



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA**

TESIS

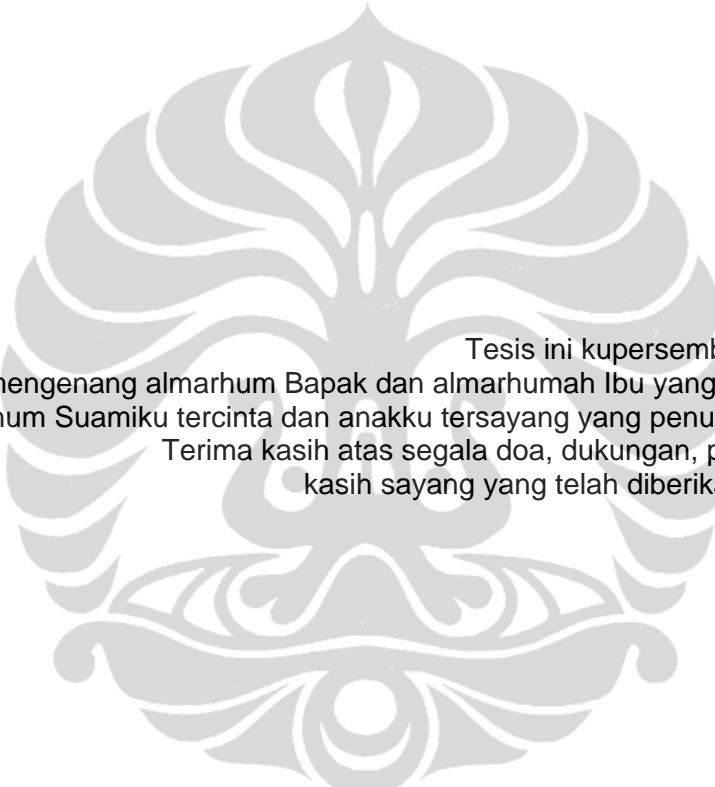
**ANALISIS PENCIPTAAN PENGETAHUAN
MELALUI APLIKASI MODEL *SEC*
PADA DIREKTORAT PENGAWASAN BANK 3,
BANK INDONESIA**

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar
Magister Sains (M.Si.) dalam Ilmu Administrasi**

**Oleh :
Nama : Anggar Budhi Nuraini
NPM : 06060 18204
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

**JAKARTA
MEI 2008**

HALAMAN PERSEMBAHAN



Tesis ini kupersembahkan untuk mengenang almarhum Bapak dan almarhumah Ibu yang aku hormati, Almarhum Suamiku tercinta dan anakku tersayang yang penuh pengertian, Terima kasih atas segala doa, dukungan, perhatian dan kasih sayang yang telah diberikan selama ini

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS



Tesis ini adalah
Hasil karya saya sendiri, dan
Seluruh sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar

Anggar Budhi Nuraini

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.

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SDM**

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : ANGGAR BUDHI NURAINI
NPM : 0606018204
Judul tesis : ANALISIS PENCIPTAAN PENGETAHUAN MELALUI APLIKASI
MODEL *SECI* PADA DIREKTORAT PENGAWASAN BANK 3,
BANK INDONESIA

Pembimbing Tesis :

(Prof. Dr. Martani Huseini)

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SDM**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : ANGGAR BUDHI NURAINI
NPM : 0606018204
Judul tesis : ANALISIS PENCIPTAAN PENGETAHUAN MELALUI APLIKASI
MODEL *SECI* PADA DIREKTORAT PENGAWASAN BANK 3,
BANK INDONESIA

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tanggal dua, bulan Juni, tahun Dua Ribu Delapan dan telah dinyatakan : **LULUS**

Tim Penguji :

Ketua Sidang :
Prof.Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)

Pembimbing :
Prof. Dr. Martani Huseini (.....)

Pembaca Ahli :
Ir. Achmad Purwono, MBA (.....)

Sekretaris Sidang :
Drs. Achmad Lutfi, M.Si (.....)

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang melimpah penulis panjatkan kepada Allah Yang Maha Kuasa, atas segala limpahan kasih sayang, perlindungan dan pertolonganNya kepada penulis hingga penulis mampu bangkit kembali untuk terus berupaya menyelesaikan kuliah ini. Tesis yang penulis susun merupakan tulisan yang sederhana namun memiliki makna, paling tidak bagi penulis sendiri. Makna pentingnya karena menjadi pertanda peningkatan tanggung jawab untuk selalu belajar dan membagi pengetahuan yang dimiliki agar membawa manfaat bagi lingkungan dimana penulis berada.

