

**BAB IV**  
**ANALISIS HASIL PENELITIAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN**  
**MELALUI APLIKASI MODEL *SECI***

**A. Deskripsi Hasil Penelitian**

Hasil pengolahan data berdasarkan jawaban kuesioner dari 103 responden, diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai analisis penciptaan pengetahuan melalui aplikasi model *SECI* pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia. Selanjutnya, untuk memudahkan analisis data yang diperoleh, maka akan dilakukan deskripsi data untuk karakteristik responden, distribusi frekuensi, analisis faktor dan analisis korelasi terhadap variabel penciptaan pengetahuan model *SECI* beserta indikator-indikatornya.

**1. Karakteristik Responden**

Responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini sebanyak 103 orang pegawai pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia. Diharapkan dari jawaban yang diberikan oleh responden ini, diperoleh gambaran yang nyata tentang keadaan sesungguhnya dari populasi yang diteliti. Terdapat 5 (lima) variabel karakteristik responden yang dipandang berpengaruh terhadap hasil penelitian yaitu usia, jenis kelamin, golongan/jabatan, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Berdasarkan hasil tabulasi data, karakteristik responden dalam penelitian adalah sebagai berikut :

**a. Usia**

Berdasarkan hasil kuesioner, responden dapat diklasifikasikan menurut usia sebagai berikut :

Tabel 4.1. **Klasifikasi Responden Menurut Usia**

Usia Responden	Frekuensi	Persentase (%)
≤ 30 tahun	24	23,30
31 – 35 tahun	18	17,48
36 – 40 tahun	17	16,50
41 – 45 tahun	24	23,30
46 – 50 tahun	13	12,62
≥ 51 tahun	7	6,80
Total	103	100

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner, April 2008

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari 103 responden, yang berusia 30 tahun ke bawah dan berusia 41 – 45 tahun adalah yang paling banyak yaitu masing-masing 24 orang atau 23,3%. Kemudian secara berturut-turut adalah responden dengan usia 31 – 35 tahun sebanyak 18 orang atau 17,48%, usia 36-40 tahun sebanyak 17 orang atau 16,5% dan yang berusia 46 - 50 tahun sebanyak 13 orang atau 12,62%. Sedangkan responden yang berusia 51 tahun ke atas hanya 7 orang atau 6,8%. Berdasarkan pada usia, maka 80,58% atau 83 orang berada pada usia produktif ≤ 30 – 45 tahun, sehingga masih dapat dikembangkan untuk menjadi calon pimpinan masa depan.

**b. Jenis Kelamin**

Berdasarkan hasil kuesioner, responden dapat diklasifikasikan menurut jenis kelamin sebagai berikut :

Tabel 4.2. **Klasifikasi Responden Menurut Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	59	57,28
Wanita	44	42,72
Total	103	100

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner, April 2008

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki sebanyak 59 orang atau 57,28%, sedangkan sisanya adalah responden wanita sebanyak 44 orang atau 42,72%. Namun demikian dalam proses penciptaan pengetahuan organisasi perbedaan

gender bukan suatu masalah, karena di dalam belajar dan berbagi pengetahuan semuanya mempunyai kesempatan, kemampuan dan potensi yang sama.

**c. Golongan dan Jabatan**

Berdasarkan hasil kuesioner, responden dapat diklasifikasikan menurut golongan/jabatan sebagai berikut :

**Tabel 4.3. Klasifikasi Responden Menurut Golongan dan Jabatan**

<b>Golongan</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
III	PBMu	46	44,66
IV	PBMuS	31	30,10
V	PBMa	18	17,47
VI	PBMaS	6	5,83
VII	Deputi Direktur	1	0,97
VIII	Direktur	1	0,97
<b>Total</b>		<b>103</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner, April 2008

Karakteristik responden berdasarkan golongan/jabatan didasarkan pada perhitungan jumlah sampel per strata atau golongan yaitu yang terbesar adalah golongan III dengan jabatan sebagai Pengawas Bank Muda (PBMu) sebanyak 46 orang atau 44,66%, kemudian golongan IV dengan jabatan sebagai Pengawas Bank Muda Senior (PBMuS) sebanyak 31 orang atau 30,10%, diikuti golongan V sebagai Pengawas Bank Madya (PBMa) sebanyak 18 orang atau 17,48%, golongan VI sebagai Ketua Tim atau Pengawas Bank Madya Senior sebanyak 6 orang atau 5,83%, dan golongan VII sebagai Deputi Direktur sebanyak 1 orang atau 0,97% dan yang terakhir adalah golongan VIII sebagai Direktur 1 orang atau 0,97%. Berdasarkan pada golongan, dapat diketahui bahwa jumlah posisi manajer menengah yaitu golongan IV sampai dengan VI sebanyak 55 orang atau 53,41% sehingga diharapkan menjadi faktor pendukung dalam proses penciptaan pengetahuan organisasi.

#### d. Pendidikan

Berdasarkan hasil kuesioner, responden dapat diklasifikasikan menurut tingkat pendidikannya sebagai berikut :

Tabel 4.4. **Klasifikasi Responden Menurut Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
D3	0	0
S1	67	65,05
S2	35	33,98
S3	1	0,97
Total	103	100

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner, April 2008

Dilihat dari jenjang pendidikan terakhir yang dimiliki responden, yang terbesar adalah S1 sebanyak 67 orang atau 65,05%, kemudian diikuti oleh responden yang memiliki pendidikan S2 sebanyak 35 orang atau 33,98%, dan responden dengan pendidikan S3 hanya 1 orang atau 0,97%. Gambaran tersebut menunjukkan bahwa komposisi responden didominasi oleh pegawai yang berpendidikan tinggi yaitu S1 sampai dengan S3. Dengan berbasis sumber daya manusia yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi, maka menjadi dasar yang kuat untuk mendukung proses penciptaan pengetahuan organisasi .

#### e. Masa Kerja

Berdasarkan hasil kuesioner, responden dapat diklasifikasikan menurut masa kerjanya di Bank Indonesia, dengan karakteristik responden yang memiliki masa kerja sampai dengan 5 tahun adalah yang terbesar yaitu 42 orang atau 40,78%, kemudian diikuti oleh responden dengan masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 25 orang atau 24,27 %, masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 11 orang atau 10,68%, masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 10 orang atau 9,71%, masa kerja 26 tahun ke atas sebanyak 9 orang atau 8,74% dan sisanya dengan masa kerja 21 – 25 tahun hanya 6 orang atau 5,83%.

