

## **MODEL PENGEMBANGAN KAPABILITAS ORGANISASI BERBASIS PENGETAHUAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**

**Mukaffan**

*UIN KH. Ahmad Shiddiq Jember, Jawa Timur*

[mukaffan.20@gmail.com](mailto:mukaffan.20@gmail.com)

### **Abstract**

*This article will discuss the procedure for diagnosing capabilities in a knowledge-based organizational capability development model. This research uses library research. In this study, researchers used two kinds of data: primary and secondary data. The data collection method is by tracing sources of literature documentation and library materials that are relevant to the problems studied. The results of the analysis conclude that knowledge-based organizations can be understood as organizations in which knowledge (tacit, explicit, cultural) is used as the basis of everyone's work that focuses on developing knowledge-based organizational capabilities through a strategic-applicative approach, namely reframing, restructuring, revitalizing, renewal, and reinspiring.*

*Keywords: Organizational diagnosis, organizational capability, organizational development*

### **Abstrak**

*Artikel ini akan membahas tentang tata cara diagnosa kapabilitas dalam model pengembangan kapabilitas organisasi berbasis pengetahuan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian library research. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua macam data, yaitu data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data dengan cara menelusuri sumber dokumentasi literatur dan bahan pustaka yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Hasil analisis menyimpulkan organisasi berbasis pengetahuan dapat dipahami sebagai organisasi yang di dalamnya pengetahuan (tacit, explicit, cultural) dijadikan sebagai basis pekerjaan setiap orang yang fokus pengembangan kapabilitas organisasi berbasis pengetahuan melalui pendekatan strategis-aplikatif, yaitu reframing, restructuring, revitalizing, renewal, dan reinspiring.*

*Kata Kunci : Diagnosa organisasi, kapabilitas organisasi, pengembangan organisasi*

## **Pendahuluan**

Sebuah organisasi berada diantara lingkungan yang mengelilinginya. Sekarang ini, lingkungan yang melingkupi suatu organisasi semakin kompleks, dinamis, dan berkembang. Bateman dan Snell mengidentifikasi empat elemen kunci yang membuat bisnis sekarang ini berbeda dengan dekade sebelumnya. Keempat elemen kunci tersebut adalah globalisasi, perubahan teknologi, pentingnya pengetahuan dan ide (knowledge management), dan kolaborasi yang melintasi batasan organisasi.<sup>1</sup>

Globalisasi merupakan tren yang terjadi sejak beberapa tahun yang lalu. Organisasi baik yang berorientasi laba maupun yang berorientasi nonlaba sekarang ini menghadapi persaingan yang tidak hanya dalam lingkup lokal tetapi juga dalam lingkup global. Globalisasi mengakibatkan sekat antar negara yang selama ini cukup ketat menjadi sedemikian longgar. Tahap selanjutnya, globalisasi ini disusul dengan adanya kesepakatan perdagangan bebas antar negara atau dalam suatu kawasan sehingga memunculkan adanya kawasan ekonomi bebas. Di Eropa kita mengenal Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE), di kawasan Asia Tenggara mulai Tahun 2015 terbentuklah Masyarakat Ekonomi Asean (MEA).<sup>2</sup>

Suatu organisasi akan dapat bertahan hidup manakala mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi di lingkungannya. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan lingkungannya niscaya akan mati. Contoh yang terjadi pada Nokia, perusahaan elektronik di Jepang, dan lainnya dapat menjadi pelajaran. Organisasi yang mampu melakukan perubahan atau transformasi akan tetap mampu bertahan hidup dan bahkan mampu membuat pertumbuhan organisasi yang lebih tinggi.<sup>3</sup>

Kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungannya ditentukan oleh kemampuannya dalam mengamati dan merespon apa

---

<sup>1</sup> Hardiyansyah Hardiyansyah and A. Sumantri, 'Analisis Pengembangan Organisasi Pelayanan Publik Melalui Proses Diagnosa Dan Intervensi', *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5.1 (2019), 42-49.

<sup>2</sup> Jacek Gancarczyk, 'Strategic Entrepreneurship in the Development of Active Leisure Industry Organizations', *Polish Journal of Sport and Tourism*, 27.2 (2020), 20-26 <.

