



**MODUL MANAJEMEN PENGETAHUAN
(KODE CSM410)**



Universitas
Esa Unggul

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2019**

SUBTOPIK 1 TOPIK SESI INI

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Membedakan SI dan KM secara konsep
2. Membedakan secara studi case

B. Uraian dan Contoh

Analisis Faktor Knowledge Management

Tahapan analisis faktor-faktor berpengaruh pada KM, yang ditujukan untuk mengidentifikasi komponen pembangunan KMS sebagai landasan untuk mengembangkan model KM



Analisis Konsep Sistem Informasi

Ditujukan untuk memahami esensi dari konsep sistem informasi , sehingga dapat dilakukan proses analogi dengan KM. Analisi konsep SI dilakuakn dengna cara menjawab pertanyaan dasar yaitu apa, mengapa, bagaimana, dan ruang lingkup. Menurut Turban et al (2001, p17), sistem informasi adalah sistem yang mengumpulkan, mengolah, menyimpan dan menganalisa, dan menyebarkan informasi untuk tujuan-tujuan tertentu. Sistem informasi menurut O'Brien (2005, p5) merupakan kombinasi teratur apapun dari orang-orang, hardware, software, jaringan komunikasi, dan sumber daya data yang mengumpulkan, mengubah, dan menyebarkan informasi dalam sebuah organisasi. Pemahaman konsep sistem informasi

Pertanyaan Dasar	Hasil Kajian Pemahaman Sistem Informasi
WHAT	Sistem Informasi adalah aktifitas mengumpulkan, memproses,

	menyimpan dan menyebarkan informasi untuk kegunaan tertentu menggunakan alat bantu teknologi
WHY	Sistem informasi dibangun dengan tujuan untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan yang paling umum adalah memproses data untuk informasi dan pengetahuan yang berguna untuk mencapai competitive advantage
HOW	Untuk mengembangkan sistem informasi perlu dibangun sebuah pedoman yang biasa disebut arsitektur SI yang dibangun harus selaras dengan strategi bisnis organisasi
SCOPE	Elemen sistem informasi mencakup: <ul style="list-style-type: none"> a. Manusia b. Organisasi c. Proses-proses yaitu mengumpulkan, memproses, menganalisis, menyimpan dan menyebarkan informasi atau pengetahuan d. Menggunakan teknologi sebagai alat bantu

Analisis Faktor pendukung KM dan Konsep KM

Tujuan analisis faktor yang mempengaruhi KM ini adalah untuk menentukan faktor apa saja yang berpengaruh terhadap kesuksesan penerapan KM atau kondisi pendukung kesuksesan penerapan KM. Faktor-faktor yang ditemukan dari hasil analisis digunakan sebagai dasar pemikiran untuk mengembangkan model KM. Menurut Bose, KM memiliki tiga komponen utama, yaitu:

- a. Manusia (people) – termasuk dengan komponen manusia dalam hal ini adalah pelaku atau actor yang melakukan proses pengelolaan pengetahuan.
- b. Proses-proses – metode untuk mengakuisisi, menciptakan, mengelola, berbagi dan transfer pengetahuan
- c. Teknologi – mekanisme yang menyimpan dan menyediakan akses data, informasi dan pengetahuan yang telah diakuisisi proses pengolahan pengetahuan.

Menurut Sangkala (2007), KM memiliki 3 faktor yang berpengaruh:

- a. Kondisi sosial – dalam pengelolaan pengetahuan orang atau anggota organisasi memiliki peranan yang paling penting dimana anggota organisasi dianggap sebagai modal utama atau knowledge worker
- b. Kondisi Organisasi – kondisi organisasi yang dimaksudkan dalam hal ini adalah organisasi pembelajar (learning organization). Organisasi yang memiliki karakter pembelajar menjadi penting karena organisasi pembelajar yang akan maupun melahirkan pengetahuan-pengetahuan baru.
- c. Kondisi Teknologi – Tujuan umum teknologi informasi dan komunikasi dalam memfasilitasi proses berbagi pengetahuan dan penciptaan pengetahuan adalah menghubungkan orang dan orang lain untuk mengeksplicitkan pengetahuan tacit.