Tabel 4.5. **Klasifikasi Responden Menurut Masa Kerja**

<b>Masa Kerja di Bank Indonesia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
≤ 5 tahun	42	40,77
6 – 10 tahun	11	10,68
11 – 15 tahun	25	24,27
16 – 20 tahun	10	9,71
21 – 25 tahun	6	5,83
≥ 26 tahun	9	8,74
Total	103	100

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner, April 2008

<b>Masa Kerja di DPB3</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
< 1 tahun	7	6,80
1 tahun	12	11,65
2 tahun	84	81,55
Total	103	100

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner, April 2008

Sedangkan bila ditinjau dari masa kerja di Direktorat Pengawasan Bank 3, sebagian besar responden baru bekerja selama 2 tahun sebanyak 84 orang atau 81,55% dan sisanya memiliki masa kerja 1 tahun sebanyak 12 orang atau 11,65% dan kurang dari 1 tahun sebanyak 7 orang atau 6,80%. Masa kerja yang terlama di Direktorat Pengawasan Bank 3 adalah 2 tahun, hal ini karena Direktorat tersebut baru dibentuk pada tanggal 14 Maret 2006 sebagai hasil konsolidasi sektor perbankan. Dilihat dari masa kerja tersebut, tampak adanya kesenjangan yang besar antara pegawai dengan masa kerja 2 tahun (81,55%) dan 1 tahun ke bawah (18,45%) karena sejak adanya rencana pengalihan tugas pengawasan bank kepada Lembaga Pengawasan Sektor Jasa Keuangan, maka pada waktu itu Bank Indonesia telah mengambil kebijakan tidak menambah pegawai di sektor perbankan. Namun mengingat beban tugas dan tuntutan tanggung jawab yang makin besar maka penerimaan pegawai baru untuk sektor perbankan dibuka kembali sejak tahun 2006.

## 2. Analisis Hasil Penelitian

### a. Analisis Deskriptif

Analisa deskriptif hasil penelitian dilakukan untuk menggali persepsi responden terhadap penerapan seluruh indikator yang tercakup dalam variabel penciptaan pengetahuan melalui aplikasi model *SECI*. Deskripsi penelitian dalam bentuk distribusi frekuensi dari masing-masing indikator adalah sebagai berikut :

#### 1) Sosialisasi

Sosialisasi merupakan kegiatan konversi pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *tacit* melalui proses berbagi pengalaman dan interaksi sosial antar individu di dalam organisasi. Berdasarkan jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan, diperoleh gambaran sesuai tabel 4.6. sebagai berikut : sebanyak 81,27% responden memberikan penilaian Sering Sekali (16,80%) dan Sering (64,47%) melakukan kegiatan sosialisasi dengan total skor 837, kemudian 17,57% responden memberikan penilaian Kadang-Kadang dengan skor 181, selebihnya 0,97% responden memberikan penilaian Jarang dengan skor 10 dan 0,19% responden memberikan penilaian Tidak Pernah dengan skor 2. Hal ini mengindikasikan bahwa hanya sebagian kecil saja (1,16%) responden yang menilai bahwa penerapan sosialisasi di tempat kerjanya jarang dan tidak pernah.

Berdasarkan distribusi frekuensi, diperoleh nilai modus sebesar 4 yang berarti bahwa kegiatan sosialisasi sering dilakukan. Hal ini mengindikasikan sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa kegiatan sosialisasi yang meliputi berbagi pengalaman, pengamatan, pembahasan pekerjaan, memberi pendapat, diskusi, dialog dengan atasan, berkomunikasi dengan bank dan mengikuti program *knowledge sharing*, dirasakan telah sering diaplikasikan dalam pelaksanaan tugas di Direktorat Pengawasan Bank 3.

Tabel 4.6. **Frekuensi Skor dan % Pernyataan Responden Terhadap Indikator Sosialisasi**  
Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, April 2008



No	Pernyataan	Skor Penilaian dan % Pernyataan					TOTAL	MODUS
		SS	S	KK	J	TP		
1	Berbagi pengalaman dengan sesama pegawai melalui interaksi secara informal	23	71	9	0	0	103	4
2	Berkumpul dan saling bertukar pikiran bersama pegawai lain dengan latar belakang keahlian yang berbeda	11	50	38	4	0	103	4
3	Pegawai mempelajari pengetahuan/ ketrampilan baru langsung melalui pekerjaan yang dilakukan atau pengamatan terhadap cara penyelesaian suatu pekerjaan	15	68	17	3	0	103	4
4	Pembahasan secara informal dilakukan oleh pegawai dengan maksud untuk meningkatkan kualitas pekerjaan	19	66	17	1	0	103	4
5	Pegawai saling memberi masukan/ pendapat dalam menyelesaikan pekerjaan rutin	24	63	16	0	0	103	4
6	Peningkatan saling percaya antar pegawai melalui dialog/diskusi tanpa saling menyalahkan antar peserta diskusi	10	66	26	1	0	103	4
7	Rapat dilaksanakan untuk membahas penyelesaian suatu masalah yang dihadapi oleh Tim/Direktorat	15	64	22	1	1	103	4
8	Pegawai mudah mengungkapkan ide dan pikiran secara lisan untuk membahas pekerjaannya dengan atasan	11	71	20	0	1	103	4
9	Berkomunikasi dengan Bank untuk mencari dan mengumpulkan informasi yang dibutuhkan sehingga meningkatkan	26	69	8	0	0	103	4

	pemahaman mengenai Bank yang diawasi.							
10	Program Knowledge Sharing diadakan oleh Direktorat untuk menambah informasi / pengetahuan pegawai	19	76	8	0	0	103	4
<b>SOSIALISASI</b>		<b>Frek</b>	<b>173</b>	<b>664</b>	<b>181</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1030</b>
		<b>%</b>	<b>16.80%</b>	<b>64.47%</b>	<b>17.57%</b>	<b>0.97%</b>	<b>0.19%</b>	<b>100%</b>

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:62-63) sosialisasi merupakan konversi pengetahuan *tacit* yang dilakukan dengan cara diskusi, berbagi pengalaman, melakukan pengamatan dan praktek langsung secara magang atau *on the job training*. Selain itu, sosialisasi dilakukan dalam pertemuan informal baik di dalam maupun di luar perusahaan, yang dikenal dengan “*ba*” (Nonaka-Konno,1998), yang merupakan tempat bagi anggota organisasi untuk berinteraksi dan berbagi perasaan, emosi, serta pengalaman.

Berdasarkan penelitian terhadap kegiatan sosialisasi di Direktorat Pengawasan Bank 3, yang sudah dilaksanakan pada tingkat sering dan sering sekali, dapat diindikasikan bahwa pegawai berada dalam lingkungan kerja yang berhasil menumbuhkan kesadaran pegawai mengenai arti pentingnya melakukan dialog, berdiskusi, dan berbagi pengetahuan *tacit* antar pegawai untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas. Sosialisasi mempunyai peran yang penting karena sesuai dengan tugas yang harus dilakukan oleh Direktorat Pengawasan Bank 3, maka tugas pengawasan *on-site* banyak mengandalkan kepada pengetahuan *tacit* yang dimiliki oleh pemeriksa. Hal ini karena terbentuknya pengetahuan *tacit* tersebut lebih banyak didasarkan kepada pengalaman, intuisi dan keahlian (*know-how*) pemeriksa dalam melaksanakan tugas pemeriksaan. Melalui diskusi, berbagi pengalaman memeriksa dan praktek langsung pemeriksaan (*on the job training*) serta pergantian anggota tim setiap kali memeriksa bank yang dilakukan berulang-ulang maka akan terjadi penyebaran pengetahuan *tacit* tersebut kepada pegawai yang lain dan ke

seluruh anggota Tim berupa pengalaman, maupun teknis pemeriksaan bank.