Ketertarikan kepada peran penting pengetahuan dalam mendukung keunggulan persaingan dan kesuksesan bagi perusahaan-perusahaan besar di dunia, telah mendorong penulis untuk belajar lebih jauh mengenai bagaimana pengetahuan diciptakan dan bagaimana meningkatkan bentuk konversi pengetahuan yang masih lemah agar dapat bermanfaat bagi organisasi dan anggotanya. Proses penciptaan pengetahuan yang dijadikan rujukan dalam tesis ini, banyak terinspirasi dari kuliah Teori Organisasi yang diberikan oleh Prof Dr. Martani Huseini mengenai keunggulan beberapa perusahaan dan negara yang bersumber dari pengetahuan yang dimilikinya serta teori penciptaan pengetahuan dari Nonaka dan Takeuchi yang memperkenalkan model *SECI (Socialization, Externalization, Combination and Internalization)*. Berdasarkan ketertarikan tersebut dan masalah yang dihadapi di tempat kerja maka penulis mengambil judul penelitian yaitu "Analisis Penciptaan Pengetahuan Melalui Model *SECI* pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia". Dengan penelitian tersebut, penulis berkeinginan melihat proses penciptaan pengetahuan melalui interaksi sosial pegawai dalam aktivitas sehari-hari di tempat kerja, meskipun disadari bahwa Direktorat Pengawasan Bank 3 berfungsi sebagai pendukung dalam mencapai tujuan Bank Indonesia.

Selanjutnya, penulis persembahkan tesis ini kepada orang-orang yang terkasih : almarhum/almahumah bapak dan ibu yang selalu berdoa bagi pendidikan anak-anaknya dan almarhum suamiku tersayang yang selalu penuh cinta serta pemberi semangat kepada penulis untuk selalu berbuat yang terbaik bagi Allah Yang Maha Kasih. Juga kepada ananda tercinta Arsojo Sulistyio Widigdoyo, terima kasih atas perhatian serta doamu yang telah memicu semangat ibumu untuk bangkit dari

kesedihan dan segera menyelesaikan kuliah ini sepeninggal almarhum ayah tercinta. Semoga tesis ini melengkapi kebahagiaan dan kebanggaan yang dapat penulis sampaikan kepada almarhum/mah Bapak dan Ibu, almarhum suami tercinta dan ananda terkasih.

Pada kesempatan ini secara khusus penulis ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada Prof. Dr. Martani Huseini selaku pembimbing dan juga pemberi inspirasi mengenai arti pentingnya pengetahuan, yang dengan penuh kesabaran telah membimbing dan memberikan masukan yang berarti bagi penulis dalam menyusun tesis ini.

Selain itu, penulis juga menyadari bahwa dalam menyelesaikan studi dan tesis ini, banyak pihak yang telah memberikan jasanya kepada penulis. Pada kesempatan ini, perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada :

1. Prof.Dr. Bhenyamin Hoessein, selaku Ketua Program Studi ilmu Administrasi Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan ilmu Politik, Universitas Indonesia.
2. Para penguji tesis : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA, Ir. Achmad Purwono, MBA, dan Drs. Achmad Lutfi, M.Si yang telah memberikan masukan perbaikan tesis.
3. Seluruh dosen pengajar Program Studi ilmu Administrasi Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan ilmu Politik, Universitas Indonesia, yang telah memberikan pengetahuan dan membuka cakrawala berpikir selama penulis mengikuti perkuliahan.
4. Seluruh staf sekretariat dan perpustakaan Program Studi ilmu Administrasi Program Pascasarjana FISIP UI, khususnya Mba Eilly, Pak Mus dan Mas Pri, yang telah banyak memberikan bantuan secara tulus kepada penulis.
5. Teman-teman di Tim Pengawasan Bank 31, yang telah membantu kelancaran pelaksanaan pekerjaan selama penulis mengikuti kuliah, khususnya kepada Filza, Diana dan Seno, *thank you so much for your sharing knowledge*.
6. Teman-teman PSDM X, yang telah bersama-sama saling memberikan dukungan dan semangat selama perkuliahan sampai dengan penyusunan tesis serta khusus kepada sahabatku Ratih A. Sekaryuni, yang telah memotivasi penulis untuk melanjutkan kuliah.
7. Teman-teman pengkajian, khususnya Bude yang selalu menemani penulis serta teman-teman yang lain yang namanya tidak dapat ditulis satu persatu,

yang telah memberikan persahabatan, dukungan, semangat, doa dan bantuan selama ini.

Semoga Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang senantiasa memberikan limpahan berkah dan karunia kepada semua orang yang telah membantu penulis selama ini.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa apa yang penulis teliti ini hanya setetes air dari lautan ilmu pengetahuan yang diberikan Allah kepada umatNya, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membaca dan memerlukannya. Selain itu, penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu, penulis akan menerima setiap kritik dan saran yang membangun.