Komponen	Bose(2001)	Sangkalan(2007)
Manusia	X	X
Proses	X	
Organisasi		X
Teknologi	X	X

Perbedaan ini komponen in sebenarnya bukan bertolak belakang tapi saling melengkapi. Pada dasarnya setiap organisasi pasti melakukan proses pengelolaan pengetahuan, umumnya perbedaan proses pengelolaan pengetahuan terkait dnegn efektifitas, efisiensi, serta sistematis proses, maka faktor yang mempengaruhi KM dapat disempurnakan menjadi People, organisasi pembelajar, proses pengelolaan pengetahuan dan teknologi.

Tujuan mendasat KM adalah mendinging terciptanya pengetahuan sehingga pengetahuan tersebut memberi kemampuan kepada organisasi untuk msenantiasa memiliki daya saing. Pengetahuan, pengalaman dan kreatifitas anggota organisasi akan terbentuk bila anggota organisasi diberi kesempatan untuk melakukan pembelajaran(learning). Dengan tujuan untuk menciptakan kondisi kondusif untuk melakukan pembelajaran bagi angota organisasi, maka yang harus dipersiapkan adalah organisasinya dengan harapan dapat memberikan stimulasi kepada angora organisasi untuk dapat berkolaborasi yang pada akhirnya bertujuan untuk mendukung proses penciptaan dan berbagi pengetahuan.

Bentuk organisasi yang paling tepat sebagai landasan KM adalah organisasi pembelajar(learning organization). Organisasi pembelajar secara sistematis didefinisikan sebagai organisasi yang belajar sekuat tenaga, secara kolektif, dan secara terus menerus mengubah dirinya agar lebih baik dalam mengumpulkan, mengelola dan menggunakan pengetahuan bagi kesuksesan organisasi(sangkala, 2007)

Pada hakekatnya KM merupakan proses pengelolaan pengetahuan yang ditujukan untuk penciptaan pengetahuan organisasi dimana anggota organisasi(people) sebagai pelaku utama atau actor dan didukung oleh nilai-nilai organisasi pembelajar(learning organization) serta menggunakan alta bantu teknologi untuk memepromudah proses KM ,maka secara detil komponen KM adalah:

- a. People – manusia atau anggota organisasi yang melakukan proses akuisis, sharing dan proses penciptaan pengetahuan
- b. Organisasi pembelajar – kondisi organisasi yang dimaksud dalam hal ini adalah organisasi pembelajar. Organisasi yang memiliki karakter pembelajar menjadi penting karena organisasi pembelajar akan mampu melahirkan pengetahuan-pengetahuan baru
- c. Proses pengelolaan pengetahuan – metode untuk mengakuisisi, menciptakan, mengorganisir , membagi dan transfer pengetahuan.
- d. Teknologi – tujuan utama teknologi informasi dan komunikasi dalam memfasilitasi proses berbagi dan penciptaan pengetahuan adalah untuk menghubungkan orang dengan orang lain atau untuk mengeksplisitkan pengetahuan tacit.

Kajian konsep KM

Pertanyaan Dasar	Hasil Kajian Pemahaman
What	KM adalah proses pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atua kinerja prima
Why	KM berkaitan dengna pengelolaan pengetahuan individual anggota organisasi untuk dijadikan pengetahuan organisasi yang bertujuan untuk

	memberikan kontribusi kepada vitalitas dan kesuksesan perusahaan
How	Menggunakan pedoman atau blue print pengembangan dan penerapan, serta pengoperasian KMS di organisasi
Scope	Elemen-elemen yang mempengaruhi K ₂ adalah sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> - People - Organisasi - Proses - teknologi

Kemiripan konsep SI dan konsep KM

1. Baik sistem informasi maupun KM sama-sama merupakan proses pengumpulan, penyusunan, penyimpanan dan pengaksesan informasi untuk kegunaan tertentu dengan memanfaatkan teknologi informasi
2. Kesuksesan pengembangan sistem informasi maupun KM tergantung pada keselarasan terhadap strategi organisasi. Pengembangan sistem informasi maupun KM bukan merupakan pengembangan sekali jalan, pengembangan SI maupun KM merupakan pengembangan yang bersifat berkesinambungan, sehingga diperlukan pedoman berupa blue print ataupun arsitektur pengembangan.