Selain itu, berdasarkan pengamatan, pencapaian tingkat aplikasi sosialisasi yang sering dan sering sekali ini, terkait juga dengan kemudahan mengungkapkan ide dan pikiran kepada manajer menengah sampai dengan top manajer secara langsung dan santai di tempat kerja dalam rangka membahas pekerjaan yang harus diselesaikan. Pada kesempatan tersebut, pemimpin biasanya memberikan petunjuk praktis dan arahan sehingga pekerjaan dapat segera diselesaikan atau suatu masalah dapat segera diputuskan. Dukungan pimpinan juga diberikan kepada Mitra Perubahan untuk mengadakan *knowledge sharing* secara rutin yang merupakan sarana berbagi pengetahuan dari pegawai yang telah mengikuti kursus, pegawai yang memiliki keahlian khusus atau dari Direktorat terkait lainnya dan para praktisi perbankan sehingga kesenjangan kompetensi yang dihadapi oleh pegawai akan semakin berkurang.

Namun demikian, terhadap beberapa indikator sosialisasi yang penerapannya relatif masih cukup besar pada tingkat kadang-kadang dan jarang, seperti kegiatan saling bertukar pikiran dengan pegawai lain yang memiliki keahlian berbeda, peningkatan saling percaya antar pegawai melalui dialog, dan pelaksanaan rapat untuk membahas penyelesaian masalah yang melibatkan staf, perlu diberikan perhatian agar konversi pengetahuan *tacit* tersebut semakin sering atau sering sekali dilaksanakan sehingga menjadi suatu budaya untuk berbagi pengetahuan.

## 2) Eksternalisasi

Eksternalisasi merupakan kegiatan konversi pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit* yang lebih nyata atau dapat diartikulasikan. Berdasarkan jawaban responden atas kuesioner yang diberikan, diperoleh gambaran sesuai tabel 4.7. sebagai

berikut : sebanyak 71,85% responden memberikan penilaian Sering Sekali (16,94%) dan Sering (54,91%) dengan total skor 666, kemudian sebanyak 23,08% responden memberikan penilaian Kadang-Kadang dengan skor 214; selanjutnya 4,53% responden memberikan penilaian Jarang dengan skor 42 dan 0,54% responden memberikan penilaian Tidak Pernah dengan skor 5. Hal ini mengindikasikan bahwa hanya responden dalam jumlah kecil saja (5,07%) yang menilai bahwa penerapan eksternalisasi di tempat kerjanya jarang dan tidak pernah.

Tabel 4.7. Frekuensi Skor dan % Pernyataan Responden

No	Pernyataan	Skor Penilaian dan % Pernyataan					TOTAL	MODUS
		SS	S	KK	J	TP		
7	Penyusunan penyelesaian masalah/ kronologis tindakan pengawasaan telah dilakukan terhadap bank	18	58	22	4	1	103	4
1	Penggunaan catatan untuk mengungkapkan pendapat dan hasil analisis mengenai pekerjaan pegawai yang diselesaikan	45	50	8	0	0	103	4
8	Penggunaan catatan oleh pekerja/gagasan/ pendapat/ gagasan secara tertulis atau email sehingga dapat mentedengar/maksudnya oleh atasan	2	45	43	11	2	103	4
2	Benyarsian dicatat oleh pekerja/gagasan/ pendapat/ gagasan secara tertulis atau email sehingga dapat mentedengar/maksudnya oleh atasan	15	54	30	4	0	103	4
9	Sistem dasampaikan yang dipinandang dalam Standard Operating Procedure (SOP) pelaksanaan tugas pengawasaan	8	59	28	7	1	103	4
3	Membuat catatan pribadi atas sesuatu yang dinilai penting dari hasil diskusi/ pembahasan sehingga menambah pengetahuan	25	60	15	3	0	103	4
		<b>157</b>	<b>509</b>	<b>214</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>927</b>	
		<b>16.94%</b>	<b>54.91%</b>	<b>23.08%</b>	<b>4.53%</b>	<b>0.54%</b>	<b>100%</b>	
4	Hasil diskusi dengan sesama pegawai menambah pemahaman dan pengetahuan kemudian diterjemahkan menjadi catatan/surat pembinaan	11	53	35	4	0	103	4
5	Bahan pertemuan dengan Bank disiapkan dalam bentuk pokok-pokok masalah (pointers) yang akan didiskusikan	6	62	25	9	1	103	4
6		27	68	8	0	0	103	4

### **Terhadap Indikator Eksternalisasi**

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, April 2008

Berdasarkan distribusi frekuensi sesuai tabel 4.7, diperoleh nilai modus 4 yang berarti bahwa kegiatan eksternalisasi sering dilakukan. Hal ini mengindikasikan sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa kegiatan eksternalisasi yang meliputi penggunaan catatan, penyampaian gagasan secara tertulis, penyusunan *Standard Operating Procedure*, membuat catatan pribadi, bahan pertemuan, penyusunan kronologis, pencatatan keahlian/pengalaman individu, menterjemahkan gagasan dalam konsep, dirasakan telah sering diterapkan dalam pelaksanaan tugas di Direktorat Pengawasan Bank 3.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:66) eksternalisasi memegang peran yang sangat penting dalam proses penciptaan pengetahuan karena menciptakan konsep baru yang *explicit* dari pengetahuan *tacit* dengan mengambil bentuk dari kiasan, ibarat, konsep dan model. Tanpa adanya eksternalisasi maka pengetahuan *tacit* tidak akan banyak bermanfaat bagi organisasi apabila tidak terkodifikasi lebih nyata atau eksplisit agar lebih mudah dikomunikasikan. Dalam hal ini menjadi tugas manajer menengah untuk mendokumentasikan pengalaman dan kemampuan yang ada di setiap individu, agar dapat disebarakan kepada individu yang lain dan dijadikan sebagai pengetahuan organisasi.