Jakarta, Mei 2008

Penulis,

Anggar Budhi Nuraini

DAFTAR ISI

Halaman Persembahan	ii
Halaman Pernyataan Orisinalitas	iii
Abstrak	iv
Tanda Persetujuan Pembimbing Tesis	viii
Lembar Pengesahan Tesis	ix
Kata Pengantar	x
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	11
D. Ruang Lingkup Penelitian	11
E. Signifikansi Penelitian	15
F. Sistematika Penulisan	15
BAB II : TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN	
A. Tinjauan Literatur	17
1. Data, Informasi dan Pengetahuan.....	17
2. <i>Knowledge Management</i>	24
3. Teori Penciptaan Pengetahuan Organisasi.....	28
4. Tahapan Penciptaan Pengetahuan	40
5. Kondisi yang Mendukung Penciptaan Pengetahuan	44
6. Pengetahuan Baru dan Inovasi	49
7. Organisasi Berbasis Pengetahuan	55
8. Hasil Penelitian Yang Relevan	58
B. Model Analisis	61
C. Hipotesis	62
D. Operasionalisasi Konsep	63
E. Metode Penelitian	64
1. Pendekatan dan Metode Penelitian	64
2. Pengumpulan Data	65
3. Populasi dan Sampel Penelitian	67
4. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	71
5. Teknik Analisis Data	74
6. Keterbatasan Penelitian	76
BAB III. GAMBARAN UMUM DIREKTORAT PENGAWASAN BANK 3, BANK INDONESIA	
A. Organisasi Bank Indonesia	77
B. Tujuan, Visi dan Misi Bank Indonesia	77
C. Nilai-Nilai dan Sasaran Strategis Bank Indonesia	78
D. Tugas Bank Indonesia	79
E. Organisasi Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB 3)	79

F. Visi, Misi dan Sasaran Strategis DPB 3	81
G. Tugas Pokok DPB 3	82
H. Proses Knowledge Management untuk Mencapai Organisasi Berbasis Pengetahuan	82
BAB IV. ANALISIS HASIL PENELITIAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN MELALUI APLIKASI MODEL SECI	
A. Deskripsi Hasil Penelitian	87
1. Karakteristik Responden	87
2. Analisis Hasil Penelitian	92
a. Analisis Deskriptif	92
b. Analisis Faktor	107
c. Analisis Korelasi	111
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN	
A.. Simpulan	116
B. Saran	117
DAFTAR PUSTAKA	118
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Proses Penciptaan Pengetahuan	44
Tabel 2.2.	Komposisi Pegawai Direktorat Pengawasan Bank 3	68
Tabel 2.3.	Sampel <i>Fraction</i>	70
Tabel 2.4.	Hasil Uji Validitas	72
Tabel 2.5.	Nilai <i>Alpha Cronbach</i>	74
Tabel 2.6.	Interpretasi Koefisien Korelasi <i>r</i>	75
Tabel 4.1.	Klasifikasi Responden Menurut Usia	88
Tabel 4.2.	Klasifikasi Responden Menurut Jenis Kelamin	88
Tabel 4.3.	Klasifikasi Responden Menurut Golongan dan Jabatan	89
Tabel 4.4.	Klasifikasi Responden Menurut Pendidikan	90
Tabel 4.5.	Klasifikasi Responden Menurut Masa Kerja	91
Tabel 4.6.	Frekuensi Skor dan % Pernyataan Responden terhadap Indikator Sosialisasi	93
Tabel 4.7.	Frekuensi Skor dan % Pernyataan Responden terhadap Indikator Eksternalisasi	96
Tabel 4.8.	Frekuensi Skor dan % Pernyataan Responden terhadap Indikator Kombinasi	100
Tabel 4.9.	Frekuensi Skor dan % Pernyataan Responden terhadap Indikator Internalisasi	103
Tabel 4.10.	Frekuensi Skor dan % Pernyataan Responden terhadap Penciptaan Pengetahuan Model <i>SECI</i>	106
Tabel 4.11.	Nilai Loading Penciptaan Pengetahuan	108
Tabel 4.12.	Koefisien Korelasi Penciptaan Pengetahuan.....	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Jenis Pengetahuan	23
Gambar 2.2. Isu Kunci <i>Knowledge Management</i>	26
Gambar 2.3. Konversi Pengetahuan Model <i>SECI</i>	31
Gambar 2.4. <i>Spiral</i> Penciptaan Pengetahuan Organisasi	34
Gambar 2.5. Generasi Pengetahuan Model 5A	35
Gambar 2.6. Model <i>Input – Proses – Output</i>	37
Gambar 2.7. Fase Proses Penciptaan Pengetahuan Organisasi	48
Gambar 2.8. Muatan Pengetahuan	51
Gambar 2.9. Proses Pengetahuan – Inovasi – Keunggulan	53
Gambar 2.10. Konversi Pengetahuan Model <i>SECI</i>	61