

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

ABSTRAK

ANGGAR BUDHI NURAINI

0606018204

**ANALISIS PENERAPAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN MELALUI APLIKASI MODEL *SEC* PADA DIREKTORAT PENGAWASAN BANK 3, BANK INDONESIA XVII + 125 halaman + 18 tabel + 10 gambar + 10 lampiran
Daftar Pustaka 36 buku, 8 jurnal, 13 artikel**

Pengetahuan mempunyai peran yang penting dalam mencapai keunggulan persaingan. Beberapa perusahaan yang sukses selalu mempunyai keunggulan berupa penguasaan pengetahuan yang diaktualisasikan dalam bentuk produk dan pelayanan yang semakin berkualitas atau pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nonaka dan Takeuchi disimpulkan bahwa kesuksesan perusahaan-perusahaan Jepang disebabkan oleh kemampuan dan keahliannya dalam menciptakan pengetahuan organisasi. Penciptaan pengetahuan yang dimaksud adalah kemampuan organisasi secara keseluruhan untuk menciptakan pengetahuan baru yang merupakan hasil konversi antara pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* yang diwujudkan melalui proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi (model *SEC*).

Dalam era globalisasi telah terjadi perubahan yang cepat, ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat, perubahan lingkungan yang sulit dipastikan dan persaingan yang semakin tajam. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun daya saing melalui penciptaan pengetahuan karena keunggulan daya saing perusahaan sangat ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki organisasi melalui para pekerja pengetahuannya. Namun demikian, pengetahuan *tacit* yang dimiliki oleh individu tersebut sulit diformulasikan karena bersifat subyektif serta melekat sebagai keahlian dan pengalaman setiap individu sehingga harus dieksplicitkan agar menjadi pengetahuan milik organisasi untuk menghasilkan kreativitas dan inovasi.

Meskipun diakui bahwa penciptaan pengetahuan organisasi memiliki posisi kunci dalam mempertahankan keunggulan persaingan dan kesuksesan bagi organisasi masa depan, namun belum banyak perusahaan yang memberikan perhatian terkait dengan proses penciptaan pengetahuan tersebut. Dalam hal ini, sering terjadi perusahaan kehilangan keunggulannya karena pengetahuan yang berharga yang melekat sebagai keahlian individu pegawai terbawa keluar bersamaan dengan keluarnya pegawai tersebut dari perusahaan. Sehingga diperlukan perubahan budaya untuk selalu menciptakan pengetahuan baru melalui belajar dan berbagi pengetahuan di antara anggota organisasi. Selain itu, pengetahuan juga akan semakin meningkat apabila dibagi terus menerus, karena akan menimbulkan pengetahuan baru.

Oleh karena itu, melihat pentingnya penciptaan pengetahuan bagi keunggulan persaingan perusahaan dan masih terbatasnya penelitian sejenis, maka dilakukan

penelitian terhadap Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia yang membutuhkan pengelolaan pengetahuan yang *up to date* agar mampu menjalankan tugasnya dalam memelihara kestabilan sistem keuangan melalui pengawasan bank yang efektif dan menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga perbankan. Selain itu, juga didasarkan pada kondisi-kondisi yang dihadapi seperti adanya gap kompetensi, rencana pengalihan tugas pengawasan kepada Lembaga Pengawasan Sektor Jasa Keuangan dan sasaran strategis Bank Indonesia untuk menjadi Organisasi Berbasis Pengetahuan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penciptaan pengetahuan melalui aplikasi model *SECI* dan bentuk konversi pengetahuan yang dominan dalam aplikasi model *SECI* pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia.

Pemilihan model *SECI* dalam penelitian ini karena ingin mengukur penciptaan pengetahuan yang terjalin melalui interaksi sosial antar individu dalam organisasi berbentuk Tim yang ada pada Direktorat Pengawasan Bank 3. Menurut Nonaka dan Takeuchi, proses inti dalam penciptaan pengetahuan organisasi mengambil tempat secara intensif pada level group. Selain itu, organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa inisiatif anggota organisasi dan interaksi yang terjadi dapat diperkuat pada level group melalui dialog, diskusi dan berbagi pengalaman sehingga suatu tim atau group memegang peran yang penting dalam proses penciptaan pengetahuan.

Penelitian dilakukan terhadap 103 responden sebagai sampel yang mewakili 141 populasi di Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia. Data diperoleh melalui survei dengan menggunakan kuesioner. Data diolah dan dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif distribusi frekuensi, analisis faktor dan analisis korelasi yang diolah dengan Program *SPSS for windows* versi 15.0. Penelitian dilakukan pada bulan April sampai dengan Mei 2008.

Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar pegawai mempunyai persepsi bahwa penciptaan pengetahuan di Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia telah sering dan sering sekali diaplikasikan, artinya secara umum hal itu telah diterapkan dengan baik sekali oleh sebagian besar pegawai di tempat kerjanya. Selain itu, berdasarkan analisis faktor dan analisis korelasi, diperoleh gambaran bahwa ke empat indikator model *SECI* dalam variabel penciptaan pengetahuan telah diaplikasikan dan memiliki hubungan yang positif sedang sampai dengan kuat. Selanjutnya berdasarkan analisis korelasi, diperoleh hasil bahwa indikator yang mempunyai hubungan paling dominan dengan variabel penciptaan pengetahuan adalah internalisasi, yang berarti apabila bentuk internalisasi ditingkatkan secara efektif maka akan berakibat positif terhadap peningkatan penciptaan pengetahuan organisasi.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa proses penciptaan pengetahuan melalui model *SECI* dapat diterapkan pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia yang berfungsi sebagai pendukung dari organisasi publik yang berbentuk tim kerja. Penciptaan pengetahuan tersebut dapat dikembangkan melalui konversi pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* sehingga menjadi budaya bagi pegawai untuk selalu belajar dan berbagi pengetahuan diantara anggota organisasi. Dalam jangka panjang penciptaan pengetahuan ini diharapkan akan menghasilkan modal intelektual yang akan mendukung tercapainya Organisasi Bank Indonesia yang berbasis pengetahuan.

UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTMENT OF ADMINISTRATION
POST GRADUATE PROGRAM
ADMINISTRATIVE SCIENCE PROGRAM
MAJOR OF ADMINISTRATION AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

ABSTRACT

ANGGAR BUDHI NURAINI
0606018204

ANALYSIS ON THE KNOWLEDGE CREATION THROUGH SECI MODEL
APPLICATION AT DIRECTORATE OF BANK SUPERVISION 3, BANK OF
INDONESIA

XVII + 125 pages + 18 tables + 10 figures + 10 appendices
Bibliography 36 books, 8 journals, 13 articles

The knowledge has a very important role in the achievement of competitive advantage. Some of successful companies always have the advantages in form of knowledge mastering which is actualized into a higher and more quality products and services or more effective working process. From the study done by Nonaka and Takeuchi it has been concluded that the success of manufacturers in Japan mostly supported by their ability and expertise in creating the organizational knowledge. The addressed knowledge creation is the overall ability of the organization to create a new knowledge as a conversion and compilation of tacit knowledge and explicit knowledge that reflected through the process of socialization, externalization, combination and internalization (*SECI Model*).

During the era of globalization there are some changes has extremely accelerated, reflected by the fast development of science and technology, undeterminable change of environment and very high competition. Due to that, it is very important for the organization to build its competitiveness through knowledge creation since the competitive advantage of the company is highly determined by the knowledge of its knowledge workers. In spite of that, the tacit knowledge of certain individual is so hard to be formulated because of the subjectivity and embedded as the expertise and experience of each individual, so it has to be altered into explicit knowledge to become an organizational knowledge that eventually produce creativity and innovation.

Although it is agreed that organizational knowledge creation act as a key position in maintaining competitive advantage and future success, yet, there are only few of organization paying full attention on the knowledge creation itself. In this case, it is often to happen that a company lost its competitiveness due to the lost of embedded knowledge of the knowledge workers moved as the workers moved out from the company. For that reason, there is a need of cultural changes to always create the knowledge through studying and sharing knowledge between the organization members. It is not neglected as well, that knowledge could also be enhanced whenever there is a continuation of sharing that will create new knowledge.

Departing from that, realizing of the importance of knowledge creation for the competitive advantage of the organization and limitation of such studies, a study was conducted in the Directorate of Bank Supervision 3, Bank of Indonesia, that

has a need of up to date knowledge management in order to assist the task of maintaining financial system stability through effective bank supervision and preserve public trust on banking institutional. Aside that, it is also based on the conditions occurs such as competency gap, the plan of transferring supervisory function to Financial Services Supervisory Institution and strategic goal of Bank of Indonesia to become a Knowledge Based Organization. The purpose of the study is to have an understanding on the knowledge creation through SECI Model application and a dominant knowledge conversion form of the SECI Model application in the Directorate of Bank Supervision 3, Bank of Indonesia.

The SECI Model has been chosen in this study to measure the knowledge creation created through social interaction among individual in smaller sub organization knows as Team in the Directorate of Bank Supervision 3. According to Nonaka and Takeuchi, core process of organization knowledge creation intensively takes place at the group level. In addition to that, organization will not be able to create knowledge without initiatives of organization member and the interaction that occurs at the group level strengthened with dialogue, discussion and sharing experiences that bring the team or group to have important role in knowledge creation process.

The study was done with 103 respondents as sample represents population of 141 in the Directorate of Bank Supervision 3, Bank of Indonesia. Data collected from survey through questionnaire, then processed and analyzed by using frequency distribution descriptive statistics, factor analysis and analysis of correlation processed by SPSS for Windows Program version 15.0. The study was done on April up to May 2008.

The study shows most of employees have perception that the knowledge creation level at the Directorate of Bank Supervision 3, Bank of Indonesia has been done often and very often, which is in general the knowledge creation has been applied in a very good way by them. In addition to that, based on factor analysis and correlation analysis, it was clearly depicted that the four SECI Model indicators of knowledge creation have been applied and have positive and medium up to strong relationship. Furthermore based on correlation analysis concluded that the indicator having a very dominant relationship with knowledge creation variable is internalization, which means if the internalization increased effectively it will bring positive impact on the organization knowledge creation.

The study conclude that knowledge creation process through SECI Model can be applied at the Directorate of Bank Supervision 3, Bank of Indonesia as a supporting function of public organization or known as working team. The knowledge creation itself can be developed through conversion of tacit and explicit knowledge into the culture that support employee to have a continuity in studying and sharing the knowledge between the member of organization. For long run, the knowledge creation expected to create an intellectual resource supporting the Bank of Indonesia as knowledge based organization.