Berdasarkan penelitian terhadap kegiatan eksternalisasi di Direktorat Pengawasan Bank 3, yang sudah dilaksanakan pada tingkat sering dan sering sekali, dapat diindikasikan bahwa pegawai berada dalam lingkungan kerja yang berhasil menumbuhkan kesadaran pegawai mengenai arti pentingnya mengartikulasikan pengalaman, kemampuan, pengetahuan, pendapat atau gagasan yang dimiliki menjadi catatan, kronologis atau konsep pengetahuan yang bersifat eksplisit sehingga dapat dibaca dan dimengerti oleh pegawai yang lain serta disebarakan ke seluruh Direktorat untuk

dijadikan pengetahuan organisasi. Sesuai hasil pengamatan, eksternalisasi mempunyai peran yang sangat penting karena dengan penyebaran pengetahuan yang telah dieksplisitkan dalam bentuk pedoman kerja atau hasil diskusi, akan mendukung penerapan *equal treatment* dalam pembinaan dan pengawasan bank oleh Direktorat Pengawasan Bank 3. Pencapaian tingkat penerapan eksternalisasi yang sering dan sering sekali dilakukan ini, karena ditunjang pula oleh fasilitas *intranet* sehingga seluruh pegawai sampai dengan level pimpinan dapat melakukan komunikasi dan diskusi melalui jaringan *email*. Komunikasi melalui email ini dilakukan juga dengan bank sehingga mempercepat proses penyelesaian tugas pengawasan.

Namun demikian, terhadap beberapa indikator eksternalisasi yang penerapannya pada tingkat kadang-kadang dan jarang relatif masih cukup besar, seperti mencatat atau mendokumentasikan pengalaman dan kemampuan pegawai yang ahli, membuat catatan pribadi atas sesuatu yang dinilai penting dari hasil diskusi, penyampaian pendapat/gagasan secara tertulis dan menterjemahkan gagasan pimpinan dalam catatan, perlu diberikan perhatian agar konversi pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit* semakin sering atau bahkan sering sekali dilakukan sehingga menunjang proses penciptaan pengetahuan organisasi.

### **3) Kombinasi**

Kombinasi merupakan kegiatan konversi pengetahuan *explicit* menjadi pengetahuan *explicit* baru sebagai suatu proses menyusun konsep ke dalam sistem pengetahuan. Berdasarkan jawaban responden atas kuesioner yang diberikan, diperoleh gambaran sesuai tabel 4.8 sebagai berikut : sebanyak 77,57% responden memberikan penilaian Sering Sekali (13,38%) dan Sering (64,19%) dengan total skor sebesar 719, kemudian sebanyak 20,17% responden memberikan penilaian Kadang-Kadang dengan skor 187;

dan selebihnya 2,26% responden memberikan penilaian Jarang dengan skor 21. Sementara itu, tidak ada responden yang memberikan penilaian Tidak Pernah. Hal ini mengindikasikan bahwa hanya responden dalam jumlah kecil saja (2,26%) yang menilai bahwa penerapan konversi pengetahuan bentuk kombinasi di tempat kerjanya jarang dilakukan.

Berdasarkan distribusi frekuensi pada tabel 4.8., diperoleh nilai modus 4 yang berarti bahwa kegiatan kombinasi sering dilakukan. Hal ini mengindikasikan sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa kegiatan kombinasi yang meliputi penggunaan hasil rapat, hasil diskusi, ketentuan, komunikasi dengan tim lain, *updating* informasi Direktorat, penyelesaian tugas lebih baik, pertemuan berkala dengan manajer lini, penggabungan cara kerja, menyebarkan hasil pembahasan atau diskusi, dan penyusunan *data base* bank, dirasakan telah sering diterapkan dalam pelaksanaan tugas di Direktorat Pengawasan Bank 3.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:67) kombinasi dilakukan dengan cara mempertukarkan, mengkombinasikan dan mengkategorikan pengetahuan *explicit* yang berbeda melalui sarana seperti dokumen, rapat, pembicaraan telepon, atau komunikasi melalui internet untuk menghasilkan pengetahuan baru. Dalam hal ini manajer menengah memainkan peran yang penting dalam penciptaan konsep baru melalui jaringan informasi dan pengetahuan yang tersusun.

**Tabel 4.8. Frekuensi Skor dan % Pernyataan Responden Terhadap Indikator Kombinasi**

No	Pernyataan	Skor Penilaian dan % Pernyataan					TOTAL	MODUS
		SS	S	KK	J	TP		
1	Hasil rapat/disposisi Pimpinan diedarkan ke seluruh Tim Pengawasan Bank agar dapat dipahami dan menjadi pedoman kerja oleh pegawai	17	56	26	4	0	103	4
2	Hasil pembahasan dengan satker lain diinformasikan secara tertulis/melalui email kepada seluruh pegawai	13	62	26	2	0	103	4
3	Komunikasi secara lisan/tertulis dengan Tim/Direktorat lain untuk mendapatkan masukan tentang penyelesaian tugas atau masalah yang dihadapi Bank	8	56	38	1	0	103	4
4	Pimpinan Direktorat melakukan pertemuan dengan line manager secara berkala untuk membahas penyelesaian masalah	30	62	9	2	0	103	4
5	Ketentuan atau catatan yang terkait dengan masalah bank menjadi referensi guna meningkatkan hasil analisis penyelesaian masalah bank	18	67	16	2	0	103	4
6	Pegawai yang memiliki kompetensi menterjemahkan keinginan pimpinan melalui penyelesaian tugas yang lebih baik	8	70	24	1	0	103	4
7	Penggabungan cara kerja/teknis pengawasan dan pemeriksaan sehingga pelaksanaan pekerjaan lebih efektif	6	79	16	2	0	103	4

8	Penyusunan data base bank berdasarkan kondisi/informasi terkini sehingga diperoleh gambaran yang lengkap mengenai bank yang diawasi	12	74	15	2	0	103	4
9	Informasi yang dikelola oleh Bagian Informasi (hasil penilaian KYC, GCG, RBB, bahan RDG) dilakukan <i>updating/</i> penyesuaian melalui media elektronik/email	12	69	17	5	0	103	4
<b>KOMBINASI</b>		<b>124</b>	<b>595</b>	<b>187</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>927</b>	
		<b>13.38%</b>	<b>64.19%</b>	<b>20.17%</b>	<b>2.26%</b>	<b>0.00%</b>	<b>100%</b>	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, April 2008

Berdasarkan penelitian terhadap konversi pengetahuan bentuk kombinasi di Direktorat Pengawasan Bank 3, yang sudah dilaksanakan pada tingkat sering dan sering sekali, dapat diindikasikan bahwa pegawai berada dalam lingkungan kerja yang berhasil menumbuhkan kesadaran pegawai mengenai arti pentingnya menggunakan informasi dan pengetahuan yang dimiliki Direktorat dalam bentuk risalah rapat, hasil diskusi, *data-base* bank, ketentuan, kondisi bank, yang dikombinasikan dengan informasi dan pengetahuan yang dimiliki pegawai serta yang bersumber dari pihak eksternal (bank dan *stakeholder* lainnya) untuk menghasilkan penyelesaian tugas yang lebih baik. Dalam proses penciptaan pengetahuan, bentuk kombinasi juga mempunyai peran yang penting selain eksternalisasi. Kombinasi merupakan kegiatan yang lebih luas yaitu dengan menggabungkan informasi dan pengetahuan baik yang bersumber dari dalam maupun dari luar organisasi, sedangkan eksternalisasi lebih banyak bersifat internal dan merupakan penterjemahan gagasan yang ada pada anggota organisasi. Kegiatan eksternalisasi dan kombinasi atas informasi dan pengetahuan ini selanjutnya akan menghasilkan pengetahuan baru yang kemudian diimplementasikan dalam hasil kerja yang lebih baik dan lengkap.