Terminologi pembagian proses utama sangat bervariasi.

Tiwana membagi ke dalam 3 proses:

- Akuisisi
- Sharing
- Knowledge

Dejannet mendefinisikan KM:

- knowledge creation
- knowledge interpretation
- knowledge dissemination and use
- knowledge retention and refinement

Literatur lain menyebutkan:

- knowledge creation
- knowledge retention
- knowledge sharing
- knowledge utilization

Dua fungsi KM menurut Weidner:

- collect
unit KM mengumpulkan, menyimpan dan memelihara berbagai knowledge yang dimiliki oleh perusahaan dan karyawannya.
- Connect
Unit KM memastikan bahwa semua knowledge perusahaan dapat diakses oleh karyawan sesuai keperluan dan otoritas yang dimilikinya.

Knowledge yang belum digital dikukuhkan kodifikasi knowledge, antar lain dengan membuat peta pengetahuan (knowledge map) sebagai penuntun yang dapat

mempertemukan orang yang membutuhkan knowledge dengan orang yang memilikinya, baik secara virtual maupun secara tatap muka.

Pengoperasian KM dibagi atas dua yaitu pengoperasian KM secara virtual dan pengoperasian secara tatap muka.

Struktur konsep SI dan Konsep KM

Karena ada kemiripan antar keduanya selanjutnya akan dipetakan kesesuaikan:

Pembandingan	Konsep SI	KONsep KM
What	Sistem Informasi adalah aktifitas mengumpulkan, memproses, menyimpan dan menyebarkan informasi untuk kegunaan tertentu menggunakan alat bantu teknologi	KM adalah proses pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima
Why	Sistem informasi dibangun dengan tujuan untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan yang paling umum adalah memproses data untuk informasi dan pengetahuan yang berguna untuk mencapai competitive advantage	KM berkaitan dengan pengelolaan pengetahuan individual anggota organisasi untuk dijadikan pengetahuan organisasi yang bertujuan untuk memberikan kontribusi kepada vitalitas dan kesuksesan perusahaan
How	Untuk mengembangkan sistem informasi perlu dibangun sebuah pedoman yang biasa disebut arsitektur SI yang dibangun harus selaras dengan strategi bisnis organisasi	Menggunakan pedoman atau blue print pengembangan dan penerapan, serta pengoperasian KMS di organisasi
Scope	Elemen sistem informasi mencakup: <ul style="list-style-type: none"> - Manusia - Organisasi - Proses-proses yaitu mengumpulkan, memproses, menganalisis, menyimpan dan menyebarkan informasi atau pengetahuan - Menggunakan teknologi sebagai alat bantu 	Elemen-elemen yang mempengaruhi K _c adalah sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> - People - Organisasi - Proses - teknologi

C. Latihan

- a. Berikan gambaran perbedaan antara SI dan KM
- b. KEmiripan dalam SI dan KM

D. Kunci Jawaban

- a. PErbedaan nya pada nilai /value yang dihasilkan
- b. Baik sistem informasi maupun KM sama-sama merupakan proses pengumpulan , penyusunan , penyimpanan dan pengaksesan infomrasi untuk kegunaan tertentu dengan memanfaatkan teknologi informasi
Kesuksesan pengembangan sistem informasi maupun KM tergantung pada keselarasan terhadap strategi organisasi. Pengembangan sistem informasi maupun KM bukan merupakan pengembangan sekali jalan, pengembangan SI maupun KM merupakan pengembangan yang bersifat berkesinambungan, sehinga diperlukan pedoman berupa blue print ataupun arsitektur pengembangan.



