

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

Saat ini dunia sudah memasuki era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge based economy* atau *knowledge economy*), dimana Covey (2004) sebagaimana ditulis oleh Tobing (2007:4) mendeskripsikan *knowledge economy* sebagai suatu sistem ekonomi yang dikarakterisasi oleh faktor-faktor sebagai berikut : globalisasi pasar dan teknologi, demokrasi dari informasi dan ekspektasi, konektifitas universal, intensitas kompetisi yang bersifat eksponensial meningkat, pergeseran penciptaan kekayaan dari uang ke manusia dan *knowledge worker market* makin bebas. Dalam era tersebut, setiap perusahaan harus selalu belajar dan mengelola pengetahuan yang dimilikinya agar menemukan cara untuk menumbuhkan dan membangun keunggulan sebagai suatu budaya organisasi sehingga mampu mendapatkan keuntungan. Oleh karena itu terkait dengan judul tesis mengenai Analisis Penciptaan Pengetahuan Melalui Aplikasi Model *SECI* pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia, maka akan diuraikan mengenai pengertian pengetahuan, data, informasi, manajemen pengetahuan, penciptaan pengetahuan, model *SECI*, dan Organisasi Berbasis Pengetahuan.

1. Data, informasi dan Pengetahuan

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:58) data, informasi dan pengetahuan merupakan hal yang berbeda, namun dalam prakteknya ketiganya kerap kali digunakan secara silih berganti dan bahkan saling dipertukarkan satu dan lainnya. Perbedaan yang nyata antara ketiganya

yaitu *pertama*, tidak seperti informasi, pengetahuan merupakan keyakinan dan komitmen, serta merupakan fungsi dari suatu sikap tertentu, pandangan atau maksud. *Kedua*, pengetahuan juga tidak seperti informasi karena merupakan tindakan. *Ketiga*, pengetahuan seperti halnya informasi adalah tentang arti, konteksnya spesifik dan saling terkait. Selain itu, Nonaka dan Takeuchi (1995:27) memperkenalkan tradisi intelektual Jepang yang telah membentuk dasar pandangan orang Jepang terhadap pengetahuan sebagaimana pendekatan mereka terhadap praktek-praktek manajemen sebagai berikut :

- Kesatuan antara manusia dan alamnya (*oneness of humanity and nature*)
- Kesatuan antara badan dan pikiran (*oneness of body and mind*)
- Kesatuan antara diri sendiri dengan yang lainnya (*oneness of self and other*)

Davenport dan Prusak (1998:1-5) juga membedakan pengertian antara data, informasi dan pengetahuan yaitu bahwa pengetahuan bukan data dan bukan informasi, perbedaannya adalah sering pada masalah derajatnya

- a. *Data is a set of discrete, objective facts about events* – data adalah perangkat yang memiliki ciri-ciri khusus, fakta-fakta obyektif tentang kejadian-kejadian.
- b. *Information is data that makes a difference* – informasi adalah data yang membuat sesuatu itu berbeda. Menurut Drucker, informasi adalah data yang didukung dengan relevansi dan tujuan yang diberikan oleh penciptanya. Dalam hal ini, Davenport dan Prusak memberikan metode mengubah data menjadi informasi melalui : (i) *contextualized*, data dikumpulkan sesuai tujuannya (ii) *categorized*, pemilahan data berdasarkan kategori atau komponen inti (iii) *calculated*, analisis data menggunakan matematika atau statistik (iv) *corrected*, data dibersihkan terhadap kesalahan yang melekat dan (v) *condensed*, data diringkas dalam bentuk yang lebih singkat.

c. Pengetahuan adalah suatu campuran cair dari pengalaman yang dibingkai, nilai-nilai, informasi kontekstual dan wawasan tentang keahlian yang menyediakan suatu kerangka untuk evaluasi dan menyatukan pengalaman dan informasi baru. Pengetahuan ini bersumber dan diaplikasikan dalam pikiran yang mengetahui. Dalam organisasi, pengetahuan ini sering tertanam tidak hanya dalam dokumen-dokumen atau tempat penyimpanan tetapi juga dalam kegiatan rutin, proses, praktek dan norma-norma organisasi.

"Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms."

Sementara itu, untuk mengubah informasi menjadi pengetahuan menurut Davenport dan Prusak (1998:6) harus melalui : (i) *comparison*, bagaimana informasi situasi saat ini dibandingkan dengan situasi lain yang telah diketahui? (ii) *consequences*, apa implikasi dari informasi yang digunakan untuk mengambil keputusan atau tindakan ? (iii) *connection*, bagaimana bagian kecil dari pengetahuan berhubungan dengan lainnya? (iv) *conversation*, apa yang dipikirkan tentang informasi?. Secara jelas diungkapkan bahwa aktivitas penciptaan pengetahuan terjadi dalam dan diantara manusia. Di dalam organisasi, pengetahuan diperoleh dari individu-individu atau kelompok orang-orang yang mempunyai pengetahuan, atau kadangkala dalam rutinitas organisasi. Selain itu, pengetahuan juga diperoleh melalui media yang terstruktur seperti : buku, dokumen, hubungan orang-ke-orang yang berkisar dari pembicaraan ringan hingga ilmiah. Pengetahuan dapat dan harus dievaluasi oleh keputusan atau tindakan yang mempunyai peran penting, seperti mengukur efisiensi dalam pengembangan produk dan keputusan yang lebih bijaksana mengenai strategi. Selain itu, menurut Davenport dan Prusak (1998:7) pengetahuan berkembang setiap waktu melalui pengalaman yang diperoleh dari kursus, buku, dan pembinaan, sebaik pembelajaran secara formal. Sejalan dengan Davenport dan Prusak,

menurut Dixon (2000:11) bahwa pengetahuan diperoleh melalui pekerjaan yang dilakukan, yang disebut sebagai *common knowledge*. Pengetahuan yang umum ini adalah lebih merupakan sebagai pengetahuan *know how* (keahlian untuk melakukan sesuatu) daripada *know what* (mengetahui apa yang harus dilakukan tetapi belum memiliki pengalaman). Selain itu, pengetahuan yang didapat melalui pengalaman adalah potensial untuk menyediakan suatu keunggulan bagi organisasi.

Krogh, Ichiyo, dan Nonaka (2000:6) mengungkapkan bahwa pengetahuan memiliki beberapa pengertian dalam organisasi, sebagai berikut :

1. Pengetahuan merupakan *justified true belief* yaitu seorang individu membenarkan (*justifies*) kebenaran atas kepercayaannya berdasarkan observasinya mengenai dunia. Dalam definisi ini, pengetahuan merupakan konstruksi dari suatu realita, lebih baik daripada sesuatu yang benar secara abstrak. Penciptaan pengetahuan tidak hanya merupakan kompilasi dari fakta-fakta, tetapi suatu proses yang unik pada manusia yang tidak mudah disederhanakan atau ditiru. Penciptaan pengetahuan melibatkan perasaan dan sistem kepercayaan (*belief system*) yang mana perasaan atau sistem kepercayaan itu bahkan tidak disadari.
2. Pengetahuan merupakan sesuatu yang *explicit* (tertuturkan) sekaligus *tacit* (terbatinkan/tersembunyi). Beberapa pengetahuan dapat dituliskan di kertas, diformulasikan dalam bentuk kalimat atau diekspresikan dalam bentuk gambar. Namun, ada pula pengetahuan yang terkait erat dengan perasaan, ketrampilan dalam bentuk gerakan tubuh, persepsi pribadi, pengalaman fisik, petunjuk praktis (*rule of thumb*) dan intuisi, yang dikenal sebagai pengetahuan *tacit* yaitu pengetahuan yang sangat sulit digambarkan kepada orang lain. Mengenal nilai dari pengetahuan *tacit* dan memahami bagaimana menggunakannya merupakan tantangan utama organisasi yang ingin terus menciptakan pengetahuan.

Selanjutnya Nonaka dan Takeuchi (1995:8) membagi pengetahuan *tacit ke dalam* dua dimensi yaitu :

- a. Dimensi teknis adalah hal-hal yang bersifat informal dan sulit untuk dijelaskan secara “*know-how*”, seperti bakat, talenta atau kebiasaan yang kemudian menjadi keahlian (*skill*).
- b. Dimensi *kognitif* adalah hal-hal yang berkaitan dengan persepsi, skema, model mental, kepercayaan dan persepsi yang kita terima sebagai apa adanya .

Demikian pula Choo (1998:111) mengartikan pengetahuan *tacit* sebagai pengetahuan *implicit* yang digunakan oleh anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan mereka dan mengerti dunianya. Pengetahuan *tacit* pada dasarnya sulit diungkapkan namun dapat diekspresikan melalui tindakan yang berdasarkan pada keahlian dan tidak dapat dijadikan aturan atau resep. Selain itu, banyak organisasi yang belum atau tidak mengetahui potensi pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh pegawainya. Sebagaimana hasil penelitian oleh Delphi Group yang dikutip oleh Setiarso (2007:2) menunjukkan bahwa pengetahuan dalam organisasi tersimpan dalam struktur sebagai berikut :

- 42% pikiran (otak) pegawai
- 26% dokumen kertas
- 20% dokumen elektronik
- 12% *knowledge base* elektronik

Sehingga disadari bahwa untuk mengelola dan mengembangkan pengetahuan organisasi terdapat faktor yang sangat dominan yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai.

Pada dasarnya beberapa jenis pengetahuan telah diklasifikasikan sejak dahulu sebagaimana diungkapkan oleh McKenzie dan Winkelen (2004:4) sebagai berikut :

People have been classifying types of knowledge since the days of the early philosophers. Some of the most frequently encountered classifications are :

- a. *Explicit and tacit (Polanyi, 1958)*
- b. *Know how, know what, know why, know when, know Who (Wikstrom and Norman, 1994)*
- c. *Embedded, embodied, encultured, embrained and encoded (Blacker, 1995)*

Sementara Tuomi (1999:294) membagi pengetahuan ke dalam 3 perspektif yaitu :

Pertama, pengetahuan dapat dilihat sebagai akumulasi dari sumber daya yang dimiliki yang terdiri dari pengalaman, kemampuan dan keahlian yang merupakan suatu kapasitas dan prestasi seseorang.

Kedua, pengetahuan dapat dilihat sebagai sebuah struktur yang mengandung aktivitas dan efektivitas kegiatan.

Ketiga, pengetahuan dapat dilihat sebagai sebuah produk yang terdiri dari identitas, motif, tujuan dan perubahan serta dilengkapi dengan perangkat, konsep dan desain.

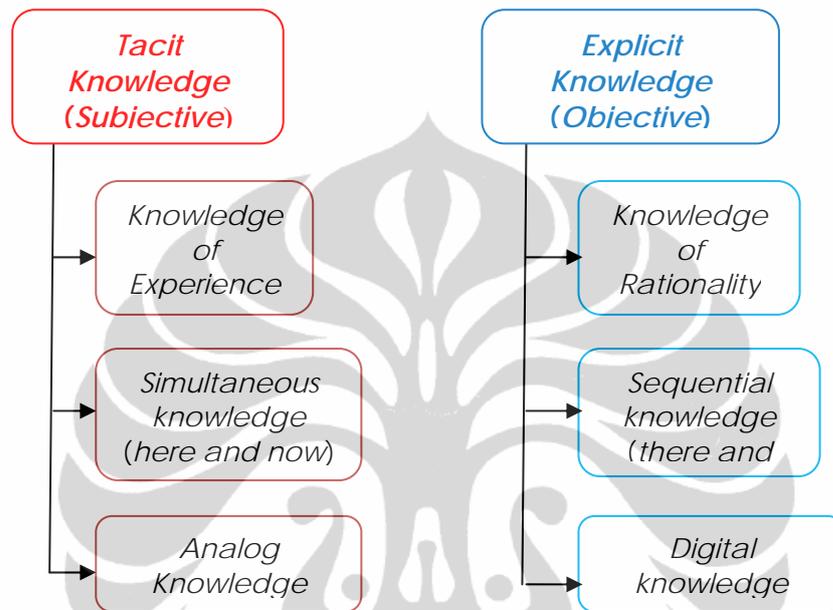
Berdasarkan pada ketiga perspektif tersebut, Polanyi membagi pengetahuan menjadi dua yaitu *tacit* dan *explicit*, sebagaimana dikutip oleh Tuomi (1999:296) bahwa :

“These background knowledge structures can be called tacit knowledge. Explicit knowledge than refers to articulated and focal self-referential knowledge, for example, concepts, images and plans”.