Pencapaian tingkat penerapan kombinasi yang sering dilakukan ini, berdasarkan pengamatan, banyak terkait dengan tugas pengawasan yang harus didasarkan pada ketentuan yang berlaku dan laporan yang disampaikan oleh bank. Oleh karena itu, penggunaan ketentuan dan kondisi terkini dari bank sering sekali dilakukan dalam penyelesaian masalah atau penyusunan *data-base* bank. Namun demikian, terhadap beberapa indikator kombinasi yang penerapannya relatif masih cukup besar pada tingkat kadang-kadang dan jarang, seperti komunikasi dengan Tim/Direktorat lain untuk mendapat masukan dalam penyelesaian tugas, hasil rapat/disposisi pimpinan menjadi pedoman kerja, hasil pembahasan dengan satker lain diinformasikan kepada seluruh pegawai, dan pegawai yang memiliki kompetensi mampu menterjemahkan keinginan pimpinan melalui penyelesaian tugas yang lebih baik, perlu diberikan perhatian khusus agar terdapat kesamaan persepsi pengawas dan kesamaan *treatment* kepada bank.

Saat ini, Direktorat Pengawasan Bank 3 memiliki informasi keuangan dan non keuangan seluruh bank yang dikelola oleh bagian informasi serta *sharing folder* yang berisi hasil *knowledge sharing dan self learning*. Namun berdasarkan pengamatan, masih terdapat kondisi yang mengindikasikan bahwa beberapa pegawai kurang mengetahui atau memahami pentingnya melakukan *up-dating* informasi yang dikelola oleh Direktorat berdasarkan hasil analisis kondisi bank sehingga penerapannya masih kadang-kadang atau jarang dilakukan. Oleh karena itu, dalam proses penciptaan pengetahuan, manajer menengah mempunyai peran yang penting untuk membudayakan kebiasaan *up-dating* informasi dan mendayagunakan fasilitas yang dimiliki oleh organisasi. Hal ini mengingat bahwa secanggih apapun fasilitas atau teknologi informasi yang dimiliki oleh organisasi, tidak akan mendukung

kinerja organisasi apabila tidak dimanfaatkan oleh pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.

#### 4) Internalisasi

Internalisasi merupakan proses mewujudkan pengetahuan *explicit* yang ada menjadi bagian pengetahuan *tacit* baru milik individu. Berdasarkan jawaban responden atas kuesioner yang diberikan, diperoleh gambaran sesuai tabel 4.9. sebagai berikut : sebanyak 81,42% responden memberikan penilaian Sering Sekali (23,03%) dan Sering (58,39%) dengan total skor sebesar 587, kemudian sebanyak 16,64% responden memberikan penilaian Kadang-Kadang dengan skor 120; dan selebihnya 1,94% responden memberikan penilaian Jarang dengan skor 14. Sementara itu tidak ada responden yang memberikan penilaian Tidak Pernah. Hal ini mengindikasikan bahwa hanya sebagian kecil saja (1,94%) responden yang menilai bahwa penerapan bentuk internalisasi jarang dilakukan.

Tabel 4.9. **Frekuensi skor dan % Pernyataan Responden Terhadap Indikator Internalisasi**

No	Pernyataan	Skor Penilaian dan % Pernyataan					TOTAL	MODUS
		SS	S	KK	J	TP		
1	Pegawai menggunakan SOP Pengawasan yang dibagikan kepada setiap Tim sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan	46	53	4	0	0	103	4
2	Pedoman kerja yang telah disepakati bersama, dituangkan dalam Memo Internal Direktorat sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan oleh pegawai	13	58	26	6	0	103	4
3	Pegawai mempelajari ketentuan dan prosedur kerja serta memperoleh penjelasan untuk memperkaya basis	21	68	13	1	0	103	4

	pengetahuan yang dimiliki							
4	Pegawai dalam bekerja melakukan <i>learning by doing</i> kepada pegawai lain yang lebih senior/ahli di bidang tertentu	19	65	19	0	0	103	4
5	Pegawai melakukan penyesuaian pola pikir ( <i>mindset</i> ) mengikuti perubahan sistem pengawasan ( <i>dedicated</i> ) dan <i>Risk based Supervision</i>	22	69	11	1	0	103	4
6	Pegawai mempelajari penyelesaian suatu masalah/problem bank dari catatan-catatan/dokumen tertulis yang tersimpan dalam arsip pengawasan	21	58	22	2	0	103	4
7	Pegawai mencari informasi terkini melalui berbagai media yang dimiliki organisasi (internet, <i>Knowledge Lynx</i> ) agar dapat meningkatkan kualitas pekerjaannya	24	50	25	4	0	103	4
	<b>INTERNALISASI</b>	<b>166</b>	<b>421</b>	<b>120</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>721</b>	
		<b>23.03%</b>	<b>58.39%</b>	<b>16.64%</b>	<b>1.94%</b>	<b>0.00%</b>	<b>100%</b>	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, April 2008

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:69) bentuk internalisasi dilakukan dengan cara mengubah, memperdalam dan memperluas pengetahuan *tacit* yang dimiliki oleh individu. Ketika pengalaman melalui sosialisasi, eksternalisasi, dan kombinasi diinternalisasikan ke dalam dasar pengetahuan *tacit* setiap individu melalui cara berbagi pengalaman, model mental atau pengetahuan teknis, maka individu-individu tersebut menjadi aset yang sangat berharga bagi organisasi. Pengetahuan yang sudah tertanam di dalam setiap individu selanjutnya disosialisasikan kepada individu lainnya sehingga terjadi *spiral* baru dalam proses penciptaan pengetahuan.

Berdasarkan penelitian terhadap proses internalisasi di Direktorat Pengawasan Bank 3, yang sudah dilaksanakan pada tingkat sering dan sering sekali, dapat diindikasikan bahwa pegawai berada dalam lingkungan kerja yang berhasil menumbuhkan kesadaran pegawai mengenai arti pentingnya menggunakan *Standard Operating Procedure*, ketentuan, dokumen dan informasi terkini yang dimiliki organisasi sebagai sarana untuk memperluas basis pengetahuan yang dimiliki dan meningkatkan kualitas pekerjaannya. Dalam proses penciptaan pengetahuan, internalisasi mempunyai peran yang penting karena merupakan pendalaman pengetahuan yang telah diciptakan oleh organisasi. Keberhasilan proses internalisasi untuk mengubah, memperdalam, dan memperluas pengetahuan *tacit* ke dalam setiap pegawai akan menjadi aset intelektual yang sangat berharga bagi organisasi.

