*Shared ways of thinking, feeling, and reacting; shared meaning and identities; shared socially constructed environments; common ways in which technologies are used; and commonly experienced events*" [7]

Belajar menurut kamus merupakan proses mendapatkan atau memodifikasi pengetahuan, keahlian, perilaku, nilai (*value*) atau aksi tertentu melalui perintah, praktek, pelatihan, atau pengalaman. Peran mentor sangat penting dalam berbagi pengetahuan, keahlian dari yang berpengalaman menjadi sumber yang tidak ternilai, bersama-sama mempraktekkan pengetahuan tersebut menjadi artifak-artifak, dan mentor dapat memberikan arahan, kontrol, serta motivasi dalam mendukung proses belajar ~ peran kepemimpinan (*leadership*).



Gambar 1. Skema penelitian

2.2 Information Evolution Model

Dalam Davis 2006 [2], *information evolution model* (IEM) merupakan model kematangan pemanfaatan informasi yang terdiri dari lima level dan empat dimensi. IEM ini digunakan dalam rangka mengidentifikasi kandidat konstruk.

3. Analisis

Analisis pada makalah ini ditujukan untuk membentuk dasar perancangan model serta mengidentifikasi konstruk dari model.

Pada skema penelitian gambar 1 memberikan gambaran langkah penelitian secara keseluruhan, namun pembahasan dalam makalah ini tersaji hingga menghasilkan elemen dan relasi budaya belajar.

Analisis elemen budaya belajar dilakukan berdasarkan dua hal, yaitu : kebutuhan organisasi dan basis pengetahuan.

Kebutuhan organisasi didefinisikan sebagai penjelasan yang dapat dipergunakan dalam rangka menyelesaikan masalah atau meningkatkan kinerja atau keduanya dalam rangka adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Basis pengetahuan didefinisikan sebagai kajian konsep pengetahuan yang relevan terhadap kajian adaptasi organisasi dan organisasi belajar. Kajian adaptasi organisasi dipilih sesuai dengan latar belakang permasalahan organisasi yang diangkat dan kajian organisasi belajar dipilih berdasarkan konsepnya dalam memahami lingkungan.

Analisis pertama dilakukan identifikasi organisasi dengan menggunakan alat bantu *Strengths Weakness Opportunities and Treaths* (SWOT) yang disampaikan oleh Albert Humphrey dalam [11] dengan fokus kepada adaptasi organisasi dan pembelajaran organisasi.

1. Strengths

Merupakan atribut internal yang dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, secara terperinci adalah sebagai berikut :

- Sumber daya yang dimiliki organisasi terutama sumber daya manusia, sumber daya informasi dan pengetahuan, dan teknologi.
- Perubahan atas struktur, teknologi, dan ideologi sebagai respon kebutuhan lingkungan [1].
- Kompetisi internal dapat meningkatkan kinerja jika dibungkus dengan budaya *trust* dengan memberikan *reward* atas kinerja dan mempromosikan *trust* dalam komunikasi yang terbuka [8].
- Teamwork* dalam organisasi dapat berkembang dilingkungan yang memiliki *trust* diantara anggotanya dan untuk memelihara investasi sumber daya manusia dapat dilakukan dengan memberikan *reward* atas kinerja yang telah dilakukan [10].

2. Weakness

Merupakan atribut internal yang dapat membahayakan organisasi dalam mencapai tujuannya, secara terperinci adalah sebagai berikut :

- Lambatnya proses belajar terhadap lingkungan [1].

- b) Tidak dapat merubah struktur, teknologi, dan idiologi secepat perubahan lingkungannya [1].
- c) *Bounded rationality* adalah terbatasnya informasi dan pengetahuan yang dimiliki organisasi dan sumber daya lain menyebabkan manajemen memiliki persepsi yang tidak lengkap tentang bisnis organisasi [1,8].
- d) Budaya kompetisi yang berlebihan memicu keterbatasan pemilikan informasi dan pengetahuan karena tidak terjadi *knowledge sharing* [8].

3. *Opportunities*

Merupakan atribut eksternal yang dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, secara terperinci adalah sebagai berikut :

- a) Organisasi belajar memiliki pemaknaan akan peran *learning* yang menginspirasi tentang *learning* dan sebuah *learning strategy* yang mendukung organisasi mencapai visinya [10].
- b) Sekarang ini penciptaan dan pengaplikasian *new knowledge* adalah esensial bagi kelangsungan bagi hampir seluruh bisnis [3].
- c) *Knowledge* tercipta dalam pikiran seseorang, *knowledge* berkembang dalam suatu kontak sosial diantara individu, grup, dan organisasi. Sebuah organisasi belajar memberikan kesempatan bagi *knowledge* untuk berkembang dan *shared* dengan yang lain melalui komunikasi personal dan akses terhadapnya [10].
- d) *Leadership* dari sebuah organisasi belajar adalah komitmennya terhadap pentingnya *learning* dan mengkomunikasikan secara jelas bahwa *learning* adalah kritis terhadap kesuksesan organisasi [10].
- e) *Knowledge Management* secara fundamental adalah tentang orang bukan teknologi, namun mutlak tidak dapat dilakukan kita dapat melakukan *knowledge sharing* tanpa teknologi, bahkan dalam organisasi kecil sekalipun [3].