Lebih lanjut Polanyi menyebutkan, sebagaimana dikutip oleh Prichard (2000:126) bahwa pengetahuan *tacit* adalah upaya membuka (*indewilling*) kesadaran dan pemahaman oleh individu-individu serta kita tahu lebih banyak dari yang dapat kita katakan (*we know more than we can tell*). Selain itu, Polanyi mendefinisikan pengetahuan *tacit* sebagaimana dikutip oleh Nonaka dan Takeuchi, (1995:59) sebagai pengetahuan yang bersifat personal, konteksnya khusus, sulit diformalkan dan dikomunikasikan (*“is personal, context-specific, and therefore hard to formalize and communicate”*). Sementara pengetahuan *explicit* adalah pengetahuan yang dapat diekspresikan secara formal dengan menggunakan suatu sistem simbol-simbol dan dapat dengan mudah dikomunikasikan atau

disebarkan. Adapun perbedaan antara pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1. Jenis Pengetahuan



Sumber : Diolah dari Nonaka dan Takeuchi (1995:61)

Berdasarkan pada uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengetahuan *tacit* bersifat abstrak, dan menjadi milik individu secara khusus, dan sekaligus dapat menjadi kekuatan bagi individu dalam melakukan pekerjaan atau dalam berinteraksi dengan organisasi. Sementara pengetahuan *explicit* merupakan pengetahuan yang telah dikodifikasi dalam bentuk simbol-simbol atau merupakan obyek fisik yang dapat saling dipertukarkan atau digabungkan.

2. Knowledge Management (Manajemen Pengetahuan)

Seperti halnya dengan model manajemen yang lain, model *knowledge management* pun mempunyai keragaman dan sudut pandang yang

berbeda. Tiwana (2002:5) mendefinisikan *knowledge management* sebagai “Pengelolaan bisnis, pelanggan dan proses pengetahuan serta aplikasi untuk menambah nilai dan membedakan produk dan jasa yang diberikan”. Sedangkan Tuomi (1999:16) menegaskan bahwa *theory of knowledge management* mencoba untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana mengelola kerja pengetahuan dan pengetahuan organisasi. Tuomi mengungkapkan bahwa *knowledge management* dapat didekati dari tiga arah yang berbeda yaitu menekankan pada (a) kognisi dan kecerdasan organisasi, (b) strategi dan pengembangan organisasi, dan (c) sistem informasi organisasi serta pemrosesan informasi. Terkait dengan kecerdasan organisasi (*organizational intelligence*), Tuomi mengartikan sebagai cara organisasi dan anggotanya mempersepsi, memahami dan mempelajari lingkungannya. Dengan menggunakan kecerdasan, dapat ditelusuri beragam tradisi penelitian yang terkait dalam perspektif ini yaitu persepsi, *sensemaking*, pembelajaran dan memori organisasi. Dalam hal ini, seringkali sulit untuk membedakan pembahasan atas *knowledge management* dengan pembelajaran organisasi, karena keduanya memperhatikan topik yang sama yaitu penciptaan pengetahuan.

Sementara menurut Honeycutt (2000:xv-xvii) *knowledge management* adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual sebagai aset yang dikelola. *Knowledge management* menyangkut penyampaian informasi kepada pekerja pengetahuan, budaya kemitraan, proses bisnis, dan teknologi untuk membuat suksesnya bisnis dan orang-orang yang terlibat. Banyak faktor yang memberikan kontribusi terhadap *knowledge management* akhir-akhir ini :

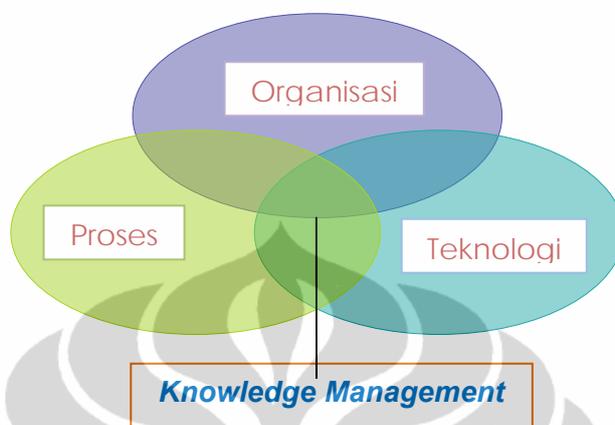
- Perusahaan lebih menekankan ketrampilan manajemen dan kecepatan beradaptasi terhadap perubahan iklim bisnis.
- Tren menerapkan organisasi yang lebih ramping (*flat*) memberikan akibat keluarnya pegawai dari perusahaan dengan membawa pengetahuan yang mereka miliki.
- Perekonomian global yang membuat informasi bergerak secepat kilat. Pada 50 tahun terakhir, perekonomian berubah dari sistem yang

berorientasi pada pekerja dan menghargai produksi menjadi sistem yang menghargai ketrampilan dan intelektualitas.

- Teknologi memiliki kontribusi kuat. Kemampuan teknologi untuk merangkum data, informasi, dan pengetahuan, telah jauh melampaui kemampuan tenaga terdidik dalam menyerap dan menganalisisnya. Hal itu memungkinkan perusahaan mencapai visi Microsoft tentang pekerja pengetahuan tanpa batas (*knowledge workers without limits*).
- Cara-cara menjalankan bisnis yang sudah ada secara konstan menghadapi serangan, terlebih karena terjadinya perubahan yang cepat dalam perekonomian sehingga bisnis harus merespon lebih cepat. Cara lama dalam menjalankan bisnis dan metode lama seperti - TQM, Rekayasa Ulang, dan Biaya Berbasis Aktivitas - tak lagi bisa mengatasinya. Saat ini perusahaan menyadari bahwa mengelola pengetahuan, seperti halnya proses inovatif, merupakan cara untuk tetap kompetitif dalam iklim bisnis yang bergerak cepat.

Setiap perusahaan menjalankan *knowledge management* dengan cara berbeda. Masing-masing memiliki aset pengetahuan dan tantangan yang unik di dalam organisasi serta memiliki proses dan pengukuran sukses dengan cara yang berbeda pula. Perusahaan bukan hanya harus mengidentifikasi aset pengetahuannya, melainkan juga harus mengidentifikasi dan menyingkirkan hambatan kultural untuk menerapkan *knowledge management*. Perusahaan harus mensejajarkan solusi *knowledge management*-nya dengan proses bisnis. Akhirnya dengan menerapkan teknologi pada masalah yang tepat, perusahaan dapat memberdayakan para pekerja pengetahuan (*knowledge workers*). Oleh karena itu, Honeycutt (2000:xvii) menggambarkan tiga isu kunci yang dihadapi perusahaan ketika melaksanakan solusi *knowledge management*.

Gambar 2.2. Isu Kunci *Knowledge Management*



Sumber : Honeycutt (2000:xvii)

Sementara Kremp and Mairesse (2004:3), menyatakan bahwa dalam era ekonomi berbasis pengetahuan, perusahaan menyadari adanya kenyataan bahwa pengetahuan adalah sumber daya yang menuntut kebijakan manajemen yang jelas dan spesifik untuk melaksanakannya serta dikembangkan secara efisien. Diantara tujuan-tujuan organisasi lainnya peran kebijakan manajemen berbasis pengetahuan adalah untuk mengembangkan inovasi, apakah berorientasi pada proses, produk atau organisasi, dan untuk meningkatkan produktifitas serta daya saing perusahaan dalam jangka menengah maupun jangka panjang. Perusahaan tersebut menyadari eksistensi dari kebijakan tertulis manajemen berbasis kompetensi, budaya dari berbagi pengetahuan, kebijakan yang masih dipertahankan dari para pengawai dan eksekutif, dan aliansi dan partnership untuk perolehan pengetahuan. Beberapa alasan menjelaskan peningkatan kepedulian perusahaan atas *knowledge management*. Perusahaan akan berhadapan dengan permasalahan yang kompleks karena perubahan teknologi yang sangat cepat. Lebih lanjut disebutkan oleh Kremp dan Mairesse (2004:18), bahwa tujuan dari *knowledge management* adalah memungkinkan setiap orang untuk mendapatkan keuntungan dari dan dalam organisasi yang memiliki nilai-nilai intelektual, imaginasi dan potensial.

Selanjutnya menurut Tobing (2007:62) bahwa tujuan *knowledge management* adalah memastikan tersedianya pengetahuan yang dibutuhkan pada saat yang tepat, untuk orang yang tepat, yang penggunaannya akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi atau menciptakan nilai bagi perusahaan. Sejalan dengan Tobing, dijelaskan oleh Honeycutt (2000:xiv) bahwa *knowledge management* membutuhkan orang yang kompeten sebagai sumber pengetahuan, pemimpin yang mengarahkan dan memberikan teladan terhadap pembentukan budaya belajar serta berbagi pengetahuan. Selain itu, dengan penggunaan teknologi akan memungkinkan distribusi pengetahuan yang diikuti sistem kompensasi dan proses pembelajaran akan menumbuhkan berbagi pengetahuan secara optimal, maka pengetahuan merupakan aset kunci bagi suatu perusahaan agar memiliki keunggulan kompetitif yang terus berlanjut.

Sementara itu, Tiwana (2002:68) menjelaskan *The 10-step knowledge management road map* sebagai implementasi manajemen pengetahuan :

- I. Tahap Evaluasi Infrastruktur
 - Analisis infrastruktur yang ada
 - Penyesuaian manajemen pengetahuan dengan strategi bisnis
- II. Tahap Sistem Analisis, Desain dan Pengembangan
 - Desain infrastruktur manajemen pengetahuan
 - Audit aset pengetahuan yang ada dan sistemnya
 - Desain tim manajemen pengetahuan
 - Ciptakan cetak biru manajemen pengetahuan
 - Pengembangan sistem manajemen pengetahuan
- III. Sistem Penyebaran
 - Penyebaran menggunakan *The Result-Driven Incremental Methodology*
 - Kelola perubahan, budaya dan struktur hadiah (*reward*)
- IV. ROI dan Evaluasi Kinerja
 - Evaluasi kinerja, ukur *Return on Investment* dan sempurnakan Sistem *Knowledge Management* secara berlanjut.

3. Teori Penciptaan Pengetahuan Organisasi

Meningkatnya perhatian terhadap penciptaan pengetahuan menurut Sangkala (2007:96) karena munculnya kesadaran mengenai arti pentingnya pengetahuan bagi organisasi dalam menghasilkan inovasi, sehingga organisasi lebih kompetitif dibandingkan pesaingnya. Kemampuan untuk menghasilkan inovasi tersebut berakar kepada kemampuan organisasi mengungkit (*leverage*) pengetahuan yang dimiliki individu-individu yang ada dalam organisasi. Pemahaman tersebut berdasarkan pada teori *organizational knowledge creation* dari Nonaka dan Takeuchi (1995:56), yang mengungkapkan bahwa sebuah organisasi memproses informasi dari luar lingkungannya supaya dapat beradaptasi dengan keadaan yang baru. Namun ketika organisasi melakukan inovasi, sebenarnya organisasi tidak memproses informasi secara sederhana dari luar ke dalam untuk memecahkan masalah yang ada dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Sesungguhnya organisasi tersebut menciptakan pengetahuan dan informasi baru dari dalam ke luar, untuk mendefinisikan kembali permasalahan dan solusinya serta dalam proses untuk membangun kembali lingkungannya. Untuk menjelaskan inovasi tersebut, dibutuhkan teori penciptaan pengetahuan organisasi yang baru, yang mempunyai dimensi ontologi dan epistemologi sendiri yang berbeda dengan pendekatan konsep barat. Kunci dari penciptaan pengetahuan didasarkan pada pengetahuan *tacit* yang dimiliki oleh individu dan pengetahuan *explicit* yang ada serta proses konversi pengetahuan di dalam organisasi. Selain itu, inti dari teori penciptaan pengetahuan ini didasarkan pada gambaran mengenai bagaimana suatu *spiral* penciptaan pengetahuan muncul.

Dalam teorinya tersebut, Nonaka dan Takeuchi (1995:58) mendefinisikan pengetahuan sebagai sebuah proses manusiawi yang dinamis, menyangkut pembenaran terhadap keyakinan pribadi atas sesuatu yang diyakini benar adanya. Selanjutnya sebagai dasar

fundamental dari teori tersebut, Nonaka dan Takeuchi (1995:59) memfokuskan perhatiannya kepada aktivitas, subyektif alami dari gambaran suatu pengetahuan seperti komitmen dan kebenaran yang berakar dari dalam sistem-sistem nilai individu. Akhirnya dapat disimpulkan bahwa baik informasi maupun pengetahuan adalah kondisi spesifik dan saling terkait yang tergantung kepada situasi serta interaksi sosial antara manusia yang terbentuk secara dinamis. Penciptaan pengetahuan organisasi dapat dipahami sebagai sebuah proses dimana organisasi memperbesar penciptaan pengetahuan yang dihasilkan oleh individu sebagai anggota organisasi. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa pengetahuan hanya diciptakan oleh individu dan organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa individu tersebut. Selanjutnya organisasi hanya memberi dukungan terhadap kreativitas individu yang ada di dalam organisasi atau menyediakan suatu konteks 'ba' bagi individu untuk menciptakan pengetahuan.