Berdasarkan pengamatan, proses internalisasi ini dilakukan secara berulang-ulang atas kegiatan pengawasan seperti menyelesaikan pekerjaan berdasarkan ketentuan yang berlaku, menyelesaikan masalah berdasarkan dokumen kasus yang sejenis dan sistem *alternate* pengawasan yaitu pengawas inti suatu bank wajib di *back up* oleh pengawas yang lain sehingga mempercepat proses internalisasi diantara pengawas tersebut. Selain itu, dalam kegiatan pemeriksaan, pegawai yang belum memiliki keahlian pemeriksaan bank, menjadi anggota tim pemeriksa bersama dengan pegawai lain yang memiliki keahlian sehingga terjadi *learning by doing* dan berbagi pengalaman tentang cara pemeriksaan yang seringkali tidak terdapat dalam buku atau pedoman. Selanjutnya, guna menyamakan persepsi terhadap hasil pemeriksaan, dilakukan diskusi dalam tim pemeriksa sehingga memperdalam pengetahuan pegawai mengenai teknik pemeriksaan bank. Disamping itu, apabila ditemukan kasus tindak pidana di bidang perbankan maka pembahasan kasus tersebut tidak terbatas antar tim dalam

Direktorat Pengawasan Bank 3, tetapi juga melibatkan beberapa Direktorat lainnya, terutama yang menangani masalah investigasi, hukum dan peraturan. Hal ini dimaksudkan agar hasil pemeriksaan lebih tajam dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Selanjutnya, tindakan pengawasan tertentu yang merupakan hasil keputusan pimpinan yang lebih tinggi (*judgement*) atas ketentuan yang berlaku, diinformasikan kepada manajer menengah melalui memorandum internal sehingga meningkatkan hasil analisis. Penerapan internalisasi pada tingkat sering, karena adanya perkembangan ketentuan, produk bank maupun kondisi ekonomi makro yang berubah sangat cepat sehingga memacu pegawai untuk selalu menambah pengetahuannya agar dapat meningkatkan kualitas pekerjaannya. Selain itu, dengan adanya *performance based culture* yang akan diterapkan, juga ikut memotivasi pegawai untuk selalu meningkatkan kinerjanya melalui pengetahuan.

Namun demikian, terhadap indikator internalisasi yang penerapannya pada tingkat kadang-kadang relatif masih cukup besar yaitu penggunaan pedoman kerja yang telah disepakati bersama dan pemanfaatan media yang dimiliki organisasi untuk mencari informasi guna meningkatkan kualitas pekerjaan dan mempelajari penyelesaian masalah dari dokumen yang ada, perlu diberikan perhatian khusus. Hal ini dimaksudkan agar pengetahuan *tacit* pegawai berkembang dan menjadi modal intelektual yang sangat berharga serta terdapat kesamaan *treatment* dalam pembinaan bank di Direktorat Pengawasan Bank 3.

#### 5) Penciptaan Pengetahuan

Secara keseluruhan ke empat indikator model *SECI* dari variabel penciptaan pengetahuan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4. 10. **Frekuensi Skor dan % Pernyataan Responden Terhadap Penciptaan Pengetahuan Model *SECI***

No	Pernyataan	Skor Penilaian dan % Pernyataan	
----	------------	---------------------------------	--

			SS	S	KK	J	TP	TOTAL
1	Sosialisasi	Frek	173	664	181	10	2	1030
		%	16.80%	64.47%	17.57%	0.97%	0.19%	100%
2	Eksternalisasi	Frek	157	509	214	42	5	927
		%	16.94%	54.91%	23.08%	4.53%	0.54%	100%
3	Kombinasi	Frek	124	595	187	21	0	927
		%	13.38%	64.19%	20.17%	2.26%	0.00%	100%
4	Internalisasi	Frek	166	421	120	14	0	721
		%	23.03%	58.39%	16.64%	1.94%	0.00%	100%
	Penciptaan Pengetahuan	Frek	620	2.189	702	87	7	3605
		%	<b>17.20%</b>	<b>60.72%</b>	<b>19.47%</b>	<b>2.41%</b>	<b>0.20%</b>	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, April 2008

Berdasarkan tabel di atas, penilaian yang diberikan responden terhadap proses penciptaan pengetahuan melalui 4 indikator *SECI* secara keseluruhan adalah sebagai berikut : sebanyak 17,20% responden memberikan penilaian sering sekali dengan skor 620; kemudian sebanyak 60,72% responden memberikan penilaian sering dengan skor 2.189; selanjutnya sebanyak 19,47% responden memberikan penilaian kadang-kadang dengan skor 702, selebihnya sebanyak 2,41% responden memberikan penilaian jarang dengan skor 87 dan sebanyak 0,20% responden memberikan penilaian tidak pernah dengan skor 7.

Berdasarkan pada distribusi frekuensi tersebut, menunjukkan bahwa penciptaan pengetahuan di lingkungan Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia dengan persentase terbesar yaitu 77,92% responden memberikan penilaian Sering (60,72%) dan Sering Sekali (17,20%) dilakukan. Secara umum, responden menilai bahwa tingkat aplikasi penciptaan pengetahuan di Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia "Sering dan sering sekali" yang artinya telah diaplikasikan dengan baik dan sangat baik oleh sebagian besar responden. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran pegawai untuk selalu berbagi pengalaman dan pengetahuan serta mengkodifikasikannya dalam bentuk yang mudah dibaca dan

disebarkan dalam organisasi telah terbentuk dalam proses kerja sehari-hari, sehingga perlu terus ditingkatkan agar menjadi suatu budaya yang dapat memperkecil gap pengetahuan dan menunjang terbentuknya pengetahuan organisasi. Dalam hal ini peran Mitra Perubahan sebagai penggerak perubahan budaya untuk belajar dan

No	MODEL <i>SECI</i>	NILAI LOADING	p
----	-------------------	---------------	---

berbagi pengetahuan perlu ditingkatkan.

Selain itu, dari distribusi frekuensi tersebut dapat dilihat bahwa bentuk model *SECI* yang dominan diaplikasikan dengan “Sering Sekali” dan “Sering” adalah internalisasi (81,42%). Hal ini menunjukkan bahwa proses konversi berupa pendalaman dan perluasan pengetahuan *tacit* yang dimiliki oleh masing-masing pegawai telah berjalan dengan baik dan sangat baik. Sejalan dengan lingkungan yang berubah secara cepat, maka pengetahuan juga akan terus berkembang, sehingga pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai juga perlu terus menerus diperbarui agar menjadi aset intelektual yang sangat berharga bagi organisasi.

#### b. Analisis Faktor

Untuk memperdalam analisis penciptaan pengetahuan pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia, dilakukan analisis terhadap setiap faktor/butir dari ke empat indikator model *SECI* yang mendukung penciptaan pengetahuan. Dalam hal ini *loading factor* dikatakan signifikan jika nilai *loading factor*  $\geq 0,40$  yaitu menunjukkan adanya hubungan antara setiap faktor dengan indikatornya (Dillon, 1984). Hasil analisis faktor dari ke empat indikator model *SECI*, secara ringkas disajikan pada tabel berikut.