<sup>3</sup> Illa Zahroh Luthfita, 'Kepemimpinan : Pengembangan Organisasi , Team Building Dan Perilaku Inovatif (Studi Kepemimpinan Kepala Sekolah Di MA Hasyim Asy'ari Jogoroto Jombang)', *Tafaqquh: Jurnal Penelitian Dan Kajian Keislaman*, 4.1 (2016), 92-106.

yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, penting bagi anggota organisasi untuk memiliki kemampuan dalam mengamati dan merespon perubahan yang terjadi di lingkungannya<sup>4</sup>. Berdasarkan uraian tersebut, maka artikel akan mendeskripsikan diagnosa dan pengembangan kapabilitas organisasi berbasis pengetahuan

## **PEMBAHASAN**

### **Model Diagnosa organisasi**

HR Intelligence Report mengungkapkan terdapat beberapa model yang dapat digunakan untuk melakukan diagnosa organisasi. Tulisan ini hanya membahas beberapa model. Penjelasan beberapa model tersebut diuraikan di bawah ini.<sup>5</sup>

#### **1. Force Field Analysis (FFA)**

Analisis Medan Kekuatan atau Force Field Analysis (FFA) merupakan suatu analisis yang digunakan untuk perubahan organisasi menuju kondisi yang lebih baik. Dalam analisis ini, untuk berhasilnya perubahan kita akan menganalisis sisi kekuatan pendorong dan penghambat yang ada di organisasi.<sup>6</sup> Dengan mengetahui kekuatan pendorong dan penghambat kunci, organisasi akan menggunakan kekuatan pendorong kunci dan mengurangi hambatan kunci untuk mengefektifkan perubahan.<sup>7</sup>

#### **2. Leavitt's Model**

Model ini tidak membagi faktor menjadi faktor pendorong dan penghambat seperti pada analisis FFA. Model ini mengkategorikan variabel menjadi empat variabel yaitu struktur, tugas, teknologi, dan sumber daya manusia (SDM).<sup>8</sup> Variabel struktur mengacu pada sistem otoritas, sistem komunikasi, dan alur kerja dalam organisasi. Variabel tugas mengacu pada tugas dan subtugas yang berhubungan dengan penyediaan barang dan jasa. Variabel teknologi meliputi semua

---

<sup>4</sup> Eny Rahmani Siyamtinah, Heru Sulisty, 'Model Peningkatan Kinerja Melalui Kapabilitas Inovasi Pada UKM Di Semarang', *Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Terapan*, 1987, 2011, 251-62.

<sup>5</sup> Hardiyansyah and Ade Firmansyah, 'Analisis Pengembangan Organisasi Melalui Proses Diagnosa Dengan Model Weisbord', *DAYA SAING Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 19.2 (2017), 152-62.

<sup>6</sup> Syuaiban Muhammad, 'Pentingnya Pengembangan Budaya Organisasi Pada Perguruan Tinggi', *Jurnal Ilmiah Widya*, 4.April (2017), 192-203.

<sup>7</sup> R K Ihsani and Muhammad Nur Syuhada, 'Pengembangan Organisasi Dengan Model Diagnosa Six-Box Weisbord', *JSSH (Jurnal Sains Sosial Dan Humaniora)*, 4.September (2020), 183-93 <.

<sup>8</sup> Pandu Soetjitro, 'Diagnosa Dan Terapi Perusahaan Dalam Kondisi Kritis Pandu Soetjitro STIE AKA Semarang', 2.12 (2016), 64-75.

peralatan dan mesin yang diperlukan oleh variabel tugas. Variabel SDM mengacu pada orang yang akan merealisasikan tujuan organisasi.<sup>9</sup>

### 3. Open System Theory

Beberapa model diagnosis organisasi menggunakan teori open system ini sebagai asumsi dasar. Premis dari teori ini adalah organisasi dianggap sebagai sistem sosial yang mempunyai ketergantungan dengan lingkungannya. Sebagai suatu sistem, model ini memandang adanya siklus yang meliputi input, transformasi (proses), dan output dalam suatu organisasi. Output merupakan hasil dari proses input yang digunakan. Output tersebut nantinya akan menjadi umpan balik untuk input selanjutnya.<sup>10</sup> Perubahan yang akan dilakukan pada suatu organisasi tidak lepas dari siklus ini. Oleh karena itu, perubahan di dalam organisasi dilakukan dengan mengintervensi sisi input dan proses yang dilakukan sehingga output yang dihasilkan akan mengalami perubahan.