Sementara Krogh, Ichiyo, dan Nonaka (2000:7) mengungkapkan bahwa penciptaan pengetahuan secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut. Apa yang dimaksud dengan konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan pengetahuan adalah ruang bersama "ba" yang dapat mendorong timbulnya hubungan-hubungan. Dalam konteks organisasional, bisa berupa fisik, maya, mental atau ketiganya. Pengetahuan adalah dinamis, relasional dan berdasarkan pada tindakan manusia, tergantung pada situasi dan orang yang terlibat daripada kebenaran absolut atau fakta yang kuat. Jadi pengetahuan itu, bergantung pada konteksnya. Selanjutnya, terdapat lima tahapan utama dalam penciptaan pengetahuan organisasi, yaitu :

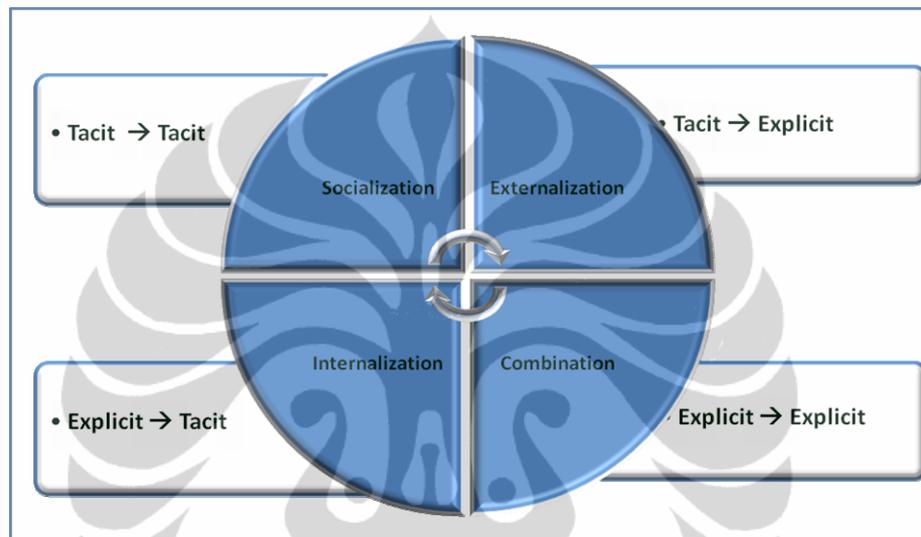
- a. berbagi pengetahuan *tacit (sharing tacit knowledge)*
- b. menciptakan konsep (*creating concept*)
- c. membenarkan konsep (*justifying concept*)
- d. membangun prototype (*building a prototype*), dan
- e. menyebarkan pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat pada organisasi (*cross-leveling knowledge*)

Dalam pandangan Nonaka dan Takeuchi (1995:61) sebenarnya pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* tidak secara total terpisah tetapi saling melengkapi satu sama lain. Ke dua pengetahuan tersebut berinteraksi dalam aktivitas kreatif individu serta berinteraksi antara individu dan organisasi, yang akan mengakibatkan terjadinya konversi pengetahuan. Proses interaksi dalam bentuk berbagi pengetahuan diantara anggota organisasi mengakibatkan terjadinya konversi pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit* dan sebaliknya, secara fundamental dan terus menerus, yang diwujudkan melalui proses *socialization*, *externalization*, *combination* dan *internalization* (*SECI model*). Menurut Tjakraatmadja (2006:131) konversi pengetahuan antara *explicit* dan *tacit*, merupakan bagian yang krusial dari pekerjaan sosial dalam penyebaran pengetahuan.

Selanjutnya Nonaka dan Takeuchi (1995:61-70) menjelaskan bahwa melalui model dinamis penciptaan pengetahuan, pengetahuan individu dihasilkan dan diperluas melalui interaksi sosial antara pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* yang dinamakan sebagai konversi pengetahuan. Konversi pengetahuan ini merupakan suatu proses sosial antara individu bukan dihasilkan dari dalam individu itu sendiri. Menurut pandangan para rasionalis, kesadaran manusia akan mengurangi proses individualnya, tetapi seorang individu tidak pernah dipisahkan dari interaksi sosial ketika merasakan sesuatu kebutuhan. Jadi melalui proses interaksi sosial ini, pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* diperluas baik dalam jumlah maupun kualitasnya. Selanjutnya organisasi secara terus menerus menciptakan pengetahuan melalui interaksi antar individu, yang mana pengetahuan *tacit* individu menghasilkan gagasan kreatif dan berbagi pengetahuan *explicit* yang dibutuhkan perusahaan untuk mengembangkan produk-produk baru dan inovasi. Pengetahuan yang personal disebarkan melalui dialog dengan menggunakan kiasan-kiasan (*metaphors*) dan analogi-analogi. Konsep baru diciptakan dan dibenarkan (*justified*) serta dievaluasi berdasarkan kesesuaiannya dengan tujuan organisasi. Konsep-konsep diuji dan dielaborasi dengan pola-pola dasar atau prototip-prototip.

Akhirnya, konsep-konsep yang telah diciptakan, disetujui dan dimodelkan serta dipindahkan ke level-level lain dalam organisasi untuk menggerakkan putaran (*cycles*) baru penciptaan pengetahuan. Adapun konversi pengetahuan melalui interaksi pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* melalui empat bentuk model *SECI* sebagai berikut :

Gambar 2.3. **Konversi Pengetahuan Model SECI**



Sumber : diolah dari Nonaka dan Takeuchi (1995:62)

Keempat bentuk konversi pengetahuan dapat dijelaskan sebagai berikut :

i. Sosialisasi : konversi pengetahuan *tacit* menjadi *tacit*

Sosialisasi adalah proses berbagi pengalaman yang mendorong terciptanya pengetahuan *tacit* seperti pembagian model mental dan ketrampilan teknis. Seorang individu dapat memperoleh pengetahuan *tacit* secara langsung dari individu lainnya tanpa menggunakan bahasa tetapi melalui pengamatan, peniruan dan praktek. Dalam bisnis, “*on the job training*” pada dasarnya menggunakan prinsip yang sama. Jadi kunci memperoleh pengetahuan *tacit* adalah pengalaman. Tanpa adanya berbagi pengalaman tersebut maka akan sulit bagi seseorang untuk memproyeksikan dirinya ke dalam proses berpikir orang lain. Namun demikian mentransfer informasi sering kali kurang memadai karena hal ini menyangkut emosi dan konteks khusus yang mana berbagi pengalaman ada di dalamnya.

ii. Eksternalisasi : konversi pengetahuan *tacit* menjadi *explicit*

Eksternalisasi adalah proses mengartikulasikan pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan yang bersifat *explicit*, yang mengambil bentuk dari kiasan (*metaphor*), ibarat (*analogy*), konsep, hipotesa atau model. Menurut Emig (1983), sebagaimana dikutip oleh Nonaka dan Takeuchi (1995:64), menulis adalah suatu tindakan mengubah pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan yang lebih dapat diartikulasikan. Meskipun ekspresi-ekspresi tersebut kadang kurang memadai, tidak konsisten, dan tidak mencukupi, namun kesenjangan antara gambaran dengan ekspresi yang ada bagaimanapun cukup membantu untuk membangun suatu pemikiran dan interaksi antar individu. Konversi pengetahuan dalam bentuk eksternalisasi tersebut khususnya terlihat dalam proses penciptaan konsep dan digerakkan oleh dialog atau pemikiran bersama. Metode untuk menciptakan konsep ini seringkali menggunakan kombinasi induksi dan deduksi secara timbal balik. Dalam hal ini, eksternalisasi memegang kunci penting dalam penciptaan pengetahuan, karena menciptakan konsep *explicit* yang baru dari pengetahuan *tacit* yang tersembunyi.

iii. Kombinasi : konversi pengetahuan *explicit* menjadi *explicit*

Kombinasi adalah proses menyusun konsep ke dalam sistem pengetahuan. Konversi pengetahuan dilakukan dengan mengkombinasikan kumpulan pengetahuan *explicit* yang berbeda. Individu mempertukarkan dan mengkombinasikan pengetahuan melalui sarana seperti dokumen, rapat, pembicaraan telepon, atau komunikasi melalui jaringan komputer. Pembentukan ulang terhadap informasi yang ada dilakukan dengan mensortir atau menambah, mengkombinasikan dan mengkategorikan pengetahuan yang bersifat *explicit* kemudian menghasilkan pengetahuan baru. Dalam konteks bisnis, cara konversi pengetahuan melalui kombinasi sering terlihat ketika manajer menengah memerinci dan melaksanakan visi perusahaan, konsep bisnis atau produk. Manajer menengah tersebut memainkan peran yang penting dalam penciptaan konsep baru melalui jaringan informasi dan pengetahuan yang tersusun. Penggunaan yang kreatif dari jaringan komunikasi berbasis komputer dan database skala

besar memfasilitasi konversi bentuk kombinasi. Pada tingkat manajemen puncak, bentuk kombinasi ini dilakukan dengan cara mengintegrasikan konsep-konsep tingkat menengah (*mid-range concepts*) seperti konsep produk yang kemudian dikombinasikan dan diintegrasikan dengan konsep strategis (*grand concepts*) seperti visi organisasi untuk menghasilkan makna yang baru di kemudian hari.

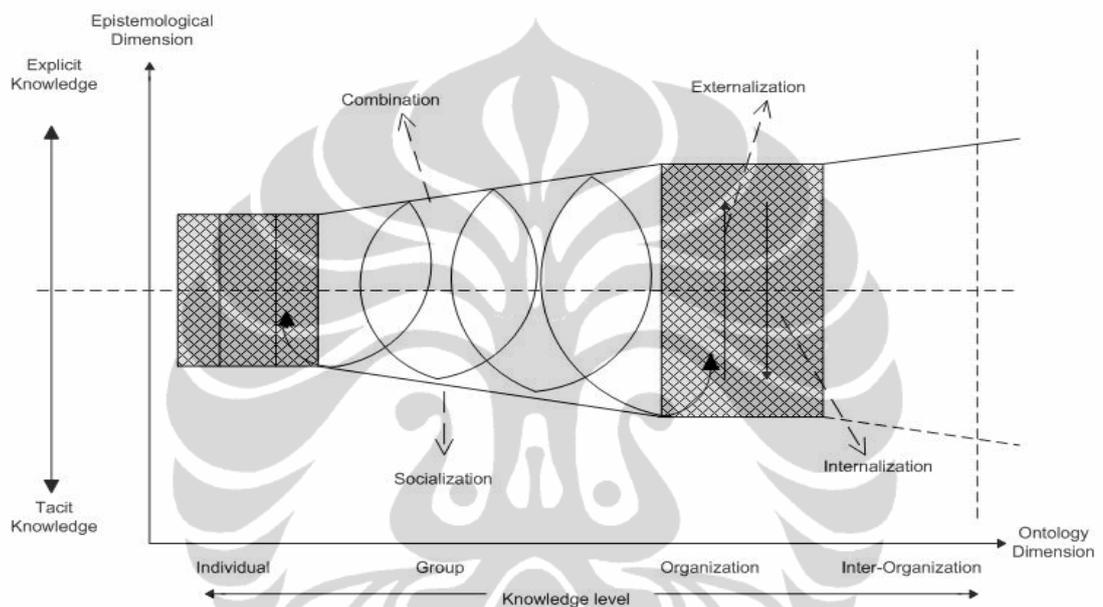
iv. Internalisasi : Perubahan pengetahuan *explicit* menjadi *tacit*

Internalisasi adalah proses mewujudkan pengetahuan *explicit* ke dalam pengetahuan *tacit* individu. Proses ini hampir sama dengan kegiatan belajar sambil bekerja (*learning by doing*). Ketika pengalaman melalui sosialisasi, eksternalisasi dan kombinasi diinternalisasikan ke dalam basis pengetahuan *tacit* individu melalui berbagi model mental atau pengetahuan teknis, maka mereka akan menjadi aset yang sangat berharga bagi organisasi. Dalam hal ini, dokumentasi suatu pengalaman akan membantu individu menginternalisasikan pengalaman orang lain (*re-experience*) secara tidak langsung. Selain itu, ketika suatu model mental dibagikan oleh sebagian besar anggota, maka pengetahuan *tacit* tersebut akan menjadi bagian dari budaya organisasi. Melalui mekanisme ini, pengetahuan yang sudah terbentuk kemudian didistribusikan dalam rangka mengubah, memperdalam dan memperluas pengetahuan *tacit* yang telah dimiliki oleh anggota organisasi. Selanjutnya pengetahuan tersebut disosialisasikan kepada anggota lainnya sehingga terjadi *spiral* baru dalam proses penciptaan pengetahuan organisasi.

Sebuah organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuannya sendiri. Pengetahuan *tacit* milik individu menjadi dasar bagi penciptaan pengetahuan organisasi. Organisasi harus memobilisasi penciptaan pengetahuan *tacit* dan mengakumulasikannya pada tingkat individu. Mobilisasi pengetahuan *tacit* terorganisir melalui empat bentuk konversi pengetahuan (*SECI*) kemudian dikristalkan pada tingkat ontologi yang lebih tinggi. Inilah yang disebut sebagai "*spiral* pengetahuan" yaitu interaksi antara pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* akan menjadi

lebih besar skalanya yang menggerakkan ke tingkat ontologi. Jadi penciptaan pengetahuan organisasi sebagai sebuah proses *spiral*, dimulai dari tingkat individu dan bergerak melalui komunitas interaksi yang lebih luas, yang bersifat lintas seksi, lintas bagian, lintas divisi, dan batas-batas organisasi.