		Ke-1	Ke-2	Ke-3	Ke-4	Ke-5	Ke-6	Ke-7	Ke-8	Ke-9	Ke-10	
--	--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------	--

1	<b>Sosialisasi</b>	0.582	0.597	0.582	0.759	0.637	0.569	0.542	0.693	0.713	0.742	0.00
2	<b>Eksternalisasi</b>	0.571	0.662	0.446	0.440	0.602	0.700	0.553	0.686	0.584	-	0.00
3	<b>Kombinasi</b>	0.769	0.730	0.526	0.423	0.581	0.446	0.573	0.449	0.524	-	0.00
4	<b>Internalisasi</b>	0.449	0.721	0.667	0.536	0.693	0.594	0.482	-	-	-	0.00

$\alpha = 0,05$

Tabel 4.11. Nilai Loading Penciptaan Pengetahuan

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner, April 2008

### 1) Sosialisasi

Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa tidak terdapat faktor yang memiliki nilai *loading* di bawah 0,4 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur indikator sosialisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai  $p = 0,00$  yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Selanjutnya hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *loading* tertinggi dari indikator sosialisasi pada faktor ke-4 pembahasan secara informal untuk meningkatkan kualitas pekerjaan sebesar 0,759 dan nilai *loading* yang rendah pada faktor ke-7 rapat untuk membahas suatu masalah dengan nilai 0,542.

*Loading* faktor yang tinggi pada pembahasan secara informal menunjukkan bahwa faktor tersebut memiliki dominasi yang kuat dalam proses konversi pengetahuan *tacit* melalui interaksi sosial diantara pegawai. Sementara *loading* faktor yang rendah pada rapat untuk membahas suatu masalah, menunjukkan bahwa rapat kurang berhubungan dengan proses sosialisasi karena interaksinya bersifat formal, terbatas membahas masalah pokok dan hanya diikuti oleh para pimpinan Direktorat sampai dengan level Ketua Tim (manajer menengah). Selain faktor pembahasan secara informal, terdapat beberapa faktor yang memiliki nilai *loading* yang tinggi pada indikator sosialisasi seperti faktor ke-10 program *knowledge sharing* dan faktor ke-9 berkomunikasi dengan bank. Hal ini menunjukkan bahwa ke tiga faktor tersebut sangat berhubungan dengan indikator

sosialisasi dan apabila faktor-faktor tersebut ditingkatkan kualitasnya, maka sosialisasi akan semakin efektif.

## 2) Eksternalisasi

Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa tidak terdapat faktor yang memiliki nilai *loading* di bawah 0,4 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur indikator eksternalisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai  $p = 0,00$  yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Selanjutnya hasil analisis menunjukkan bahwa bahwa nilai *loading* tertinggi dari indikator eksternalisasi pada faktor ke-6 persiapan bahan pembahasan dengan bank sebesar 0,700 dan nilai *loading* yang rendah pada faktor ke-4 membuat catatan pribadi hasil diskusi sebesar 0,440.

*Loading* faktor yang tinggi pada persiapan bahan pembahasan dengan bank menunjukkan bahwa faktor tersebut memiliki hubungan yang kuat dalam proses konversi pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit*. Dalam menyusun bahan pembahasan tersebut pegawai menggunakan pengetahuan dan hasil analisisnya mengenai bank yang diawasi sehingga bahan pembahasan tersebut lebih lengkap. Sementara *loading* faktor yang rendah pada membuat catatan pribadi hasil diskusi, menunjukkan bahwa faktor tersebut kurang berhubungan dengan eksternalisasi karena hasil diskusi pada umumnya diinformasikan melalui email sehingga pegawai menilai tidak perlu membuat catatan pribadi. Apabila faktor yang memiliki nilai *loading* yang tinggi tersebut ditingkatkan kualitasnya, maka eksternalisasi akan semakin efektif.

## 3) Kombinasi

Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa tidak terdapat faktor yang memiliki nilai *loading* di bawah 0,4 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur indikator kombinasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai  $p = 0,00$  yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Selanjutnya hasil

analisis menunjukkan bahwa bahwa nilai *loading* tertinggi dari indikator kombinasi pada faktor ke-1 penyebaran hasil rapat sebagai pedoman kerja sebesar 0,769 dan nilai *loading* yang rendah pada faktor ke-4 pertemuan berkala antara pimpinan dengan manajer lini sebesar 0,423.

*Loading* faktor yang tinggi pada penyebaran hasil rapat sebagai pedoman kerja menunjukkan bahwa faktor ini memiliki dominasi yang kuat dalam proses konversi pengetahuan *explicit* menjadi *explicit* guna mengkomunikasikan hasil rapat yang telah dihadiri oleh level pimpinan. Hasil rapat juga dijadikan pedoman kerja agar terdapat *equal treatment* dalam memberikan pembinaan kepada bank. Sedangkan *loading* faktor yang rendah pada pertemuan berkala antara pimpinan dengan manajer lini, menunjukkan bahwa faktor tersebut kurang kuat berhubungan dengan aktivitas kombinasi karena pertemuan berkala dilakukan hanya dengan level manajer menengah dan sifatnya formal serta terbatas pada pembahasan masalah tertentu saja. Selain faktor penyebaran hasil rapat, faktor lain yang mempunyai nilai *loading* tinggi adalah faktor ke-2 hasil pembahasan diinformasikan secara tertulis. Hal ini menunjukkan bahwa ke dua faktor tersebut sangat berhubungan dengan indikator kombinasi dan apabila faktor-faktor tersebut ditingkatkan kualitasnya, maka proses kombinasi akan semakin efektif.

#### **4) Internalisasi**

Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa tidak terdapat faktor yang memiliki nilai *loading* di bawah 0,4 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur indikator internalisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai  $p = 0,00$  yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Selanjutnya hasil analisis menunjukkan bahwa bahwa nilai *loading* tertinggi dari indikator internalisasi pada faktor ke-2 pedoman kerja dalam memo internal dipahami dan dilaksanakan sebesar 0,721 dan nilai *loading*

yang rendah pada faktor ke-1 penggunaan *Standard Operating Procedure* sebagai pedoman sebesar 0,449.

*Loading* faktor yang tinggi pada faktor pedoman kerja dalam memo internal dipahami dan dilaksanakan, menunjukkan bahwa faktor ini memiliki dominasi yang kuat dalam proses konversi pengetahuan *explicit* guna memperkaya pengetahuan *tacit* yang dimiliki pegawai. Tingginya nilai *loading* pada faktor tersebut karena pelaksanaan tugas pengawasan lebih banyak didasarkan pada ketentuan dan *best practice* yang berlaku agar terdapat kesamaan *treatment* dalam pembinaan bank. Sementara *loading* faktor yang rendah pada penggunaan *Standard Operating Procedure* (SOP) sebagai pedoman, menunjukkan bahwa faktor ini kurang berhubungan dengan indikator internalisasi. Hal ini, karena tugas pengawasan yang rutin dilakukan telah menjadi pengetahuan *know-how* sehingga pegawai tidak selalu menggunakan SOP dimaksud untuk menambah pengetahuan *tacit*. Apabila faktor yang memiliki nilai *loading* yang tinggi tersebut ditingkatkan kualitasnya, maka internalisasi akan semakin efektif.