4. *Treaths*

Merupakan atribut eksternal yang dapat membahayakan organisasi dalam mencapai tujuannya, secara terperinci adalah sebagai berikut :

- a) Perubahan lingkungan yang tidak terkendali menyebabkan krisis organisasi [8].
- b) *Turn over of staff* menyebabkan berkurangnya atau hilangnya informasi dan pengetahuan organisasi [3].

Analisis kedua dilakukan dengan melihat hasil dari SWOT untuk menghasilkan kebutuhan dan melihat peluang bagi organisasi.

Kebutuhan organisasi diamati berdasarkan hasil *weakness* dan *treaths* dari SWOT yang muncul sebagai permasalahan organisasi. Permasalahan organisasi diidentifikasi sebagai krisis organisasi

sebagai akibat kegagalan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan yang disebabkan oleh :

1. Lambatnya proses belajar dan merubah struktur, teknologi, dan ideologi secepat perubahan lingkungan.
2. Terbatasnya sumber daya terutama sumber daya informasi yang menyebabkan berkurang atau hilangnya pengetahuan bisnis organisasi sehingga manajemen atau anggota organisasi memiliki persepsi yang tidak lengkap akan proses bisnis organisasi.
3. Budaya kompetisi yang berlebihan sehingga membatasi *knowledge sharing*.

Kebutuhan organisasi dijelaskan sebagai proses *information engineering* dalam organisasi untuk meningkatkan sumber daya informasi dan pengetahuan. Kebutuhan organisasi berkaitan dengan peningkatan *strengths* organisasi. Hal lain yang teridentifikasi adalah fleksibilitas organisasi karena berkaitan dengan kecepatan merubah struktur, teknologi, dan ideologi.

Peluang organisasi diamati berdasarkan hasil *strengths* dan *opportunities* dari SWOT yang akan dikaitkan dengan kebutuhan organisasi yang dijelaskan sebelumnya. Dalam rangka *information engineering* beberapa hal dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Dapat dilakukan dengan perubahan struktur, teknologi, dan idiologi organisasi.
2. Makna *learning* dapat menginspirasi organisasi dalam belajar meningkatkan pengetahuan dalam mencapai visinya.
3. *Knowledge* tercipta pada individu dan *shared* dalam lingkungan interaksi antar individu, grup, dan organisasi.
4. Lingkungan interaksi *knowledge sharing* tercipta dengan suatu kondisi yang memiliki *trust* dan *reward* atas kinerja, hal ini juga akan meningkatkan kompetensi internal yang dapat meningkatkan kinerja.
5. Peran *leadership* setiap orang akan komitmen *learning* dan menyebarkannya demi kesuksesan organisasi.
6. Peran teknologi sangat penting bagi *knowledge sharing*.

Konteks idiologi organisasi adalah *values* yang diusung organisasi yang dicerminkan melalui *behaviour*-nya dalam beraktivitas sehari-hari, hal ini berkaitan erat dengan budaya organisasi.

Peluang yang dapat diidentifikasi adalah *information engineering* dilakukan dengan pendekatan budaya organisasi yang mengusung pemaknaan (*values*) *learning* sebagai jiwa yang akan tercermin melalui *behaviour* yang dimiliki dalam suatu lingkungan interaksi dengan kondisi memiliki *trust* dan *reward* atas kinerja dalam rangka *knowledge sharing* dan didukung oleh peran *leadership* dan teknologi.

Analisis ke tiga dilakukan kajian terhadap analisis ke dua terhadap konsep *leadership* dan

teknologi dengan tujuan mengidentifikasi kandidat konstruk dari model budaya belajar.

Leadership dalam rangka komitmen proses *learning* memastikan keterlibatan setiap individu untuk turut berkontribusi dalam setiap prosesnya. Keterlibatan individu dimulai dari perannya sebagai pemulai proses *learning* dengan berbekal *knowledge* yang dimiliki (*enabler*), turut mendukung dan berinteraksi didalamnya (*support*) dan memotivasi agar proses *learning* semakin berkembang (*motivate*).