Universitas
Esa Unggul

SUBTOPIK 2 TOPIK SESI INI

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Memahami organisasi pemberlajar
2. Memahami konsep Pilar dalam organisasi pemberjar
3. Sub kompetensi ke-n

Tiga Pilar Organisasi Pembelajaran

Saat ini banyak pakar menggunakan istilah transformasi untuk menggambarkan proses perubahan organisasi. Dalam bahasa latin transformasi berarti perubahan bentuk, atau perubahan kondisi dari suatu keadaan menjadi keadaan lainnya. Transformasi manusia adalah upaya menemukan kedewasaan dirinya sebagai hasil belajar individual. Transformasi komunitas.

Organisasi pada hakekat nya adalah upaya membentuk kedewasaan seluruh karyawan sebagai hasil belajar organisasi. Sampai bagian ini dapat di simpulkan bahwa organisasi pembelajar dapat dipandang sebagai suatu system yang memiliki karakteristik-karakteristik utama sebagai berikut:

- a. Dibangun oleh masyarakat dewasa, yaitu kumpulan dari para karyawan yang memiliki kualitas sebagai manusia dewasa, yaitu individu yang memiliki kesadaran akan potensi (intelektual) dirinya dan sadar akan keadaan di luar dirinya, mampu melakukan penilaian secara objektif serta mampu menempatkan dan mengendalikan emosi dirinya secara humanis dan moralis.
- b. Memiliki habitat belajar yang sabar untuk tumbuhnya masyarakat yang dewasa,serta mampu mempercepat proses transformasi pengetahuan dari proses belajar individual menuju proses belajar organisasional.
- c. Memiliki daya transformasi pengetahuan, melalui mekanisme berbagai misi, berbagai mental dan berbagai pengetahuan.
- d. Memiliki moderator relasional elajar dan moderator infrastruktur belajar.
- e. Mampu menghasilkan human capital organisasi yang berfungsi sebagai modal untuk membangun kekayaan dan nilai tambah bersama (organisasi).

Mengacu pada konsep di atas, maka organisasi pembelajar akan dijelaskan melalui dua konsep berikut:

- 1) Konsep tiga pilar organisasi pembelajar yang menjelaskan bagaimana terjadinya proses belajar dan proses transformasi pengetahuan dari hasil belajar individual menjadi disiplin organisasi pembelajar sebagai hasil belajar organisasional.
- 2) Konsep bangunan organisasi pembelajar, yang menjelaskan tentang elemen-elemen organisasi pembelajar yang berpengaruh dalam mendukung, memfasilitasi, mempercepat atau melindungi terjadi proses

pertumbuhan dan akumulasi disiplin organisasi pembelajar. Dapat didefinisikan konsep manusia dewasa sebagai manusia yang memiliki kedewasaan spiritual, yaitu manusia yang memiliki karakteristik-karakteristik dasar sebagai berikut:

- Memiliki kedewasaan intelektual yaitu memiliki kemampuan memberi makna hidup melalui kemampuan berfikir rasional baik yang bersifat praktis maupun konseptual.
- Memiliki kedewasaan emosional yaitu memiliki kemampuan untuk memberi makna hidup melalui kemampuan untuk menguasai diri baik karena ia memiliki cara pandang yang obyektif maupun karena ia memiliki paradigma yang moralis dan humanis. Secara implisit manusia yang dewasa secara emosional minimal memiliki kemampuan untuk :
 - a. menguasai emosi diri : memiliki sikap berani dan berdaulat sekaligus memiliki sikap bertanggung jawab serta arif dan bijak dalam bertindak atau ketika membuat keputusan (mampu bertindak dengan penuh pertimbangan)
 - b. mampu mengaktualisasikan dirinya : mampu memahami hakekat dirinya sekaligus memahami realitas hidupnya.
 - c. bermoral : memiliki nilai-nilai hidup yang luhur serta memiliki komitmen pada moral dan etika.
 - d. Memiliki kedewasaan social yaitu memiliki kemampuan untuk memberi makna hidup, melalui kemampuan berfikir sistematis baik karena memiliki paradigma yang moralis dan humanis.