Gambar 2.4. **Spiral Penciptaan Pengetahuan Organisasi**



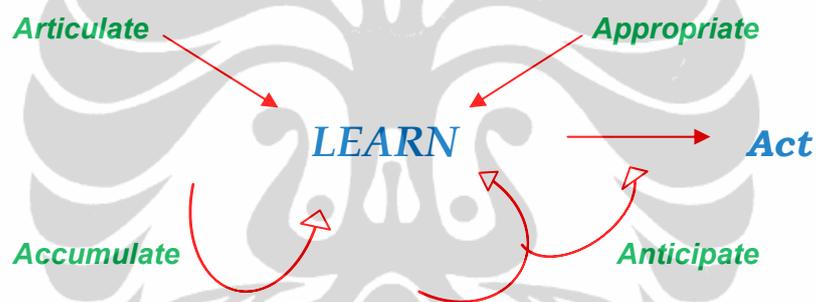
Sumber : Nonaka dan Takeuchi (1995:73)

Selain itu, Tuomi (1999:10) juga melakukan penelitian mengenai peran pengetahuan dalam organisasi sehingga dapat dipahami bagaimana pengetahuan intensif organisasi harus dikelola. Dalam penelitiannya, Tuomi menggambarkan pandangan terkini dari pembelajaran organisasi dan penciptaan pengetahuan. Penggunaan bentuk tersebut untuk menganalisa satu dari kerangka konsepsi penciptaan pengetahuan yang sangat terkemuka, yang dikembangkan oleh Nonaka dan Takeuchi. Dalam hal ini, Tuomi mengusulkan sebuah model alternatif penciptaan pengetahuan yang dinamakan Generasi Pengetahuan "Model 5 A".

Berdasarkan Generasi Pengetahuan model 5 A, Tuomi (1999:341-343) mendefinisikan kecerdasan (*intelligence*) secara dinamis sebagai

kemampuan untuk menghasilkan struktur pengetahuan. Dalam proses ini, kecerdasan menghasilkan pengetahuan yang selalu berkembang yang secara lebih spesifik, dapat dikelompokkan dalam 3 proses generasi pengetahuan yaitu artikulasi (*articulation*), pengambilan (*appropriation*) dan antisipasi (*anticipation*). Proses dinamis tersebut terjadi dalam sebuah konteks struktur akumulasi arti dan pengetahuan. Belajar (*learning*) selalu merupakan proses yang bersifat inkremental dan dimungkinkan bila terdapat memori sehingga diperlukan proses akumulasi (*accumulation*). Selanjutnya karena pengetahuan didasarkan pada konsep tindakan yang efektif, maka ditambahkan aksi (*act*).

Gambar 2.5. **Generasi Pengetahuan Model 5 A**



Sumber : Tuomi (1999:343)

- a. Artikulasi (*articulate*) adalah aktivitas mengeksplisitkan pengetahuan atau dari pengetahuan *tacit* menjadi *explicit*.
- b. Akumulasi (*accumulate*) adalah aktivitas mengkodifikasi, mengumpulkan, menyortir dan menyimpan pengetahuan baru yang tercipta.
- c. Antisipasi (*anticipate*) adalah aktivitas strategik dalam mengkaitkan penciptaan pengetahuan dengan kebutuhan organisasi mendatang.
- d. Pengambilalihan (*appropriate*) adalah aktivitas mendapatkan pengetahuan dari luar atau menyebarkan pengetahuan kepada bagian-bagian organisasi yang lain.
- e. Aksi (*act*) adalah aktivitas menciptakan nilai dari pengetahuan menjadi inovasi.

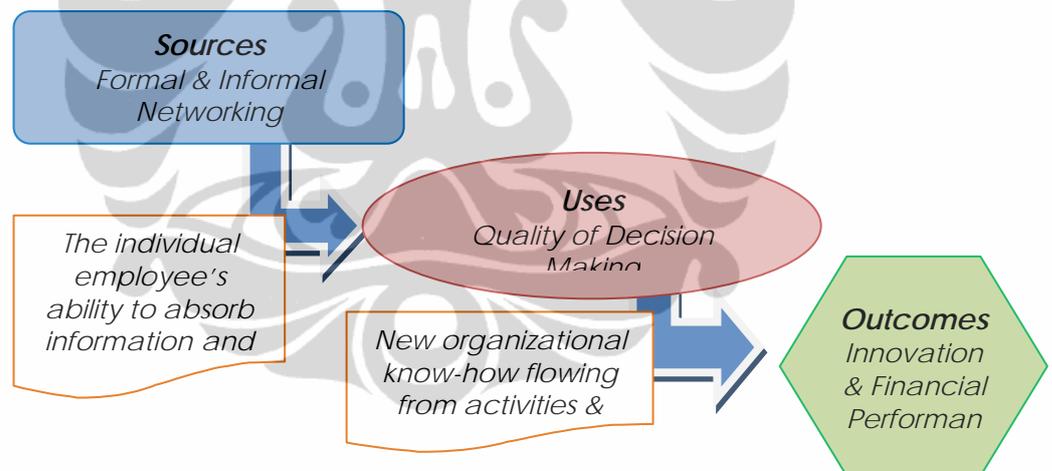
Tuomi (1999:355-356) juga mencoba untuk memasukkan tahapan *SECI* dalam model yang dikembangkannya. Apabila membandingkan model Nonaka dan Takeuchi dengan Model 5 A, dapat dikatakan bahwa unit analisis yang terpisah dalam model *SECI* adalah tidak terpisah secara nyata dari sudut pandang penciptaan pengetahuan. Model 5 A ini mirip dengan model *SECI* dalam pengertian bahwa kedua model tersebut mencoba menggambarkan apa yang terjadi ketika pengetahuan diciptakan. Model-model tersebut bukan penggerak model yang secara tegas meluncurkan proses ini, bukan pula kriteria untuk kesuksesan belajar. Bagaimanapun, dalam model 5 A, digunakan gagasan bahwa secara mutlak menggabungkan kedua kriteria untuk kesuksesan belajar sebaik penggerak dari suatu proses. Secara tegas ditunjukkan oleh fakta bahwa dalam gambar Generasi Pengetahuan Model 5A, terdapat dua gagasan yang tidak terlihat dalam model *SECI* yaitu antisipasi (*anticipation*) dan tindakan (*action*). Belajar, sebagai sebuah kegiatan penciptaan pengetahuan yang terpisah, ada ketika sebuah problem muncul yang membutuhkan dengan sengaja pengolahan arti; kesuksesan belajar menuju tindakan kecerdasan, sebagaimana ditegaskan sebelumnya; dan penggerak tindakan adalah alasan dalam sistem kegiatan. Untuk itu dapat dikatakan bahwa kesuksesan belajar telah terjadi ketika batasan-batasan tindakan atau operasi telah diatasi, dan ketika jalan telah dilaksanakan menjadi bagian dari pengumpulan persediaan pengetahuan.

Penelitian mengenai proses penciptaan pengetahuan juga dilakukan oleh Soo, Devinney dan Midgley yang menghubungkannya dengan kinerja perusahaan. Karakteristik penelitian Soo, Devinney dan Midgley (1999:1) adalah menampilkan dan menguji suatu model penciptaan pengetahuan dari awal sampai akhir. Penelitian tersebut fokus pada proses penciptaan pengetahuan yang baru dalam organisasi, yang dimasa lalu kurang diperhatikan dalam penelitian empiris. Meskipun para akademisi telah mengupas masalah pengetahuan dari berbagai sudut pandang disiplin ilmu namun menurut Soo, Devinney dan Midgley (1999:3)

hingga kini belum ada teori mengenai pengetahuan itu sendiri. Demikian pula argumentasi yang diungkapkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995:49) bahwa walaupun kebanyakan teori manajemen baru sejak pertengahan tahun 1980-an menunjukkan betapa pentingnya pengetahuan bagi masyarakat dan organisasi di masa yang akan datang, namun sangat sedikit penelitian mengenai penciptaan pengetahuan didalam dan di antara organisasi bisnis.

Tujuan merumuskan dan melaksanakan penelitian ini adalah menyajikan penyelidikan teoritis dan empiris atas penciptaan pengetahuan organisasi dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan, dengan model Input, Proses dan Output sebagaimana gambar berikut.

Gambar 2.6. Model *Input – Proses - Output*



Sumber : Soo, Devinney dan Midgley (1999:3)

Hasil penelitian tersebut mengemukakan hal-hal yang penting bagi efektifitas penciptaan pengetahuan di organisasi. Secara spesifik penelitian tersebut menurut Soo, Devinney dan Midgley (1999:5) menunjukkan bahwa :

1. Jaringan interaksi perusahaan berperan sebagai sumber informasi dan pengetahuan yang harus dipertimbangkan relevansinya. Dalam hal ini, jaringan informal berperan lebih penting daripada jaringan formal.

2. Penggabungan informasi dan pengetahuan yang baru dengan yang telah ada di perusahaan. Dalam hal ini pengetahuan *know-how* tidak diperoleh secara langsung melainkan dibentuk dari perolehan informasi. Berdasarkan temuan Leonard-Barton (1994), sebagaimana dikemukakan oleh Soo, Devinney dan Midgley bahwa penciptaan pengetahuan sangat bergantung pada empat kegiatan pembelajaran yang saling berbagi dan proses pemecahan masalah yang kreatif, sehingga penelitian tersebut difokuskan kepada kapitalisasi pengetahuan dalam aktivitas perusahaan.
3. Proses pemecahan masalah dengan kualitas yang baik. Kelemahan utama dalam penelitian mengenai pengetahuan adalah pengukuran atas pengetahuan yang telah dibentuk. Pembentukan pengetahuan *know-how* sangat ditentukan oleh kemampuan individu untuk menyerap pengetahuan baru, insentif dan sistem perusahaan yang mendukung perolehan informasi
4. Dampak faktor organisasi yang spesifik. Penelitian sebelumnya menunjukkan karakteristik dari pengetahuan organisasional (Zander dan Kogut, 1995) serta kemampuan individual dan organisasi untuk menyerap ide (Cohen dan Levinthal, 1990) sangat penting dalam memahami inovasi. Pengetahuan *know-how* berperan dalam kinerja perusahaan melalui tingkat kreatifitas pemecahan masalah yang jika digabungkan dengan komitmen akan menjadi faktor yang berperan dalam penciptaan pengetahuan baru oleh perusahaan
5. Hasil proses penciptaan pengetahuan. Banyak penelitian yang gagal merumuskan hasil akhir. Soo, Devinney dan Midgley berpendapat bahwa pengetahuan baru tersebut berdampak langsung atas produk perusahaan yang inovatif, yang akhirnya menjadi faktor positif atas kinerja keuangan.

Selanjutnya, Soo, Devinney dan Midgley (1999:9) menunjukkan bahwa hasil penelitian tersebut lebih stabil dan dapat diterapkan secara konsisten atas berbagai macam industri serta terdapat hubungan antara pengetahuan dan kinerja perusahaan. Selain itu, dalam proses

penciptaan pengetahuan, jaringan informal mempunyai peranan yang sangat penting, namun para manajer senior biasanya tidak merasa nyaman dengan hal-hal yang tidak dapat dikelola. Oleh karena itu, penting untuk memahami hubungan antara jaringan formal dan informal. Untuk mencapai jaringan informal yang efektif maka organisasi harus memiliki struktur formal yang mendukung dan mempercepat interaksi informal. Hal ini nantinya sangat berpengaruh pada kemampuan penyerapan pengetahuan. Insentif yang semakin baik akan mendorong individu untuk berinteraksi secara formal dan informal di lingkungan internal dan eksternal sehingga informasi dapat diperoleh dan dibentuk secara efektif menjadi pengetahuan *know-how* yang efektif. Menurut Soo, Devinney dan Midgley (1999:10), kekuatan dari penelitian tersebut adalah penyelidikan yang komprehensif atas proses "informasi yang lengkap, yang terkait dengan penciptaan pengetahuan, pengambilan keputusan dan inovasi" yang diukur secara empiris. Penciptaan pengetahuan baru merupakan faktor penentu produk yang inovatif dan kinerja keuangan yang menjadi nilai tambah bagi para manajer.

Dari pembahasan di atas, terkait dengan model penciptaan pengetahuan yang dilakukan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), Tuomi (1999) dan Soo, Devinney dan Midgley (1999), maka pada prinsipnya ketiga model tersebut menegaskan bahwa penciptaan pengetahuan dilakukan oleh individu, lebih banyak terjadi melalui interaksi informal dan menggabungkan informasi atau pengetahuan inter dan intra organisasi guna menghasilkan pengetahuan baru yang mendorong adanya inovasi dan kreativitas dalam produk, jasa maupun metode baru. Dengan demikian apa yang ditegaskan oleh Tuomi dengan model 5A maupun Soo et al dengan Model *Input-Proses-Output*, terdapat dalam model *SECI* yang diperkenalkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995). Selanjutnya dalam penelitian ini akan digunakan penciptaan pengetahuan model *SECI* karena cukup sederhana dan memiliki kemudahan untuk dikembangkan dalam kelompok atau tim pada organisasi.