Menurut Ki Hadjar Dewantara dalam Haryanto peran *leadership* dicerminkan dalam tiga semboyan among-pamong yaitu : “*ing ngarso sung tulodho, ing madya mangun karso, dan tut wuri handayani*”. Peran ini menurut Ki Hadjar Dewantara sangat penting dalam arti peran pemimpin harus dapat menjadi yang terdepan atau memiliki pengetahuan lebih dan mampu menjadi teladan bagi yang lain, kemudian dapat berperan serta bersama-sama membangun karya, dan memberikan dukungan motivasi, arahan serta kontrol yang tepat [4].

Information engineering bertujuan untuk memperoleh informasi mulai dari mendapatkan, menyalurkan, menyimpan, memanipulasi hingga menampilkannya untuk kepentingan organisasi. Secara sederhana *information engineering* akan membentuk dan meningkatkan pengetahuan individu melalui *knowledge process* yang akan meningkatkan pengetahuan organisasi secara langsung.

Kajian IEM dalam [2], pengetahuan organisasi dicerminkan melalui elemen *knowledge process* yang menggambarkan tingkat pemanfaatan informasi oleh organisasi dalam rangka proses bisnisnya.

Kajian IEM dianggap relevan karena memiliki tujuan yang sama dalam membentuk *knowledge* namun dalam konteks yang berbeda.

Seperti halnya IEM, teknologi menjadi salah satu pendukung terciptanya pengetahuan. Teknologi yang dimaksud disini adalah dalam perannya mempercepat proses *knowledge sharing*. Kemudahan *knowledge sharing* didapatkan dengan mudahnya melakukan *access* informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan, selain itu *intelligent tools* dapat membantu dalam pencarian informasi yang relevan, dan dalam rangka kemudahan pertukaran informasi antar individu atau grup atau organisasi dapat memanfaatkan keseragaman *information architecture*.

Akhir dari analisis dalam makalah ini menyimpulkan bahwa terdapat tiga area yang diidentifikasi dalam budaya belajar, yaitu : budaya, *leadership*, dan teknologi. Hal lain yang teridentifikasi adalah budaya belajar ini akan memiliki pengaruh terhadap fleksibilitas organisasi.

4. Hasil

4.1 Kandidat Konstruk

Dalam Hevner 2004 [5], kandidat konstruk merupakan bahasa di mana problem dan solusi didefinisikan dan dikomunikasikan yang direpresentasikan dalam *vocabulary* dan simbol.

Pada makalah ini ditetapkan tiga kandidat konstruk model budaya belajar, yaitu : budaya, *leadership*, dan teknologi.

1. Budaya

Budaya digunakan sebagai sebuah metode untuk melakukan proses *information engineering* dengan tujuan peningkatan pengetahuan setiap individu sehingga secara langsung akan meningkatkan *knowledge assets* bagi organisasi. Proses *information engineering* terjadi pada saat proses *knowledge sharing* dalam suatu lingkungan interaksi dimana setiap individu merasakan tingkat psikologis yang tinggi atas *trust* dan termotivasi oleh *reward*. *Behaviour* individu dalam lingkungan interaksi merupakan cerminan *values* yang dimiliki yang secara keseluruhan diidentifikasi sebagai budaya. Sehingga kandidat konstruk budaya ditetapkan memiliki empat komponen, yaitu : *values*, *trust*, *reward*, dan *knowledge sharing*.

2. Leadership

Peran setiap individu dalam keterlibatannya berinteraksi merupakan hal yang sangat penting dalam mensukseskan proses *knowledge sharing* dalam rangka *information engineering*. Peran individu ini dimaknai sebagai *leadership* dengan menetapkannya kedalam tiga komponen peran yaitu : sebagai *enabler*, sebagai *support*, dan sebagai *motivate*.

3. Teknologi

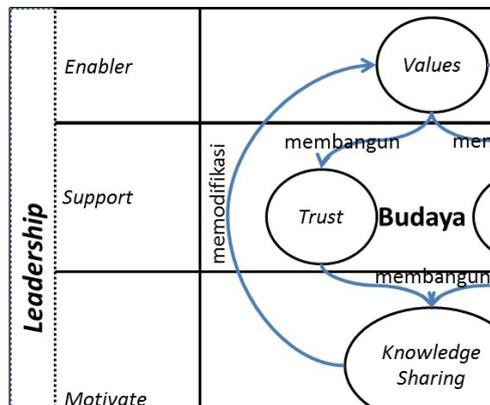
Teknologi yang dimaksud dapat berupa konsep dan peralatan yang dapat memudahkan dan mempercepat proses *knowledge sharing* dalam rangka *information engineering*. Kemudahan dan kecepatan proses *knowledge sharing* berkaitan dengan *access* memperoleh informasi, *intelligent tools* guna memperoleh informasi yang relevan, dan keseragaman *architecture* informasi dalam kaitannya dengan pertukaran informasi antar individu. Sehingga kandidat konstruk teknologi menetapkan tiga komponen yaitu : *information architecture*, *intelligent tools*, dan *user access*.