#### **Kapabilitas Organisasi**

Menurut Wahyudi menjelaskan bahwa kapabilitas ialah kemampuan mengeskloitasi secara baik sumber daya yang dimiliki dalam diri maupun di dalam organisasi, serta potensi diri untuk menjalankan aktivitas tertentu ataupun serangkaian aktivitas. Ibarat individu, belum tentu seorang yang memiliki bakat, misalnya pemain sepak bola bisa bermain dengan baik. Ini sangat ditentukan dengan bagaimana ia mengembangkannya dengan latihan dan belajar.<sup>11</sup>

Sebagaimana Robbin mendefinisikan bahwa kemampuan merupakan sebuah kapasitas yang dimiliki oleh tiap-tiap individu untuk melaksanakan tugasnya.<sup>12</sup> Sedangkan organisasi menurut Robbins adalah suatu entitas sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih dengan batasan yang relatif teridentifikasi, yang

---

<sup>9</sup> Wahyu Purhantara, 'Organizational Development Based Change Management', *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 6.2 (2012), 154-66.

<sup>10</sup> Hardiyansyah, 'Analisis Pengembangan Organisasi Pendidikan Tinggi Swasta Dengan Model Weisbord', *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10.1 (2010), 25-36.

<sup>11</sup> Nofi Eko Wahyudi and Mumammad Assegaff, 'Analysis Of Capability, Communication Quality And Organizational Learning Influence On Employee's Performance (Case Study of the Office of Agricultural Service, Salatiga)', *Ekobis*, 12.1 (2011), 92-105.

<sup>12</sup> Misran Tanjung, 'Kemampuan Organisasi Dalam Membangun Pengetahuan', *Jurnal Manajemen Dan Informasi*, 09.03 (2019), 18-21.

berfungsi secara berkelanjutan untuk mencapai seperangkat sasaran bersama.<sup>13</sup>

Pemahaman para pakar dan praktisi mengenai kapabilitas organisasi sangat beragam dilihat dari dimensi, elemen, istilah yang digunakan, ruang lingkup, dan tujuannya. Dilihat dari dimensinya, Leonard-Barton membagi empat dimensi kapabilitas organisasi, yakni: 1) pengetahuan dan keahlian pekerja, 2) sistem keteknikan fisik, 3) sistem manajerial, dan 4) nilai dan norma.<sup>14</sup>

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sistem peran, aliran aktivitas dan proses dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas yang didesain untuk mencapai tujuan bersama

### **Mengembangkan kapabilitas organisasi berbasis pengetahuan**

Kapabilitas merepresentasikan apa yang diketahui tentang organisasi, apa yang baik untuk dikerjakan dan bagaimana pola kegiatan itu bermanfaat. Kapabilitas menggambarkan berbagai aspek organisasi yang tidak berwujud sebagai fokus perhatian stakeholder, merek organisasi yang menjadikan orang tertarik, dan budaya yang mengarahkan perilaku aktornya. Kapabilitas merupakan identitas organisasi, menunjukkan pola penanganan sumber daya manusia, dan faktor utama yang menentukan penerapan strategi organisasi.<sup>15</sup>

Klasifikasi pengetahuan yang relevan bagi pengembangan kapabilitas organisasi meliputi tiga perspektif. Pertama, pengetahuan merupakan akumulasi sumber daya yang mendasari kapabilitas. Pengetahuan ini memberi peluang terbentuknya tipe kinerja tertentu, sehingga akumulasi pengetahuan yang menjadi sumber inspirasi dan motivasi bagi tindakan aktornya disebut "kompetensi."<sup>16</sup>

Kedua, pengetahuan merupakan struktur yang mendorong aktivitas dan menjadikan sejumlah aktivitas lebih efektif. Ketiga, pengetahuan merupakan produk. Sebagai produk, pengetahuan dapat mengubah gagasan yang muncul untuk dilaksanakan sehingga mengarah pada pengembangan. Berdasarkan pandangan tersebut,

---

<sup>13</sup> Gregory B Murphy, Jeff W Trailer, and Robert C Hill, 'Measuring Performance in Entrepreneurship Research', *Journal of Business Research*, 36.1 (1996), 15-23.

<sup>14</sup> Jauji, 'Kepemimpinan Inovatif Dalam Pengembangan Organisasi Dan Team Jaudi', *Journal of Chemical Information and Modeling*, Vol. 1 No.2 (2020), 15.