Proses olah pikir terjadi melalui mekanisme olah intelektual dan olah emosional secara serial, untuk merubah cara pandang dan cara berpikir secara bersamaan. Proses olah pikir dapat merubah cara pandang dan cara berpikir seorang manusia, walaupun masih menggunakan paradigma dan spirit lama. Proses olah pikir menyebabkan seorang manusia berhasil mengaktualisasikan sikap dan perilaku barunya namun masih menggunakan paradigma lamanya.

Proses olah pikir terjadi dalam empat tahap proses belajar, yaitu:

- a. **Proses kontemplasi (observasi)** pada tahap ini manusia berusaha menangkap gejala atau mengumpulkan data tentang kondisi lingkungan maupun arah perubahan tentang kondisi lingkungan. Tahap ini merupakan tahap pembentukan pola imajinasi tentang permasalahan atau fakta yang ia lakukan dengan menggunakan instink dan kesadaran yang dimilikinya.
- b. **Proses refleksi diri** adalah tahap kunci dimana manusia telah berhasil melakukan proses perenungan yang ia lanjutkan untuk memberi makna tentang informasi, menggunakan pengalaman dan pengetahuan yang dimilikinya. Pada tahap ini ia juga berusaha membandingkan antara fakta tentang lingkungan dengan mental dan kognisi yang dimilikinya. Pada saat inilah ia melakukan pengkajian ulang tentang pengetahuan kognitif, mental, prinsip-prinsip ataupun visi yang dimilikinya.
- c. **Proses perubahan cara pandang dan cara berfikir** jika manusia hanyamampu melakukan olah pikir, maka proses refleksi dirinya hanya digunakan untuk menemukan cara pandang dan cara berfikir baru.
- d. **Proses aktualisasi (kedewasaan diri)** merupakan aktualisasi dari perubahan sikap atau cara pandang seseorang terhadap

suatu permasalahan. Aktualisasi diri melalui proses olah pikir akan memperbaiki kualitas disiplin personal mastery manusia walaupun masih menggunakan spirit atau kerangka pikir yang lama.

Seorang manusia berhasil melakukan proses olah kalbu jika selain ia telah berhasil melaksanakan mekanisme olah pikir dan olah emosional sebagaimana diuraikan di atas, juga berhasil melakukan mekanisme olah kalbu. Proses olah kalbu manusia terjadi dalam dua tahap proses belajar yaitu:

1. Proses perubahan model mental dan visi priadinya tahap ini merupakan tahap pemberian makna secara utuh, dimana peta mental yang saat ini dimiliki telah dikombinasikan dengan informasi atau pengetahuan baru yang diperolehnya.
2. Proses penyesuaian paradigma proses olah pikir yang dilengkapi oleh proses olah kalbu menyebabkan seorang manusia berhasil memperbaharui paradigma, sehingga ia memilih cara pandang dan sekaligus cara berpikir yang berbeda dari sebelumnya.
3. Tahapan pengetahuan pada tingkat paham kesadaran yang baru lahir karena di tuntun oleh kalbunya dan di dorong oleh spiritnya.
4. Tingkatan berikutnya dari proses belajar individual adalah tingkat peduli mengapa memiliki derajat pengetahuan yang lebih tinggi dari sekedar paham mengapa.

Pilar belajar Organisasional

Pilar belajar organisasional pada hakekatnya berfungsi sebagai tempat untuk memfasilitasi masyarakat yang dewasa, yaitu kelompok manusia yang memiliki kompetensi yang bhineka dan mampu melakukan kerja sama cerdas sehingga mampu melaksanakan proses berbagi visi, berbagi model mental dan berbagi pengetahuan, untuk disinerjikan dan diinstitutionalisasi menjadi disiplin organisasi pembelajar dan apada akhirnya ditransformasikan menjadi human capital organisasi pembelajar.