Definisi budaya belajar ditetapkan berdasarkan kandidat konstruk yang telah diidentifikasi, budaya belajar didefinisikan sebagai sebuah pendekatan pola hidup individu dan kelompok dalam upaya meningkatkan pengetahuan dengan cara berbagi makna (*value*), cara berpikir, bereaksi, dan berteknologi dengan dukungan kepemimpinan (*leadership*) dan teknologi.

4.2 Interaksi antar kandidat konstruk

Interaksi kandidat konstruk merupakan relasi dan perilaku suatu kandidat konstruk terhadap kandidat konstruk yang lainnya, Secara umum

perilaku kandidat konstruk dilihat pada gambar 2. Gambaran interaksi antar kandidat konstruk akan dijadikan acuan pembangunan model budaya belajar.



Gambar 2. Interaksi antar kandidat konstruk

Kandidat konstruk budaya memiliki karakteristik tersendiri yang tersusun dalam hubungan setiap elemennya. Pada elemen yang pertama *values* menjadi dasar dalam pembangunan *trust* dan menentukan *reward* yang tepat, selanjutnya *trust* dan *reward* bersama-sama membangun atau mengaktifkan proses berbagi pengetahuan. Secara langsung *values* juga melandasi proses berbagi pengetahuan yang diinginkan tentang spirit yang ingin dibangun. Dan sebagai akibat dari berkembangnya pengetahuan dari proses berbagi pengetahuan akan secara berkelanjutan memodifikasi *values*.

Kandidat konstruk teknologi memberikan dukungan percepatan pada proses berbagi pengetahuan melalui tiga komponennya yaitu : *information architecture*, *intelligent tools*, dan *user access*.

Kandidat konstruk *leadership* memberikan tiga hubungan sesuai dengan prinsip among-pamong, yaitu :

1. Peran sebagai *enabler*. Peran ini berelasi langsung dengan penetapan *values* sebagai reaksi terhadap pembangunan budaya belajar
2. Peran *support*. Peran ini berlangsung seiring dengan berjalannya proses budaya belajar dengan menumbuhkan *trust* dan *reward* yang tepat sehingga *artifact* dari budaya dapat tercipta.
3. Peran *motivate*. Peran ini memberikan motivasi, arahan dan koordinasi proses berbagi pengetahuan, begitu pula dalam melakukan kontrol atas teknologi yang digunakan.

5. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dalam makalah ini adalah :

1. Kajian budaya dipergunakan sebagai metode dalam rangka melakukan rekayasa sumber

daya informasi dan peningkatan pengetahuan. Kajian ini dimungkinkan menjadi aset unik yang berharga bagi organisasi, hal ini menjadi peluang bagi penelitian selanjutnya.

2. Sebagai kajian awal dihasilkan tiga kandidat konstruk dalam analisis budaya belajar, yaitu : budaya, *leadership*, dan teknologi.
3. Langkah selanjutnya dalam penelitian ini adalah membangun model dengan acuan interaksi antar kandidat konstruk, *method*, dan *instantiation* dalam metodologi *design science in information systems research* oleh Hevner.

6. Acknowledgement

Terimakasih atas dukungan finansial bagi penelitian ini yang berasal dari Beasiswa Program Pasca Sarjana (BPPS) Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Pemerintah Republik Indonesia.

7. Daftar Pustaka

- [1] D'anno, T and Price R. H., 1985, *Organizational Adaptation to Changing Environments*.
- [2] Davis, Jim, G. J., 2006, *Information Revolution Model: Using The Information Evolution Model To Grow Your Business*, John Wiley & Sons, Inc.
- [3] Gurteen, D., 1999, *Creating a Knowledge Sharing Culture*, Knowledge Management Magazine, Volume 2, Issue 5.
- [4] Haryanto, 2011. *Pendidikan Karakter Menurut Ki Hadjar Dewantara*, Kurikulum dan Teknologi Pendidikan FIP Universitas Negeri Yogyakarta.
- [5] Hevner, A. e., 2004, *Design Science in Information Systems Research*, MIS Quarterly 128, 75-106.
- [6] Hofstede, 1991, *Manifestations of Culture at Different Levels of Depth*.
- [7] Martinsons, R. M. (n.d.), *Cultural Considerations in Business Process Change*, Department of Management and Department of Information Systems City University of Hong Kong.
- [8] Probst, S. R., 2005, *Organizational Crisis : The Logic of Failure*, Academy of Management Executive, 90-105.
- [9] Schein, E. H., 2004, *Organizational Culture and Leadership*. United States of America: Jossey Bass.
- [10] Serrat, O., 2009, *Building a Learning Organization*, Knowledge Solutions, 46.
- [11] Wang, Kuang-cheng, *A Process View of SWOT Analysis*, Taiwan, Institute of Business Administration, National Taipei University.