### c. Analisis Korelasi

Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan teknik koefisien korelasi *Spearman* yang mengukur keeratan hubungan antara indikator-indikator model *SECI* dengan variabel penciptaan pengetahuan. Berdasarkan analisis korelasi, diperoleh hasil bahwa ke empat indikator model *SECI* memiliki hubungan yang positif pada tingkat sedang sampai kuat terhadap penciptaan pengetahuan, dengan nilai koefisien korelasi berada dalam interval antara 0,527 – 0,633 yang secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.12. Koefisien Korelasi Penciptaan Pengetahuan

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan analisis korelasi, diperoleh hasil untuk ke-empat indikator model *SECI* yaitu hasil korelasi indikator sosialisasi sebesar 0,529 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur

			Sosialisasi (X1)	Eksternalisasi (X2)	Kombinasi (X3)	Internalisasi (X4)	Penciptaan Pengetahuan (Y)
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	.626(**)	.526(**)	.461(**)	.529(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	X2	Correlation Coefficient	.626(**)	1.000	.597(**)	.604(**)	.564(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	X3	Correlation Coefficient	.526(**)	.597(**)	1.000	.644(**)	.527(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	X4	Correlation Coefficient	.461(**)	.604(**)	.644(**)	1.000	.633(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	103	103	103	103	103
Y	Correlation Coefficient	.529(**)	.564(**)	.527(**)	.633(**)	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	
	N	103	103	103	103	103	

penciptaan pengetahuan. Hal ini dapat dilihat dari nilai  $p = 0,000$  yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,01$ . Selain itu, nilai korelasi tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif pada tingkat sedang, yang berarti bila sosialisasi ditingkatkan secara efektif, maka akan berakibat positif terhadap peningkatan penciptaan pengetahuan. Kemudian hasil korelasi indikator eksternalisasi sebesar 0,564 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif pada tingkat sedang, yang berarti bila eksternalisasi ditingkatkan, maka akan berakibat positif terhadap peningkatan penciptaan pengetahuan. Sedangkan hasil korelasi indikator kombinasi sebesar 0,527 juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif pada tingkat sedang, yang berarti bila kombinasi ditingkatkan, maka akan berakibat positif terhadap peningkatan penciptaan pengetahuan. Selanjutnya hasil korelasi indikator internalisasi sebesar 0,633 menunjukkan bahwa terdapat hubungan

yang positif pada tingkat yang kuat, yang berarti bila internalisasi ditingkatkan secara efektif, maka akan berakibat sangat positif terhadap peningkatan penciptaan pengetahuan.

Berdasarkan analisis korelasi tersebut, diperoleh hasil bahwa semua indikator model *SECI* memiliki hubungan yang positif pada tingkat sedang sampai kuat dengan variabel penciptaan pengetahuan, karena nilai koefisiennya berada dalam interval antara 0,527 – 0,633. Selain itu, pengujian dengan menggunakan signifikansi 1% menunjukkan bahwa hubungan antara indikator model *SECI* dengan variabel penciptaan pengetahuan sangat nyata (signifikan) karena nilai probabilitas signifikansi koefisien korelasi yang diperolehnya lebih kecil dari 0,01 atau hanya sebesar 0,000. Hal ini berarti bahwa hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yaitu penciptaan pengetahuan melalui model *SECI* telah diaplikasikan pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia pada tingkat yang sedang sampai dengan kuat.

Selanjutnya, hasil analisis korelasi ke empat indikator model *SECI*, menunjukkan bahwa indikator yang mempunyai hubungan positif yang kuat dalam penciptaan pengetahuan adalah Internalisasi dengan nilai koefisien sebesar 0,633. Pengujian dengan menggunakan signifikansi 1% menunjukkan bahwa hubungan antara indikator internalisasi dengan penciptaan pengetahuan sangat nyata (signifikan) karena nilai probabilitas signifikansi koefisien korelasi yang diperolehnya lebih kecil dari 0,01 atau hanya sebesar 0,000. Dengan demikian, berarti bahwa hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yaitu Internalisasi merupakan bentuk konversi pengetahuan yang dominan dalam aplikasi model *SECI* pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia, yang mempunyai hubungan positif yang kuat dengan nilai koefisien 0,633.

Berdasarkan hasil analisis terhadap penciptaan pengetahuan pada Direktorat Pengawasan Bank 3, melalui tiga tahapan analisis, diperoleh informasi bahwa proses penciptaan pengetahuan telah diaplikasikan

pada tingkat sering dan sering sekali oleh sebagian besar pegawai, kemudian setiap faktor memiliki hubungan dengan ke empat indikator *SECI* dalam variabel penciptaan pengetahuan. Selain itu, ke empat indikator tersebut memiliki hubungan yang positif pada tingkat yang sedang sampai kuat dan memiliki hubungan yang sangat nyata dengan variabel penciptaan pengetahuan. Selanjutnya dari ke empat indikator tersebut, menunjukkan bahwa internalisasi merupakan indikator yang memiliki hubungan yang paling dominan yaitu positif dan kuat dalam aplikasi model *SECI*. Dengan demikian, dapat diindikasikan bahwa pegawai berada dalam lingkungan kerja yang berhasil menumbuhkan kesadaran pegawai untuk terus belajar dan berbagi pengetahuan sehingga pegawai memperoleh tambahan pengetahuan *tacit* yang mampu mendorong munculnya gagasan yang lebih baik maupun keinginan untuk melakukan perubahan. Selain itu, pencapaian bentuk internalisasi yang dominan karena ditunjang oleh keinginan pegawai untuk melakukan perubahan kearah cara pengawasan dan pembinaan yang lebih efektif berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki serta hasil diskusi dengan rekan kerja sehingga mampu mendukung terciptanya sistem perbankan yang sehat. Selain itu, dengan adanya *performance based culture* yang akan diterapkan di Bank Indonesia, juga ikut memotivasi pegawai untuk selalu meningkatkan kinerjanya melalui pengetahuan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Nonaka dan Takeuchi (1995:69) bahwa ketika pengalaman melalui sosialisasi, eksternalisasi, dan kombinasi diinternalisasikan ke dalam dasar pengetahuan *tacit* setiap individu melalui cara berbagi pengalaman, model mental atau pengetahuan teknis, maka individu-individu tersebut menjadi aset yang sangat berharga bagi organisasi. Pengetahuan yang sudah tertanam di dalam setiap individu selanjutnya disosialisasikan kepada individu lainnya sehingga terjadi *spiral* baru dalam proses penciptaan pengetahuan.