

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisa dan pembahasan mengenai penciptaan pengetahuan pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia, dapat disimpulkan bahwa :

1. Penciptaan pengetahuan melalui aplikasi model *SECI* telah diterapkan secara baik dalam proses kerja sehari-hari atau telah sering dilaksanakan oleh sebagian besar pegawai pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia. Penerapan penciptaan pengetahuan pada tingkat yang baik dan sering tersebut terutama karena adanya interaksi informal antar pegawai, dukungan dari pimpinan dan peran aktif Mitra Perubahan serta fasilitas yang disediakan oleh organisasi. Kondisi tersebut mampu menumbuhkan kesadaran pegawai untuk melakukan kegiatan sosialisasi (berbagi pengalaman, pengamatan, diskusi informal, dialog dengan atasan), kegiatan eksternalisasi (penggunaan catatan/*e-mail*, penyusunan pedoman dan bahan pembahasan), kegiatan kombinasi (penggabungan cara kerja, penggunaan ketentuan) dan kegiatan internalisasi (penyesuaian pola pikir, mempelajari ketentuan, *learning by doing*) di lingkungan kerjanya. Selain itu, terdapat pula faktor yang memiliki dominasi yang kuat dalam konversi pengetahuan seperti pembahasan secara informal, program *knowledge sharing*, komunikasi dengan bank dan menyiapkan bahan pembahasan serta penyebaran hasil rapat. Apabila faktor-faktor tersebut ditingkatkan kualitasnya maka penciptaan pengetahuan melalui model *SECI* akan semakin efektif pelaksanaannya. Namun demikian, terdapat beberapa kegiatan yang penerapannya masih kadang-kadang, jarang atau tidak pernah seperti bertukar pikiran dengan pegawai yang memiliki keahlian beragam, peningkatan saling percaya antar pegawai melalui dialog, berkomunikasi dengan Direktorat lain untuk mendapat masukan, mendokumentasikan pengalaman dan keahlian, serta memanfaatkan media yang dimiliki organisasi (*sharing folder*, *knowledge lynx*) untuk

meningkatkan kualitas pekerjaan. Selanjutnya berdasarkan uji hipotesis, dapat dibuktikan bahwa ke empat indikator *SECI* memiliki hubungan yang positif pada tingkat yang sedang sampai kuat dan sangat nyata dengan penciptaan pengetahuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penciptaan pengetahuan melalui model *SECI* tersebut telah dan dapat diterapkan pada Direktorat Pengawasan Bank 3 meskipun berfungsi sebagai satuan kerja pendukung dalam mencapai tujuan Bank Indonesia atau secara umum dapat disimpulkan bahwa penciptaan pengetahuan dapat diterapkan pada setiap fungsi organisasi karena pengetahuan mempunyai peran yang penting untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dan kinerja organisasi.

2. Berdasarkan analisa terhadap ke empat indikator model *SECI*, disimpulkan bahwa kegiatan internalisasi telah sering diaplikasikan atau telah dilaksanakan secara baik oleh sebagian besar pegawai pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia dibandingkan bentuk konversi yang lain. Proses internalisasi yang telah diterapkan secara baik tersebut karena adanya praktek yang dilakukan pegawai secara berulang-ulang atas kegiatan pengawasan seperti menyelesaikan pekerjaan berdasarkan ketentuan yang berlaku dan melakukan *learning by doing* dalam kegiatan pemeriksaan bank sehingga terjadi pendalaman dan perluasan atas pengetahuan *tacit* yang dimiliki oleh pegawai. Namun demikian, masih terdapat indikator internalisasi yang penerapannya masih kurang seperti penggunaan pedoman kerja yang telah disepakati bersama dan mempelajari masalah dari dokumen yang dimiliki organisasi atas kasus yang sejenis. Selanjutnya, berdasarkan uji hipotesis dapat dibuktikan bahwa internalisasi merupakan bentuk konversi pengetahuan yang dominan dalam aplikasi model *SECI* dan mempunyai hubungan positif yang kuat serta sangat nyata dengan penciptaan pengetahuan.

B. Saran

Berdasarkan analisa dan pembahasan mengenai penciptaan pengetahuan melalui aplikasi model *SECI* pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia, maka disarankan agar :

1. Beberapa indikator model *SECI* yang aplikasinya masih kadang-kadang, jarang atau tidak pernah dilakukan dalam upaya penciptaan pengetahuan pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia seperti saling bertukar pikiran dengan pegawai yang memiliki keahlian beragam, mendokumentasikan pengalaman dan keahlian pegawai, serta memanfaatkan media dan dokumentasi yang dimiliki oleh organisasi untuk mencari informasi, perlu diberikan perhatian khusus oleh pimpinan. Hal itu dimaksudkan agar penciptaan pengetahuan melalui model *SECI* semakin sering atau sering sekali dilaksanakan sehingga menjadi suatu budaya yang mampu meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi dalam rangka menuju organisasi Bank Indonesia berbasis pengetahuan. Selain itu, peran Mitra Perubahan sebagai *change agent* dan *informal leader* perlu terus dikembangkan untuk menggerakkan berbagai kegiatan yang terkait dengan budaya belajar dan berbagi pengetahuan.
2. Guna meningkatkan penerapan bentuk konversi pengetahuan yang lain, maka perlu ditingkatkan peran manajer menengah dan Mitra Perubahan dalam menumbuhkan kebiasaan menulis pengalaman dan pengetahuan pegawai, memberikan pemahaman mengenai pentingnya meningkatkan *self learning*, *up-dating* informasi dalam *sharing folder*, mendokumentasikan pengalaman dan kemampuan pegawai, serta mendayagunakan fasilitas yang dimiliki organisasi. Dengan upaya tersebut diharapkan tumbuh budaya organisasi untuk selalu belajar dan berbagi pengetahuan sehingga dapat memperkecil gap pengetahuan, memperbarui pengetahuan *tacit* milik pegawai agar menjadi modal intelektual yang sangat berharga, *equal treatment* dalam pengawasan bank, dan menunjang terbentuknya pengetahuan organisasi dalam rangka menuju organisasi berbasis pengetahuan yang mampu mengikuti perkembangan pengetahuan dan lingkungannya. Selain itu, dengan adanya *performance based culture* yang

merupakan penilaian kinerja pegawai berdasarkan pencapaian Indikator Kinerja Individu, maka diharapkan ikut memotivasi pegawai untuk selalu meningkatkan kinerjanya dengan menambah, memperdalam dan memperluas pengetahuan *tacit* pegawai sehingga menjadi modal intelektual yang sangat berharga bagi organisasi.