<sup>15</sup> Wegik Dwi Prasetyo, 'IMPLEMENTASI PENGELOLAAN PENGETAHUAN DI PTPN 7 LAMPUNG DALAM MENGHADAPI GLOBALISASI BISNIS', *Jurnal Teknologi*, 1.1 (2018), 2-9.

<sup>16</sup> Umu Khourh, Irany Windhyastiti, and Christina Sri Ratnaningsih, 'Kapabilitas Dinamik Dan Keunggulan Bersaing: Dinamisme Lingkungan Moderator Ataukah Driver?', *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 12.1 (2020), 18-34 <<https://doi.org/10.33059/jseb.v12i1.2322>>.

maka fokus pengembangan kapabilitas organisasi berbasis pengetahuan melalui pendekatan strategis- aplikatif berikut:<sup>17</sup>

Pertama, reframing adalah melakukan perubahan model mental atau konsep organisasi dalam menjawab pertanyaan seperti apa organisasi itu, tujuan apa yang akan dicapai, dan bagaimana cara mencapainya. Kedua, restructuring adalah mempersiapkan dan menata ulang segala sumber daya organisasi dan mengarahkan untuk mencapai tingkat kinerja daya saing yang tinggi dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif.

Ketiga, revitalizing adalah menguatkan atau memerankan kembali fungsi-fungsi dan elemen yang ada dalam organisasi dan menghadapi organisasi pada berbagai faktor lingkungan yang mempengaruhi melalui proses pembelajaran dan pertumbuhan secara berkelanjutan. Keempat, renewal adalah memperbaiki pandangan orang dan spirit atau image organisasi. Jika mengikuti pendapat Morgan, pembaruan image organisasi perlu dilakukan dengan cara mengkreasi dan mewujudkan identitasnya dalam membangun lingkungan. Kelima, reinspiring adalah menanamkan komitmen dan energi untuk mewujudkan visi-misi bersama berdasarkan nilai-nilai etika atau moral, estetika, dan etos kerja yang dianut dalam organisasi. Kerangka kerja reinspirasi ini memadukan tujuh aspek sebagai jalurnya, yakni: menanamkan kerangka kerja kewibawaan moral, mengarahkan organisasi pada output (luaran) bersama, mempererat kesamaan bahasa (idiom, identitas), menanamkan pusaka (jatidiri) organisasi, merilis alur pemikiran (ide), mewujudkan pandangan aspirasi masa depan bersama, dan mengabadikan mistik organisasi.<sup>18</sup>

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam makalah ini dapat disimpulkan sebagai berikut, diagnosa organisasi merupakan suatu hal penting bagi organisasi dalam kaitannya dengan perubahan. Langkah pertama dalam perubahan adalah mengenali organisasi untuk menentukan perubahan apa yang diperlukan oleh organisasi tersebut. Kapabilitas organisasi merupakan indikasi bahwa di dalam organisasi

---

<sup>17</sup> Ida Ketut Kusumawijaya, 'Model Bisnis Organisasi Berbasis Pengetahuan', *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 11.4 (2019), 40-48.

<sup>18</sup> Nancy S Haliwela, 'TINJAUAN HUKUM TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY/CSR) Oleh: Nancy Silvana Haliwela', *Jurnal Sasi*, 17.4 (2011), 52-57.