4. Tahapan Penciptaan Pengetahuan

Berdasarkan pada proses konversi pengetahuan melalui model *SECI*, maka menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:84) tidak kalah pentingnya adalah tahapan-tahapan di dalam penciptaan pengetahuan organisasi sebagai berikut :

- a. Berbagi pengetahuan *tacit (sharing tacit knowledge)*, dimana proses penciptaan pengetahuan berawal. Mengingat pengetahuan *tacit* tidak mudah dikomunikasikan, maka berbagi pengetahuan harus dilakukan dengan anggota organisasi yang berasal dari berbagai bagian, perspektif dan motivasi, untuk mencapai tujuan yang sama. Tim yang dibentuk secara sukarela memfasilitasi penciptaan pengetahuan melalui keragaman anggota tim yang mengulang pengalaman, informasi serta berbagi interpretasi terhadap tujuan organisasi.
- b. Penciptaan konsep-konsep (*creating concepts*) dimana interaksi paling intensif muncul pada tahap ini. Sekali model *mental* bersama dibentuk dalam interaksi ini, tim kemudian melakukan penyampaian lebih lanjut melalui dialog dalam bentuk refleksi. Model *mental* pengetahuan *tacit* yang telah dibagi diverbalkan dalam kata-kata dan ungkapan yang pada akhirnya dikristalkan dalam konsep yang eksplisit. Tahap ini merupakan proses eksternalisasi. Proses konversi ini difasilitasi dengan penggunaan berbagai metoda alasan seperti deduksi, induksi, dan abduksi yang mungkin sangat berarti dimana para pegawai dapat menggunakan analogi atau ungkapan. *Autonomy* membantu anggota tim mempunyai perbedaan dalam pikiran mereka secara bebas dengan maksud untuk menyatukan pikiran. Keberagaman membantu tim menyediakan sudut pandang yang berbeda dalam melihat dan mencari jalan keluar permasalahan.
- c. Justifikasi konsep-konsep (*justifying concepts*), bahwa pengetahuan adalah pembenaran (*justified*) terhadap keyakinan yang sejati. Konsep baru yang telah dibuat harus mendapat pembenaran atau justifikasi, yang meliputi proses penentuan apakah konsep baru benar-benar bermanfaat bagi organisasi dan masyarakat. Pembenaran tersebut

mirip proses *screening*, di mana individu membenarkan informasi dan konsep, melalui keseluruhan proses. Organisasi harus melakukan pembenaran secara lebih eksplisit untuk mengecek apakah tujuan organisasi masih utuh, dan apakah konsep yang dihasilkan memenuhi kebutuhan masyarakat. Untuk organisasi bisnis, pembenaran secara normal kriterianya adalah biaya, keuntungan, dan kemampuan produk dalam menyumbang pertumbuhan perusahaan.

- d. Membangun pola dasar (*building an archetype*), dimana pada tahap ini pembenaran konsep dikonversi ke dalam sesuatu yang berujud (*tangible*), yang disebut pola dasar, dan yang pada gilirannya dapat dipikirkan untuk dijadikan prototipe bagi proses pengembangan produk baru. Dalam kasus inovasi organisasi, pola dasar ini dapat dipertimbangkan untuk dijadikan model mekanisme operasi. Pola dasar dibuat dengan mengkombinasikan pengetahuan *explicit* terbaru yang diciptakan dengan pengetahuan *explicit* yang telah ada. Dalam membuat prototipe misalnya, pengetahuan *explicit* dikombinasikan dalam bentuk teknologi atau komponen, karena konsep yang telah dibenarkan dan *explicit* dikombinasikan ke dalam pola dasar yang juga *explicit*, maka tahap ini sama dengan kombinasi.
- e. Pengetahuan pada lintas tingkatan (*cross-leveling of knowledge*), di mana proses penciptaan pengetahuan merupakan *spiral* dan memperbarui dirinya sendiri secara berkelanjutan. Konsep yang telah diciptakan, pembenaran, dan dibuat model untuk dilanjutkan pada tahap berikut. Proses interaktif ini terjadi baik di dalam organisasi maupun antar organisasi. Di dalam organisasi, pengetahuan yang telah dieksplisitkan dan menjadi bentuk pola dasar dapat memicu putaran baru proses penciptaan pengetahuan, meluas secara horizontal maupun vertikal ke seluruh organisasi. Antar-organisasi, dimana pengetahuan yang telah diciptakan organisasi dapat memobilisasi pengetahuan terkait dengan perusahaan, pelanggan, pemasok, pesaing, dan lainnya di luar perusahaan melalui interaksi yang dinamis.

Mengingat bahwa penggerak utama proses penciptaan pengetahuan di dalam organisasi adalah individu, maka menurut Sangkala (2007 :105) perlu diperhatikan mengenai kualitas pengetahuan *tacit* yang dibagikan. Kualitas pengetahuan *tacit* tersebut dipengaruhi oleh dua hal penting yaitu faktor keragaman pengalaman individu dan faktor kualitas pengetahuan terhadap pengalaman yang merupakan penjelmaan pengetahuan ke dalam komitmen pribadi individu. Sedangkan Schon (1983) sebagaimana ditulis oleh Sangkala (2007 :106) menganjurkan pentingnya refleksi di dalam tindakan. Pengetahuan individu dilekatkan melalui interaksi antara pengalaman dengan rasionalitas kemudian dikristalkan ke dalam perspektif orisinalitas yang unik dari individu tersebut. Perspektif orisinalitas ini didasarkan atas keyakinan dan sistem nilai yang akan menjadi sumber interpretasi yang beragam dalam berbagi pengalaman dengan individu lain dalam menyusun konsep-konsep baru.

Selain itu, Choo (1998:126-130) membandingkan proses penciptaan pengetahuan yang diperkenalkan oleh Wikstrom dan Normann (1994), serta Leonard-Barton (1995), selain Nonaka dan Takeuchi (1995). Wikstrom dan Normann memperkenalkan *Organizational Knowledge Processes* yang merinci tiga bentuk proses pengetahuan di organisasi yaitu (1) *generative processes* (2) *productive processes* dan (3) *representative processes*. *Generative processes* adalah proses dimana pengetahuan baru diciptakan lebih besar dalam aktivitas yang terkait dengan penyelesaian masalah. Pengetahuan ini penting untuk meningkatkan keseluruhan persediaan sumber daya pengetahuan di organisasi dan untuk menyediakan kemampuan memasuki bisnis baru atau produk yang lebih baik bagi organisasi. Sementara *productive processes* adalah proses dimana pengetahuan baru diakumulasikan dan digunakan oleh organisasi untuk memproduksi penawaran kepada pelanggan. *Representative processes* adalah proses dimana organisasi menyampaikan perwujudan pengetahuannya kepada pelanggan sehingga pengetahuan tersedia bagi pelanggan sesuai dengan proses penciptaan

nilai pelanggan. Ketiga proses pengetahuan tersebut saling melengkapi dan sampai taraf tertentu terdapat sinkronisasi dan timbal balik.

Selanjutnya, Leonard-Barton (1995) memperkenalkan *Knowledge Building Activities* yang mengidentifikasi empat aktivitas utama yang membentuk pengetahuan yaitu : (1) *shared problem solving*, pegawai dengan spesialisasi berbeda dan pendekatan pemecahan masalah dibawa bersama sama sehingga keragaman pengetahuan dan latar belakang pegawai dapat disalurkan ke arah pemecahan masalah yang kreatif. Apabila proses ini dikelola dengan baik, dapat menjadi sumber solusi yang inovatif; (2) *implementing and integrating new methods and tools*, dalam menerapkan peralatan tertentu harus dikelola sebagai proyek inovasi dan untuk memastikan kesuksesan penerapannya, keterlibatan pengguna adalah penting sejak pengguna dari peralatan tersebut mempunyai informasi kritis yang harus diintegrasikan dalam desain peralatan. Pada saat yang sama, teknologi dan lingkungan pengguna harus saling menyesuaikan sehingga para pengguna dan peralatan baru saling melengkapi secara efektif ; (3) *experimentation and prototyping*, organisasi memperluas kemampuan yang ada seperti halnya membangun kemampuan baru bagi masa depan. Eksperimen yang berkesinambungan dan tersebar luas mengembangkan pilihan teknologi yang beragam bagi organisasi, dan kegiatan eksperimen itu sendiri menetapkan suatu siklus inovasi yang baik; (4) *importing knowledge from outside*, kunci untuk mendatangkan pengetahuan teknologi adalah memperluas kemampuan daya serap organisasi melalui pengamatan secara luas dan berkesinambungan terhadap teknologi serta melalui identifikasi pegawai yang dapat bertindak sebagai penjaga gawang kemajuan teknologi dan batas jangkauan. Secara ringkas proses penciptaan pengetahuan tersebut diuraikan sebagai berikut :

Tabel 2.1. Proses Penciptaan Pengetahuan

Knowledge Processes (Wikstrom and Normann 1994)	Knowledge Conversion Phases (Nonaka and Takeuchi 1995)	Knowledge Building Activities (Leonard-Barton 1995)
<i>Generative Processes</i> <i>Generaing new knowledge</i>	<i>Sharing tacit knowledge</i> <i>Creating concepts</i>	<i>Shared problem solving</i> <i>Experimenting and</i> <i>Prototyping</i>
<i>Productive Processes</i> <i>Operationalizing new</i> <i>knowledge</i>	<i>Justifying concepts</i> <i>Building an archetype</i>	<i>Implementing and integrating</i> <i>new processes and tools</i>
<i>Representative Processes</i> <i>Diffusing and transferring</i> <i>new knowledge</i>	<i>Cross-leveling knowledge</i>	<i>Importing knowledge from</i> <i>outside</i>

Sumber : Choo (1998:130)

5. Kondisi yang Mendukung Penciptaan Pengetahuan Organisasi

Organisasi memiliki peran yang penting di dalam proses penciptaan pengetahuan, terutama dalam rangka menyediakan konteks yang tepat "ba" untuk memfasilitasi kegiatan kelompok dan juga penciptaan serta akumulasi pengetahuan pada tingkatan individual. Nonaka dan Takeuchi (1995:74-82) mendiskusikan lima kondisi yang dibutuhkan (*enabling conditions*) untuk mendukung *spiral* penciptaan pengetahuan pada level organisasi yaitu :

i. Tujuan (*Intention*)

Spiral pengetahuan dalam organisasi didorong oleh tujuan organisasi, yang umumnya terwujud dalam bentuk strategi bisnis yang diterapkan. Dari sudut pandang penciptaan pengetahuan organisasi, inti dari strategi didasarkan pada pengembangan kemampuan organisasi untuk memperoleh, menciptakan, mengakumulasi dan memanfaatkan pengetahuan. Elemen yang paling penting dari strategi bisnis adalah konseptualisasi visi mengenai jenis pengetahuan yang

harus dikembangkan dan dioperasikan ke dalam sistem manajemen untuk implementasi. Pada tingkatan organisasi, tujuan ini sering diwujudkan sebagai standar organisasi atau visi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi dan membenarkan pengetahuan yang dihasilkan. Untuk menciptakan pengetahuan, organisasi bisnis harus mendorong komitmen pegawai dengan memformulasikan tujuan organisasi dan menawarkannya kepada pegawai.

ii. Otonomi (*Authonomy*)

Prinsip otonomi ini dapat diterapkan pada tingkatan individual, tingkatan kelompok maupun dalam tingkatan organisasi. Individu dan organisasi mungkin memiliki maksud yang berbeda, namun dengan membiarkan individu bertindak secara otonom, organisasi dapat meningkatkan kemungkinan peluang yang tidak terduga. Otonomi yang diberikan kepada individu juga memperbesar peluang bagi anggota organisasi untuk memotivasi dirinya sendiri dalam menciptakan pengetahuan baru (*new knowledge*). Lebih jauh, otonomi individual berfungsi sebagai bagian dari struktur organisasi, yang secara keseluruhan atau masing-masing bagian dapat berbagi informasi yang sama. Gagasan dasarnya berawal dari individu yang otonom kemudian menyebar ke dalam tim atau kelompok, dan selanjutnya menjadi gagasan organisasi.

iii. Fluktuasi dan Kekacauan Kreatif (*Fluctuation dan Creative Chaos*)

Fluktuasi dan kekacauan yang kreatif ini akan merangsang interaksi antara organisasi dan lingkungan eksternal. Fluktuasi ini berbeda dengan kondisi kekacauan murni, yang dicirikan sebagai “keteraturan tanpa kekacauan” (*“order without recursiveness”*). Keteraturan dalam fluktuasi sulit diramalkan polanya pada tahap awal (Gleick, 1987). Ketika fluktuasi diperkenalkan dalam organisasi, maka anggotanya menghadapi perubahan rutinitas, kebiasaan atau kerangka kognitif. Sedangkan *chaos*, menggambarkan kondisi perusahaan dalam keadaan kritis, misalnya penurunan kinerja perusahaan sebagai akibat adanya sejumlah perubahan seperti permintaan pasar, struktur pasar, atau pertumbuhan pesaing yang signifikan. Kondisi tersebut dapat dimanfaatkan oleh pimpinan

organisasi untuk memberikan motivasi kepada para anggota organisasi. Perlu dicatat bahwa kondisi ini hanya dapat direalisasikan apabila anggota organisasi memiliki kemampuan untuk merefleksikan tindakan mereka. Tanpa refleksi tersebut, menurut Schon sebagaimana dikutip oleh Nonaka dan Takeuchi, maka fluktuasi cenderung menuju ke arah yang destruktif. Oleh karena itu, ketika individu dihadapkan pada situasi yang terpecah atau kontradiksi, mereka memiliki peluang untuk memikirkan kembali perspektif atau pemikirannya secara mendasar. Dalam kondisi terjadi fluktuasi demikian, perusahaan dapat melakukan berbagai evaluasi dan merancang strategi baru yang berbeda dengan kondisi normal.