Konsep proses belajar organisasional berdasarkan konsep siklus belajar ganda yaitu:

- Siklus organisasi pembelajar secara horizontal (olah pikir organisasi = single loop learning) yaitu proses terjadi karena melakukan proses integrasi pengetahuan melalui mekanisme olah pikir.
- Siklus organisasi pembelajar secara vertical (olah kalbu organisasi double loop learning) yang terjadi karena berhasil melakukan integrasi intelektual, emosional dan spiritual secara simultan.

Pada dasarnya tidak ada perbedaan mendasar antara proses belajar individual dengan proses belajar organisasional. Perbedaan terjadi:

- Proses belajar organisasional adalah belajar bersama (melibatkan seluruh anggota organisasional) sehingga mekanisme berbagi (baik berbagi cara berpikir, berbagi cara pandang) menjadi kunci utama keberhasilan dari proses belajar organisasional
- Setelah pembentukan pengetahuan organisasi perlu dilanjutkan dengan proses institutionalisasi, untuk merubah pengetahuan organisasi menjadi pengetahuan explicit organisasi.

Secara umum indikasi dari keberhasilan proses belajar organisasional adalah makin luas dan makin insentifnya mekanisme berbagi (pengetahuan, visi, atau model mental) karena :

1. organisasi mampu melakukan proses perbaikan berkelanjutan, melalui peningkatan kualitas cara pandang dan cara berpikirnya.
2. organisasi mampu melakukan proses inovasi sosial, melalui peningkatan kualitas paradigmanya.

Pilar jalur transformasi pengetahuan

Jalur transformasi pengetahuan dibangun oleh lima disiplin belajar yang dikembangkan oleh Senge (1990), yaitu:

- 1) Disiplin personal mastery, menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, fokus energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara objektif.
- 2) Disiplin berbagi visi menggambarkan kemampuan organisasi dalam meningkatkan para anggotanya untuk secara bersama-sama mencapai sasaran yang dicapai.
- 3) Disiplin model mental menggambarkan kemampuan para anggota organisasi untuk melakukan perenungan.
- 4) Disiplin berpikir sistematis menggambarkan kemampuan untuk melihat organisasi sebagai satu kesatuan dari seluruh komponen.
- 5) Disiplin tim pembelajar adalah keahlian para anggota organisasi untuk melakukan proses berpikir kolektif dan sinerjis.

Konsep disiplin pembelajar senge ini sejalan dengan konsep Argyris (1993) yang menyatakan organisasi pembelajar dibutuhkan manusia-manusia yang memiliki kompetensi tinggi. konsep ini juga di kuatkan oleh:

1. Argyris dan Schon (1978) yang menyatakan bahwa berbagi model mental merupakan disiplin utama dalam proses transformasi pengetahuan dari individu belajar menjadi organisasi pembelajar.
2. Nonaka dan Takeuchi (1995) memperkuat dengan penjelasan bahwa proses transformasi pengetahuan tasit manusia menjadi pengetahuan tasit tim terjadi melalui proses sosialisasi , dimana berbagi visi dan berbagi model mental merupakan mekanisme utamanya.
3. Crossan et al (1999) juga memperkuat dengan penjelasan bahwa proses transformasi pengetahuan manusia menjadi pengetahuan tim , terjadi melalui proses integrasi, dimana berbagi pengertian dan berbagi pemahaman merupakan mekanisme utamanya.

Pada organisasi pembelajar sebagaimana dijelaskan diatas, selanjutnya akan dibahas validitas isi (content validity) dari logika adanya korelasi diantara kelima disiplin organisasi pembelajar senge (1990) :

1. Korelasi antara disiplin personal mastery dengan disiplin model mental. Seorang yang memiliki disiplin personal mastery minimal memiliki dua kemampuan yaitu : mampu mengenali diri sendiri secara mendalam dan objektif dan mampu konsisten untuk membangun kondisi lingkungan kerja yang kondusif untuk suburnya proses belajar bersama.