terdapat kompetensi inti yang layak dikembangkan sebagai sumber kekuatan (power) dan keunggulan daya saing berkelanjutan. Kapabilitas organisasi berbasis pengetahuan perlu dikembangkan secara berkelanjutan karena merupakan salah satu dimensi pengukuran kinerja organisasi pada umumnya. Organisasi berbasis pengetahuan dapat dipahami sebagai organisasi yang di dalamnya pengetahuan (tacit, explicit, cultural) dijadikan sebagai basis pekerjaan setiap orang. Fokus pengembangan kapabilitas organisasi berbasis pengetahuan melalui pendekatan strategis-aplikatif, yaitu; reframing, restructuring, revitalizing, renewal, dan reinspiring.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Gancarczyk, Jacek, 'Strategic Entrepreneurship in the Development of Active Leisure Industry Organizations', *Polish Journal of Sport and Tourism*, 27.2 (2020), 20–26
- Haliwela, Nancy S, 'Tinjauan Hukum Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility/Csr) Oleh: Nancy Silvana Haliwela', *Jurnal Sasi*, 17.4 (2011), 52–57
- Hardiyansyah, 'Analisis Pengembangan Organisasi Pendidikan Tinggi Swasta Dengan Model Weisbord', *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10.1 (2010), 25–36
- Hardiyansyah, and Ade Firmansyah, 'Analisis Pengembangan Organisasi Melalui Proses Diagnosa Dengan Model Weisbord', *DAYA SAING Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 19.2 (2017), 152–62
- Hardiyansyah, Hardiyansyah, and A. Sumantri, 'Analisis Pengembangan Organisasi Pelayanan Publik Melalui Proses Diagnosa Dan Intervensi', *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5.1 (2019), 42–49
- Haryanti, Kristiana, Lucia Trisni Widyaningtanti, and Marieta Indriastuti, 'Hubungan Weisboard Six Box Model Dan Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Karyawan', *Jurnal Ecopsy*, 7.1 (2020), 22–30
- Ihsani, R K, and Muhammad Nur Syuhada, 'Pengembangan Organisasi Dengan Model Diagnosa Six-Box Weisbord', *JSSH (Jurnal Sains Sosial Dan Humaniora)*, 4.September (2020), 183–93
- Jauji, 'Kepemimpinan Inovatif Dalam Pengembangan Organisasi Dan Team Jaudi', *Journal of Chemical Information and Modeling*, Vol. 1 No.2 (2020), 15
- Khourouh, Umu, Irany Windhyastiti, and Christina Sri Ratnaningsih, 'Kapabilitas Dinamik Dan Keunggulan Bersaing: Dinamisme Lingkungan Moderator Ataukah Driver?', *Jurnal Samudra Ekonomi*

- Dan Bisnis*, 12.1 (2020), 18–34
- Kusumawijaya, Ida Ketut, 'Model Bisnis Organisasi Berbasis Pengetahuan', *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 11.4 (2019),
- Labola, Yostan A, 'Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat Dan Ketahanan Dalam Organisasi', *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7.1 (2019), 28–35
- Luthfita, Illa Zahroh, 'Kepemimpinan : Pengembangan Organisasi , Team Building Dan Perilaku Inovatif (Studi Kepemimpinan Kepala Sekolah Di MA Hasyim Asy'ari Jogoroto Jombang)', *Tafaqquh: Jurnal Penelitian Dan Kajian Keislaman*, 4.1 (2016), 92–106
- Muhammad, Syuaiban, 'Pentingnya Pengembangan Budaya Organisasi Pada Perguruan Tinggi', *Jurnal Ilmiah Widya*, 4.April (2017), 192–203
- Murphy, Gregory B, Jeff W Trailer, and Robert C Hill, 'Measuring Performance in Entrepreneurship Research', *Journal of Business Research*, 36.1 (1996), 15–23
- Prasetyo, Wegik Dwi, 'Implementasi Pengelolaan Pengetahuan Di Ptpn 7 Lampung Dalam Menghadapi Globalisasi Bisnis', *Jurnal Teknologi*, 1.1 (2018), 2–9
- Purhantara, Wahyu, 'Organizational Development Based Change Management', *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 6.2 (2012), 154–66
- Rusilowati, Umi, 'Analisis Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) (Studi Kasus Pada Lembaga Penelitian Dan Pengembangan Pemerintah)', *Jurnal Semnas Fekon*, 21.3 (2013), 490
- Siyamtinah, Heru Sulisty, Eny Rahmani, 'Model Peningkatan Kinerja Melalui Kapabilitas Inovasi Pada UKM Di Semarang', *Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Terapan*, 1987, 2011, 251–62
- Soetjitro, Pandu, 'Diagnosa Dan Terapi Perusahaan Dalam Kondisi Kritis Pandu Soetjitro STIE AKA Semarang', 2.12 (2016), 64–75
- Tanjung, Misran, 'Kemampuan Organisasi Dalam Membangun Pengetahuan', *Jurnal Manajemen Dan Informasi*, 09.03 (2019),
- Wahyudi, Nofi Eko, and Mumammad Assegaff, 'Analysis Of Capability, Communication Quality And Organizational Learning Influence On Employee's Performance (Case Study of the Office of Agricultural Service, Salatiga)', *Ekobis*, 12.1 (2011), 92–105