iv. Pengulangan (*Redundancy*)

Pengulangan kerap kali diartikan secara negatif karena sering dimaknakan dengan imitasi atau duplikasi, atau kelebihan. Kelebihan yang dimaksud adalah keberadaan informasi yang melampaui kebutuhan operasional yang segera dari para anggota organisasi. Dalam organisasi bisnis, istilah pengulangan ini mengacu pada tumpang tindih informasi yang diinginkan, kegiatan usaha, manajemen, tanggungjawab, dan perusahaan secara keseluruhan. Berbagai pengulangan berarti berbagai pengetahuan *tacit*, sebab individu dapat merasakan apa yang orang lain ingin sampaikan. Dengan demikian, pengulangan mempercepat proses penciptaan pengetahuan. Kelebihan ini khususnya sangat penting dalam tahap pengembangan konsep, yakni untuk mengartikulasikan citra yang berakar pada pengetahuan *tacit*. Pada tahap ini, kelebihan informasi memungkinkan individu untuk melampaui batas-batas fungsional mereka dan menawarkan informasi dari perspektif yang berbeda. Singkatnya, pengulangan atau kelebihan informasi menyebabkan terjadinya pembelajaran dengan jalan mempengaruhi persepsi individu yang lain. Bahkan kelebihan informasi ini mampu menembus batas-batas kewenangan termasuk dalam organisasi yang bersifat hierarkhis sekalipun. Berbagai informasi juga membantu setiap individu memahami di mana mereka berdiri di dalam organisasi, dan sebaliknya juga dapat berfungsi mengontrol arah tindakan dan pikiran

setiap individu. Individu bukan tidak memiliki hubungan dengan yang lain, tetapi mereka berhubungan secara longgar sehingga kelebihan informasi dapat memberikan kepada organisasi mekanisme kontrol diri untuk menjaga agar tetap di dalam arah tertentu. Beberapa cara membangun kelebihan di dalam organisasi diantaranya adalah dengan memecah divisi pengembangan produk ke dalam tim-tim yang saling berkompetisi yang akan mengembangkan pendekatan yang berbeda terhadap proyek yang sama, sehingga pada gilirannya dapat memberikan penjelasan akan kelebihan dan kekurangan masing-masing terhadap gagasan yang mereka ajukan. Kompetisi demikian dapat mendorong tim melihat suatu proyek dari sudut pandang dan pendekatan yang berbeda. Di bawah bimbingan seorang ketua tim, akhirnya akan dapat dikembangkan pemahaman bersama terhadap pendekatan yang paling baik. Cara lain adalah melalui rotasi pegawai, khususnya antara bagian pemasaran dengan bagian produksi. Rotasi semacam ini dapat membantu anggota organisasi memahami bisnis dari berbagai perspektif, sehingga membuat pengetahuan organisasi menjadi lebih mencair dan mudah dipraktikkan. Selain itu, rotasi juga dapat menjadikan kemampuan serta informasi anggota organisasi lebih bervariasi yang akan membantu organisasi dalam memperluas kapasitas penciptaan pengetahuan. Rotasi pegawai di berbagai unit merupakan hal yang dapat juga dilakukan untuk mengatasi atau menghadapi lingkungan yang bergejolak tersebut sekaligus menjaga kondisi kondusif bagi penciptaan pengetahuan organisasi.

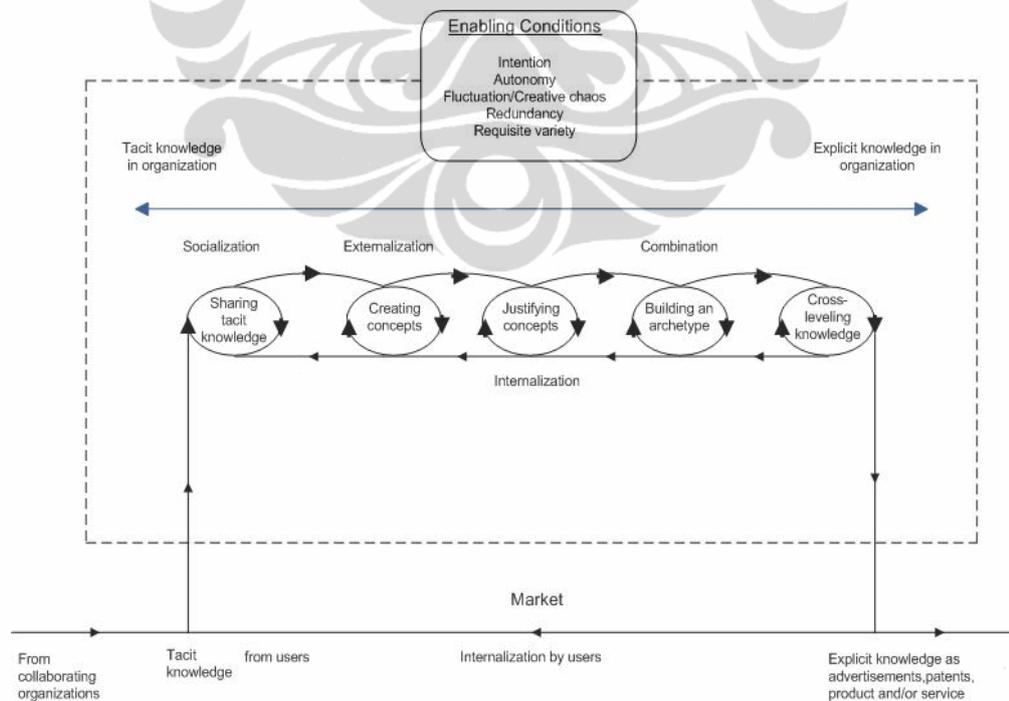
v. Keragaman yang Disyaratkan (*requisite variety*)

Syarat keragaman dalam perusahaan menurut Ashby dalam Nonaka dan Takeuchi harus disesuaikan dengan keragaman dan kompleksitas lingkungan eksternal, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan tantangan yang berasal dari lingkungan eksternal. Anggota organisasi dapat menghadapinya dengan berbagai cadangan yang dimiliki apabila mereka memiliki keragaman yang sesuai dengan yang diperlukan, yang akan ditingkatkan melalui kombinasi antara berbagai informasi yang berbeda, yang fleksible dan cepat dengan menyediakan akses informasi yang sama ke seluruh

organisasi. Apabila terjadi kesenjangan informasi dalam organisasi, maka anggota organisasi tidak dapat berinteraksi secara seimbang dan mereka cenderung tidak mau mencari interpretasi yang berbeda terhadap informasi baru. Keragaman ini merupakan variasi kebutuhan, kemampuan, latar belakang, pengalaman yang berbeda dari para anggota organisasi. Hal ini juga akan mendorong timbulnya ide-ide baru, karena masing-masing memiliki pandangan yang berbeda dalam suatu masalah yang dihadapi, sehingga menambah kapabilitas organisasi. Mengembangkan struktur organisasi yang datar (*flat*) dan fleksibel di berbagai unit yang berbeda serta saling menggantikan diantara anggota merupakan salah satu cara untuk menghadapi kompleksitas lingkungan organisasi.

Adapun proses penciptaan pengetahuan melalui tahapan dan kondisi yang mendukung dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.7. Fase Proses Penciptaan Pengetahuan Organisasi



Sumber : Nonaka dan Takeuchi (1995:84)

6. Pengetahuan Baru dan Inovasi

Choo (1998:126) mengungkapkan bahwa organisasi menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan untuk menghasilkan kemampuan baru dan inovasi melalui tiga aktivitas yang saling melengkapi yaitu : (1) menghasilkan dan membagi pengetahuan *tacit*, (2) mencoba dan membentuk pengetahuan *explicit*, dan (3) menghubungkan dan menyediakan pengetahuan *explicit*. Melalui sebuah proses kombinasi, percobaan, dan perbaikan, pengetahuan *tacit* secara progresif terbentuk lebih *explicit*, dalam bentuk-bentuk nyata, seperti inovasi, peningkatan produk dan jasa atau kemampuan baru. Sebuah kelompok kerja mungkin juga menghasilkan pengetahuan baru dengan menyerap pengetahuan dari luar kelompoknya atau organisasi, atau sebaliknya dengan memberikan pengetahuan milik kelompok kepada departemen atau organisasi lain. Lebih lanjut, Choo menjelaskan bahwa konversi pengetahuan lebih banyak terbentuk sebagai proses sosial daripada proses teknis, sehingga langkah dan jangkauan mobilisasi pengetahuan tergantung pada budaya organisasi yang ada, yaitu pengetahuan yang membudaya (*the cultural knowledge*) yang mempengaruhi perilaku seperti berbagi informasi, kemauan bereksperimen, dan bekerja dengan orang lain.

Melalui penciptaan pengetahuan organisasi, menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:3) akan membentuk kapasitas perusahaan secara keseluruhan untuk menciptakan pengetahuan baru, kemudian menyebarkannya melalui organisasi, dan mewujudkannya dalam produk, jasa dan sistem yang ada. Penciptaan pengetahuan organisasi merupakan kunci penting bagi perusahaan Jepang dalam menghasilkan inovasi secara berkelanjutan, meningkat dan secara *spiral*. Pengetahuan baru menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:68-69) dihasilkan dari pembentukkan kembali informasi yang ada melalui penyortiran, penambahan, mengkombinasikan, dan mengkategorisasikan pengetahuan *explicit*. Selain itu, penciptaan pengetahuan organisasi terjadi dari hasil

konversi antara pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit*. Melalui mekanisme konversi ini, pengetahuan yang sudah terbentuk kemudian didistribusikan ke seluruh perusahaan dalam rangka mengubah, memperdalam dan memperluas pengetahuan *tacit* yang telah dimiliki oleh anggota perusahaan. Keberhasilan menginternalisasikan proses ini ke dalam setiap anggota perusahaan akan merupakan suatu aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Pengetahuan yang sudah tertanam di dalam setiap anggota organisasi tersebut selanjutnya disosialisasikan kepada para anggota organisasi lainnya sehingga terjadi *spiral* baru dalam proses penciptaan pengetahuan.

Pengetahuan yang dihasilkan oleh konversi pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit*, menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:71-72) masing-masing memiliki muatan yang berbeda secara natural tergantung bentuk konversinya sebagai berikut :

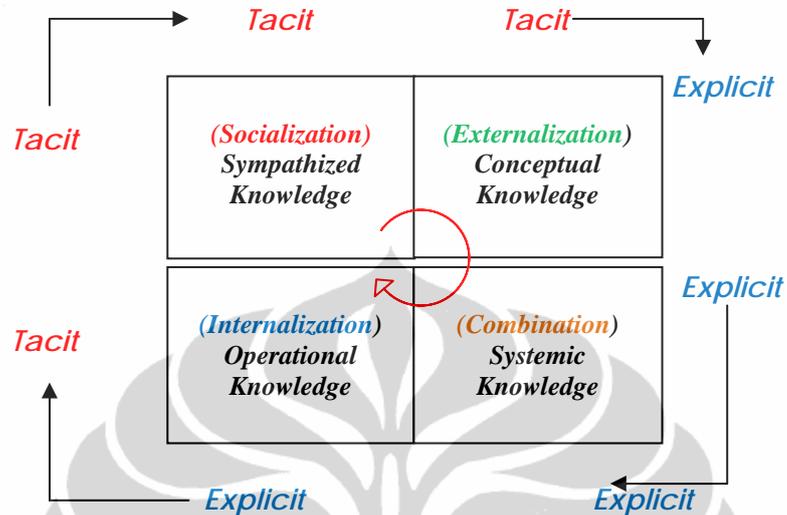
Pertama, Muatan pengetahuan yang dihasilkan melalui proses sosialisasi adalah pengetahuan simpatik (*sympatized knowledge*) seperti keahlian di bidang teknik dan membagi model mental.

Kedua, Muatan pengetahuan yang dihasilkan melalui proses eksternalisasi adalah pengetahuan konseptual (*conceptual knowledge*) seperti analog dan kiasan.

Ketiga, Muatan pengetahuan yang dihasilkan melalui proses kombinasi adalah pengetahuan sistemik (*systemic knowledge*) seperti *prototype*, komponen baru teknologi, dan metode manajemen retail.

Keempat, Muatan pengetahuan yang dihasilkan melalui proses internalisasi adalah pengetahuan operasional (*operational knowledge*) seperti proyek manajemen, proses produksi, produk baru dan implementasi kebijakan. Muatan-muatan pengetahuan tersebut saling berinteraksi dalam *spiral* penciptaan pengetahuan.