2. Korelasi antara disiplin personal mastery dengan disiplin berbagi visi. Seseorang yang memiliki disiplin personal mastery yang kuat akan memiliki keseimbangan antara visi pribadi dengan pemahaman yang mendalam terhadap kondisi organisasi.
3. Korelasi antara disiplin personal mastery dengan disiplin berpikir sistemik. Seseorang yang memiliki disiplin personal mastery yang tinggi akan mampu memposisikan dirinya dalam struktur internal maupun struktur eksternal organisasi, serta mampu menentukan tingkat kontribusi terbaik untuk organisasinya.
4. Korelasi antar disiplin model mental dengan berbagi visi. Tingkat sukses untuk meraih visi bersama sangat dipengaruhi oleh tingkat keyakinan untuk mampu meraihnya.
5. Korelasi antar disiplin model mental dengan disiplin berpikir. Dengan pemahaman ini, maka organisasi akan mampu membuat keputusan kunci didasarkan pada pemahaman bersama atas nilai-nilai yang diyakini, dan mampu memahami pola keterkaitan dan perubahan akibat dilaksanakannya sebuah keputusan.
6. Korelasi antar disiplin berpikir sistematis dengan disiplin berbagi visi. Efektivitas disiplin berpikir sistemik seluruh anggota organisasi akan dipengaruhi oleh tingkat pemahaman mereka tentang masa depan organisasi. Korelasi antar disiplin model mental dengan disiplin tim pembelajar. Disiplin tim pembelajar akan efektif jika diantara anggota organisasi memiliki kesamaan atau kesadaran akan pentingnya model mental bersama, sebagai haluan berpikir.
7. Korelasi antar disiplin berpikir sistematis dengan disiplin tim pembelajar. Akan lebih berkembang jika diantara anggota terdapat kesadaran bahwa suatu tim harus mengetahui bagaimana mereka bermain bersama untuk membangun kerjasama cerdas.
8. Korelasi antar disiplin berbagi visi dengan disiplin tim pembelajar. Disiplin berbagi visi akan berkembang dengan efektif jika komunitas organisasi memiliki kebiasaan dialog dan belajar bersama.

B. Latihan

Esa Unggul

1. Apa yang dimaksud dengan pilar organisasi pembelajaran
2. Faktor apa yang mendukung suksesnya dalam pilar pembelajaran tersebut

C. Kunci Jawaban

1. Perbedaan nya pada nilai /value yang dihasilkan
2. Jawaban nomor 2
 1. **Proses kontemplasi (observasi)** pada tahap ini manusia berusaha menangkap gejala atau mengumpulkan data tentang kondisi lingkungan maupun arah perubahan tentang kondisi

lingkungan. Tahap ini merupakan tahap pembentukan pola imajinasi tentang permasalahan atau fakta yang ia lakukan dengan menggunakan instink dan kesadaran yang dimilikinya.

2. **Proses refleksi diri** adalah tahap kunci dimana manusia telah berhasil melakukan proses perenungan yang ia lanjutkan untuk memberi makna tentang informasi, menggunakan pengalaman dan pengetahuan yang dimilikinya. Pada tahap ini ia juga berusaha membandingkan antara fakta tentang lingkungan dengan mental dan kognisi yang dimilikinya. Pada saat inilah ia melakukan pengkajian ulang tentang pengetahuan kognitif, mental, prinsip-prinsip ataupun visi yang dimilikinya.
3. **Proses perubahan cara pandang dan cara berfikir** jika manusia hanyamampu melakukan oah pikir,mak proses refleksi dirinya hanya digunakan untuk menemukan cara pandang dan cara berfikir baru.
4. **Proses aktualisasi (kedewasaan diri)** merupakan aktualisasi dari perubahan siakap atau cara pandag seseorang terhadap suatupermasalahan. Aktualisasi diri melalui proses olah pikir akan memperbaiki kualitas disiplin personal mastery manusia walaupun masih menggunakan spirit atau kerangka pikir yang lama.

D. Daftar Pustaka

1. Organisasi pembelajar ITB
2. Sistem Informasi Turban
3. KM, berecca

Universitas
Esa Unggul