Gambar 2.8. Muatan Pengetahuan



Sumber : Nonaka dan Takeuchi (1995:72)

Adapun interaksi antar pengetahuan tersebut terjadi dengan cara pengetahuan simpatik mengenai keinginan konsumen mungkin menjadi pengetahuan konseptual yang *explicit* mengenai konsep produk baru melalui sosialisasi dan eksternalisasi. Pengetahuan konseptual tersebut kemudian menjadi sebuah petunjuk untuk menciptakan pengetahuan sistemik melalui kombinasi mengenai pembentukan sebuah *prototype*. Selanjutnya, pengetahuan sistemik berubah menjadi pengetahuan operasional untuk menghasilkan produk secara besar-besaran melalui internalisasi. Selain itu, pengetahuan operasional yang berdasarkan pada pengalaman sering mendorong sebuah siklus baru penciptaan pengetahuan, seperti pengguna pengetahuan operasional *tacit* mengenai sebuah produk sering bersosialisasi, sehingga meningkatkan inisiatif terhadap produk yang ada atau pengembangan sebuah inovasi.

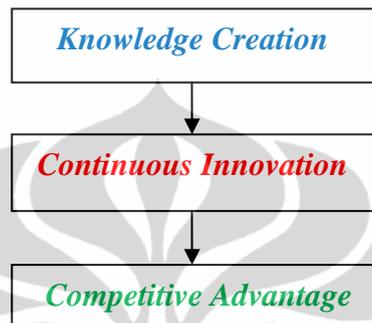
Tiwana (2002:6) menjelaskan bahwa perusahaan-perusahaan yang sukses adalah mereka yang memiliki karakteristik berupa kemampuan untuk menciptakan pengetahuan baru secara konsisten, kemudian menyebarkannya dengan cepat ke dalam seluruh jaringan organisasi dan

selanjutnya mengimplementasikannya dalam produk barang dan jasa baru, serta cara-cara baru, maupun sistem baru yang dihasilkan. Hal yang sama diungkapkan oleh Choo (1998:132) yang melakukan pengamatan terhadap manajemen pengetahuan organisasi, yaitu : (1) Organisasi menghasilkan pengetahuan baru dan memperbesar kemampuannya melalui berbagi serta mengkonversi pengetahuan *tacit* para anggotanya. Para anggota organisasi terlibat dalam dialog tatap muka dan bekerja bersama dalam sebuah kelompok guna memikirkan dan memecahkan permasalahan secara bersama; (2) Organisasi mengoperasikan konsep-konsep baru sehingga dapat diaplikasikan untuk menghasilkan sesuatu yang baru, atau meningkatkan penawaran, atau memungkinkan organisasi berfungsi secara lebih efektif. Dalam hal ini, konsep baru dievaluasi dan disesuaikan menurut kriteria yang berasal dari sasaran organisasi, praktek yang mudah dikerjakan dan kegunaannya teruji dalam kondisi yang realistis. Penerapan pengetahuan baru dalam suatu proses dan metode membutuhkan pengelolaan karena sebuah proyek inovasi membutuhkan partisipasi pengguna dan penyesuaian yang berkelanjutan; (3) Organisasi menyebarkan dan mentransfer pengetahuan baru ke dalam dan ke luar organisasi, menggerakkan pengetahuan melintasi batas bagian dan ke seluruh organisasi. Karena pengetahuan baru disebarkan ke bagian lain dan ke tingkat yang lebih tinggi, maka siklus belajar yang baru telah tercipta. Pengetahuan baru dari sumber eksternal seperti informasi pasar dikombinasikan dengan dan digunakan untuk memperbesar kemampuan organisasi yang telah ada.

Demikian pula yang dijelaskan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995:6) bahwa inovasi secara berkelanjutan yang dihasilkan oleh perusahaan adalah melalui suatu penciptaan pengetahuan yaitu dengan mengakumulasikan pengetahuan dari luar yang di sebarluaskan secara luas ke dalam organisasi untuk disimpan sebagai bagian dasar pengetahuan perusahaan dan yang selanjutnya digunakan dalam pengembangan teknologi dan produk-produk baru. Secara tepat dikatakan bahwa aktivitas internal dan eksternal inilah yang menjadi tenaga bagi inovasi

berkelanjutan dalam perusahaan-perusahaan dan yang pada gilirannya menghasilkan keunggulan bersaing perusahaan sebagaimana terlihat pada gambar berikut :

Gambar 2.9. **Proses Pengetahuan - Inovasi - Keunggulan**



Sumber : Nonaka dan Takeuchi (1995:6)

Sungguhpun demikian, penjelasan mengenai keterkaitan antara pengetahuan dengan daya saing perusahaan tidak secara rinci dan eksplisit dijelaskan oleh Nonaka dan Tekeuchi. Berbagai kajian menyebutkan bahwa penciptaan pengetahuan akan menyebabkan terjadinya inovasi secara terus menerus, dan inovasi yang berkelanjutan tersebut kemudian menimbulkan kemampuan bersaing perusahaan. Demikian pula yang ditegaskan oleh Newell (2002) dalam Kadjatmiko (2003:3) bahwa inovasi tergantung kepada penciptaan dan aplikasi pengetahuan, sementara manajemen berperan kritis bagi pelaksanaan kegiatan yang mengarah kepada proses inovasi. Diasumsikan bahwa terdapat hubungan positif antara akumulasi pengetahuan, perbaikan kapabilitas inovasi dan kinerja organisasi.

Sementara itu, Drucker (1998:150-157) berpandangan bahwa inovasi sejatinya bersumber kepada sesuatu yang eksis di perusahaan yaitu : (1) Kejadian yang tidak terduga (*unexpected occurrences*); (2) keanehan-keanehan (*incongruities*); (3) Memerlukan suatu proses; (4) Perubahan pasar dan industri, dan yang bersumber dari luar perusahaan yaitu (i)

Perubahan demografi; (ii) Perubahan persepsi; dan (iii) Pengetahuan baru. Dalam hal ini, inovasi berkelanjutan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjaga kelangsungan hidupnya dalam berbagai pasar dan perusahaan yang inovatif adalah perusahaan yang memiliki pemahaman terhadap kebutuhan konsumen. Tanpa produk dan layanan yang inovatif, perusahaan akan tertinggal dari para kompetitornya. Proses penciptaan pengetahuan dalam hal ini dapat merangsang inovasi dengan menyediakan saluran yang luas bagi munculnya ide-ide yang kreatif dan pengetahuan yang baru dari seluruh anggota perusahaan. Selain itu, melalui kolaborasi dan penyediaan pengetahuan, akan mengakibatkan waktu yang dibutuhkan untuk merealisasikan inovasi menjadi produk atau jasa yang dapat memberi solusi kepada pelanggan, menjadi lebih singkat.

Inovasi dapat terjadi pada produk dengan nyata, tetapi dapat sama-sama signifikan dicapai dari inovasi dalam promosi, penjualan, harga, dukungan pelayanan, atau distribusi. Menurut Bean dan Radford (2002:6-11) pengembangan sebuah cara yang lebih baik untuk menghasilkan produk bagi pengguna dapat menjadi sebuah inovasi yang sangat hebat, sehingga hal tersebut dapat membuat suatu inovasi menjadi relevan. Oleh karena itu, inovasi harus menjadi tujuan strategik manajemen, karena bagaimanapun juga, inovasi bukan hanya tanggung jawab eksekutif, tetapi semua level manajemen mempunyai peran yang penting dalam mencapai inovasi. Inovasi membutuhkan kreatifitas dan organisasi yang kreatif menikmati kontribusi dari banyak orang, setiap waktu dan dalam situasi yang berbeda. Tetapi darimana datangnya kreatifitas? Bean dan Radford (2002:15) berpendapat bahwa manusia yang kreatif dapat ditemukan dimana saja dalam organisasi dan tidak terbatas pada bagian desain, periklanan atau riset dan pengembangan. Oleh karena itu, organisasi harus menyadari keuntungan terbesar ketika setiap individu yang ada dan merasa bebas untuk menyumbangkan solusi-solusi yang kreatif kepada berbagai masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Tentu saja, ide, konsep, dan proposal berasal dari bagian kreatifitas dan individu dalam perusahaan, tetapi bakat alam tersebut hanya akan menjadi mimpi bila

tidak ada keterlibatan persetujuan oleh manajemen. Selain itu, penting juga untuk dilakukan penyebaran praktek terbaik (*best practice*) dalam organisasi, meskipun kadang-kadang hal tersebut tidak cukup untuk menghasilkan inovasi. Oleh karena itu, menurut Bean dan Radford (2002:268) ketika suatu bisnis ingin membuat inovasi internal yang penting, maka berbagai jenis pengetahuan yang berbeda dibutuhkan oleh bisnis tersebut. Dalam hal ini, pembagian pengetahuan dari bagian lain diperlukan guna menghasilkan pengetahuan yang lebih dalam dan pengertian dari seluruh sistem organisasi secara keseluruhan untuk mendukung inovasi tersebut.

7. Organisasi Berbasis Pengetahuan (*Knowledge Based Organization*)

Organisasi menurut Lubis dan Huseini (1987:1-7), merupakan konsep yang abstrak, sulit dilihat tetapi dapat dirasakan eksistensinya dalam seluruh aspek kehidupan. Terdapat tiga pendekatan dalam teori organisasi, salah satunya adalah pendekatan modern yang dipelopori oleh Joan Woodward, yang melihat pentingnya organisasi memperhatikan lingkungannya, karena organisasi dilihat sebagai sistem terbuka yang harus selalu disesuaikan dengan lingkungannya. Perspektif ini sering disebut sebagai pendekatan “ketergantungan” (*contingency*).

Sementara Tuomi (1999:22) mengungkapkan bagaimana cara suatu organisasi dan para anggotanya mempersepsikan, memahami dan belajar mengenai lingkungannya, merupakan perspektif dari kecerdasan organisasi (*organizational intelligence*). Berbagai tradisi penelitian dalam perspektif kecerdasan organisasi ini telah memfokuskan kepada persepsi organisasi, *sensemaking*, belajar dan *memory*. Terkait dengan manajemen pengetahuan, Tuomi (1999:24) menyatakan bahwa penciptaan pengetahuan merupakan masalah pokok dalam pembelajaran organisasi (*organizational learning*) – yaitu penyebaran inovasi organisasi

dan praktek – adalah problem utama dalam manajemen pengetahuan. Hal yang dapat menjelaskannya dengan mudah adalah bahwa penelitian pada pembelajaran organisasi merupakan satu area kunci dari teori manajemen pengetahuan, dan bahwa sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*) adalah sebuah organisasi yang mengelola proses pengetahuannya.

Sedangkan menurut McKenzie (2004 : 1) yang dimaksud dengan organisasi pengetahuan atau *The Knowledgeable Organization* adalah organisasi yang :

- a. Mengakui bahwa sumber-sumber pengetahuan adalah penting bagi kesuksesan suatu bisnis.
- b. Memiliki fokus yang kuat untuk mengakses dan mencapai baik sumber-sumber pengetahuan internal maupun eksternal untuk nilai-nilai bisnis (*business values*).
- c. Apresiasi terhadap ketegangan yang terjadi pada pengetahuan yang berhubungan dengan pilihan, dapat menyulitkan untuk mencapai hasil yang diharapkan tanpa mengakui dan memecahkan benturan kepentingan.
- d. Memahami bagaimana mencapai pendekatan yang terintegrasi untuk mengelola pengetahuan, mengetahui pilihan-pilihan dan aktivitas sebagai bagian dari suatu bentuk yang saling berhubungan, yang membutuhkan penyesuaian secara dinamis sebagaimana perubahan lingkungan persaingan bisnis.

Karakteristik pengetahuan itu sendiri menghasilkan penekanan : sebagai contoh, pengetahuan yang eksis dapat masuk kedalam pengetahuan baru yang dapat diterima, kemudian melakukan koordinasi pada aktivitas yang berbasis pengetahuan adalah lebih sulit.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa adanya individu-individu anggota organisasi tersebut. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:239-240) dalam hal ini sangat penting bagi organisasi untuk mendukung dan mendorong

aktivitas penciptaan pengetahuan dari individu-individu atau menyediakan konteks yang sesuai untuk mereka. Dengan demikian, penciptaan pengetahuan organisasi harus dipahami sebagai suatu proses bahwa pengetahuan yang diciptakan oleh individu-individu diperkuat secara organisasi dan dikristalkannya pada tingkat kelompok, melalui dialog, diskusi, berbagi pengalaman, atau pengamatan. Dengan demikian individu adalah pencipta pengetahuan dan organisasi adalah memperkuat pengetahuan serta kelompok berfungsi sebagai pengumpul dan pemersatu pengetahuan. Selanjutnya dijelaskan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995:21) bahwa organisasi *hypertext* merupakan struktur ideal untuk mendorong penciptaan pengetahuan. Organisasi *hypertext* terdiri dari tiga lapisan atau konteks yang saling berhubungan, yaitu :

- Sistem bisnis
- Tim proyek
- Basis pengetahuan

Lapisan sistem bisnis adalah lapisan tengah dimana operasi rutin berlangsung. Anggota tim disusun dari berbagai unit-unit berbeda di dalam sistem bisnis dan ditugaskan secara eksklusif hingga proyek selesai. Lapisan tim proyek adalah lapisan atas dimana tim proyek ganda terlibat dalam kegiatan penciptaan pengetahuan seperti pengembangan produk baru. Lapisan basis pengetahuan adalah lapisan bawah dimana pengetahuan organisasi yang dihasilkan di kedua lapisan di atasnya dikategorikan ulang dan dikontekstualisasi kembali. Lapisan ini tidak hadir sebagai entitas organisasi aktual, tetapi tersusun dalam visi korporasi, kultur organisasi dan teknologi. Visi korporasi memberikan arah tentang bagaimana perusahaan mengembangkan teknologi atau produk dan mengklasifikasikan daerah dimana perusahaan akan bermain.

8. Hasil Penelitian Yang Relevan

Berdasarkan beberapa penelitian mengenai penciptaan pengetahuan organisasi, lebih banyak mengarah kepada organisasi bisnis daripada

organisasi non bisnis (publik). Sementara arti pentingnya pengetahuan dalam menghasilkan inovasi dan kinerja organisasi, dibutuhkan oleh semua jenis organisasi.

Hiksas (2003) melakukan penelitian mengenai Penerapan Konsep *The Knowledge Creating Company* pada PT Wing Indonesia, dengan menggunakan teori penciptaan pengetahuan organisasi dari Nonaka dan Takeuchi. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat hubungan antara proses penerapan konsep penciptaan pengetahuan organisasi dan produktivitas kerja perusahaan. Hasil penelitian adalah bahwa a) Konversi pengetahuan meningkatkan nilai produksi perusahaan, semangat dan etos kerja karyawan, b) Proses adaptasi manajemen *Middle-up-down* mendukung produktivitas dan peningkatan kualitas kerja, c) Interaksi dan komunikasi yang baik mendukung suasana kerja yang kondusif dan produktivitas kerja sehingga karyawan berkembang secara optimal, d) Jaringan kerja yang baik dengan pihak eksternal mendukung peningkatan jumlah konsumen.

Faozan (2004) melakukan penelitian mengenai Aplikasi *Knowledge Enablers* dalam Jejaring Multi Koridor pada Dompot Dhuafa, dengan menggunakan teori Silberman tentang profil organisasi pembelajar. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan seberapa jauh aplikasi *knowledge enablers* dalam jejaring multi koridor. Hasil penelitian ini adalah a) Aplikasi *knowledge enablers* yang memadai dipengaruhi oleh dukungan konkrit pimpinan puncak untuk mewujudkan visi pengetahuan dan menggugah kesadaran pegawai untuk membahas penciptaan pengetahuan, b) Komitmen berkompetisi pegawai, peranan aktivis pengetahuan dan struktur organisasi yang mampu mengoptimalkan interaksi pengetahuan.

Wahono (2005) melakukan penelitian mengenai penciptaan pengetahuan perusahaan dan inovasi pada perusahaan batik di empat daerah industri batik di Jawa Tengah, dengan menggunakan teori penciptaan pengetahuan organisasi dari Nonaka dan Takeuchi. Tujuan

penelitian ini adalah untuk menjelaskan hubungan kondisi pendukung dengan pengetahuan *tacit* dan *explicit* melalui konversi pengetahuan model *SECI* guna menghasilkan pengetahuan baru yang mendukung inovasi dalam perusahaan batik. Selain itu, penelitian ini juga dimaksudkan untuk menjelaskan perbedaan proses penciptaan pengetahuan pada perusahaan batik di empat daerah industri batik, antara motif pesisiran dan motif keraton. Adapun hasil penelitian adalah bahwa penciptaan pengetahuan terjadi pada perusahaan-perusahaan batik tersebut dan terdapat keterkaitan antara variabel-variabel sebagai berikut :

- a) Kondisi pendukung penting artinya bagi penciptaan pengetahuan, terlihat dari adanya hubungan yang nyata terhadap konversi pengetahuan *tacit*, terutama pada fasilitas yang disediakan perusahaan dalam kegiatan sosialisasi (diskusi, berbagi pengalaman) dan internalisasi (magang, pelatihan).
- b) Konversi pengetahuan *tacit* memiliki hubungan yang nyata dengan konversi pengetahuan *explicit*, yang mencakup kegiatan eksternalisasi (pembuatan motif, desain, warna) dan kombinasi (memadukan berbagai desain, motif, komposisi warna). Hubungan antara konversi pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit ini* merupakan hal yang paling menentukan.
- c) Konversi pengetahuan *explicit* (eksternalisasi dan kombinasi) memiliki keterkaitan yang nyata dengan pengetahuan baru yang dihasilkan perusahaan yaitu gagasan, cara, ide baru pembuatan produk, motif atau warna. Pada tahap ini, alur proses penciptaan pengetahuan melambat karena terjadi proses seleksi dan justifikasi oleh pemilik perusahaan batik terhadap pengetahuan baru yang dihasilkan.
- d) Pengetahuan baru yang dihasilkan mempunyai keterkaitan yang nyata dengan pembuatan produk baru yang berbeda dan lebih baik dari perusahaan batik tersebut. Tahapan ini merupakan bagian terpenting kedua dalam rangkaian penciptaan pengetahuan dan inovasi dari perusahaan batik yang diteliti. Penelitian ini menyarankan agar indikator pengulangan (*redundancy*) dihilangkan dari model karena tidak mendapat dukungan signifikan, model dan instrumen yang digunakan menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel yang diuji, namun perlu diuji berulang-ulang pada kasus yang sama agar dapat menjadi model teoritis yang berlaku secara umum.

Selanjutnya Sarmuji (2005) melakukan penelitian mengenai Analisis Kreasi Pengetahuan dan *Knowledge Management* pada PT. Biofarma, dengan menggunakan teori penciptaan pengetahuan Model 5A dari Tuomi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan proses *knowledge management* dan proses kreasi pengetahuan serta hubungan antara keduanya pada PT Biofarma. Adapun hasil penelitian yang terkait dengan kreasi pengetahuan adalah bahwa aktivitas kreasi pengetahuan rata-rata sudah berlangsung baik. Pada indikator akumulasi, semua aspek berjalan baik dengan aspek yang paling menonjol ada pada kegiatan rutin. Pada indikator antisipasi, aspek yang paling lemah ada pada kontak dengan pihak eksternal (pelanggan, distributor dan pemerintah). Pada indikator pengambilalihan, aspek yang paling lemah juga terdapat pada kontak dengan pihak eksternal dan kegiatan informal. Sedangkan untuk indikator aksi, aspek yang paling lemah pada kontak dengan distributor dan kegiatan informal. Penelitian ini menyarankan agar kelemahan utama pada kontak dengan pihak eksternal harus segera diatasi, karena kreasi pengetahuan sebaiknya lebih banyak berlangsung dalam *community of interaction* yang melintasi batas intra dan inter-organisasi. Dalam rangka menghasilkan inovasi, disarankan agar organisasi menyediakan semua kondisi seperti yang ada dalam indikator *knowledge management*. Suasana dialogis dan penggalangan orang potensial harus dikembangkan oleh perusahaan karena hasilnya tidak memberikan kontribusi yang signifikan dalam kreasi pengetahuan.

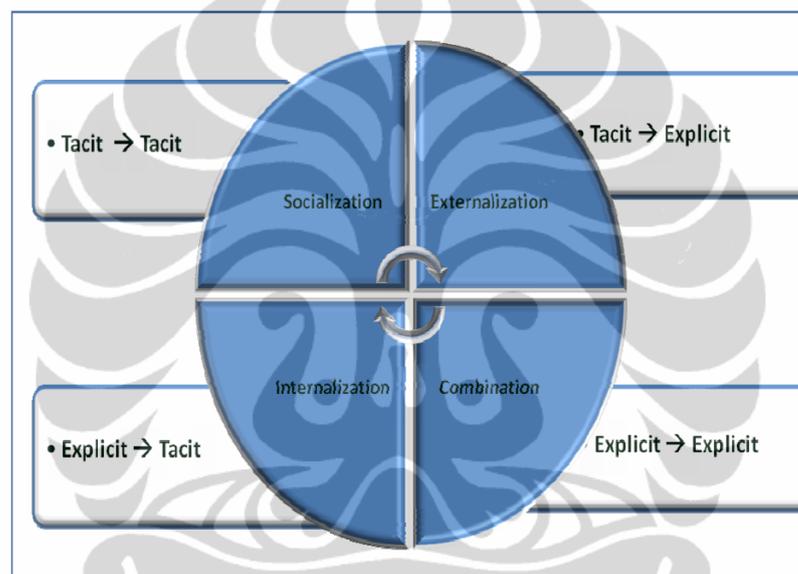
B. Model Analisis

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan kepada model konversi pengetahuan melalui *SECI* yang diperkenalkan oleh Nonaka dan Takeuchi. Dalam model *SECI*, konversi pengetahuan antara pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* dilakukan melalui empat bentuk yaitu :

1. Sosialisasi (*Socialization*) merupakan proses konversi pengetahuan *tacit* menjadi *tacit* (Bentuk I)

2. Eksternalisasi (*Externalization*) merupakan proses konversi pengetahuan *tacit* menjadi *explicit* (Bentuk II)
3. Kombinasi (*Combination*) merupakan proses konversi pengetahuan *explicit* menjadi *explicit* (Bentuk III)
4. Internalisasi (*Internalization*) merupakan proses konversi pengetahuan *explicit* menjadi *tacit* (Bentuk IV).

Gambar 2.10. Konversi Pengetahuan model *SECI*



Sumber : Nonaka dan Takeuchi (1995: 62)

C. Hipotesis

Menurut Irawan (2006:140) hipotesis pada hakekatnya terkait erat dengan permasalahan penelitian dan merupakan jawaban sementara terhadap pertanyaan penelitian. Selain itu, hipotesis penelitian yang baik didasarkan kepada kerangka teoritik yang baik. Oleh karena itu, berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan sebelumnya dan berdasarkan model analisis yang digunakan, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Ho : Penciptaan pengetahuan melalui model *SECI* belum diaplikasikan pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia
Ha : Penciptaan pengetahuan melalui model *SECI* telah diaplikasikan pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia

2. Ho : Internalisasi bukan merupakan bentuk konversi pengetahuan yang dominan dalam aplikasi model *SECI* pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia
Ha : Internalisasi merupakan bentuk konversi pengetahuan yang dominan dalam aplikasi model *SECI* pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia

Dalam hal ini, dugaan sementara bahwa penciptaan pengetahuan melalui model *SECI* telah diaplikasikan pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia, didasarkan pada pendapat Toffler (1990), Quinn (1992) dan Drucker (1993) sebagaimana ditulis oleh Nonaka dan Takeuchi (1995:6) bahwa dalam era ekonomi baru, pengetahuan merupakan sumber daya yang sangat penting dan kunci keunggulan kompetitif organisasi. Selain itu, menurut Savage (1996) sebagaimana ditulis oleh Huseini (2000), yaitu pentingnya membangun daya saing melalui *knowledge creating organization and knowledge network*.

Sementara itu, dugaan sementara bahwa internalisasi merupakan bentuk konversi pengetahuan yang dominan dalam aplikasi model *SECI*, didasarkan pada konversi pengetahuan model *SECI* yang diperkenalkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995:69), bahwa keberhasilan menginternalisasikan pengalaman, model mental dan pengetahuan teknis ke dalam basis pengetahuan *tacit* individu, maka individu tersebut akan menjadi aset yang sangat berharga bagi organisasi. Selanjutnya, pengetahuan yang sudah tertanam di dalam setiap anggota tersebut disosialisasikan kepada anggota lainnya sehingga terjadi *spiral* baru dalam proses penciptaan pengetahuan organisasi. Selanjutnya, menurut Gann dan Salter (1988) pentingnya elemen *SECI* terkait dengan kombinasi dan internalisasi sumberdaya pengetahuan antar perusahaan.

Selain itu, juga didasarkan pada proses kerja pengawasan yang membutuhkan pengetahuan dan pengalaman individu yang mampu menganalisis secara cepat kondisi suatu bank dan memberikan solusi pembinaan yang tepat serta dengan karakteristik pegawai di Direktorat Pengawasan Bank 3 yang semuanya memiliki pendidikan, pengalaman dan pengetahuan yang cukup maka peningkatan dan pendalaman pengetahuan pegawai menjadi suatu hal yang rutin dilakukan agar pegawai memiliki kinerja yang baik.

D. Operasionalisasi Konsep

Pemilihan variabel-variabel konsep berdasarkan model analisis yang digunakan, dituangkan dalam operasional yang lebih spesifik untuk menggambarkan proses penciptaan pengetahuan melalui konversi pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* dalam model *SECI*. Definisi operasional untuk setiap bentuk konversi pengetahuan yang diukur, dirinci sebagai berikut :

1. **Sosialisasi** : merupakan konversi pengetahuan *tacit* (individual/ personal) menjadi pengetahuan *tacit* yang diukur melalui berbagi pengalaman antar pegawai, berkumpul dengan pegawai lain yang memiliki keahlian berbeda, mengamati cara menyelesaikan pekerjaan, berkomunikasi dengan bank, mengikuti kursus/rapat, saling memberi masukan, yang terdiri atas 10 variabel ($X_1 - X_{10}$).
2. **Eksternalisasi** : merupakan konversi pengetahuan *tacit* yang diartikulasikan menjadi konsep-konsep pengetahuan *explicit* (nyata/terkodifikasi) melalui penterjemahan gagasan yang dimiliki pegawai, pembuatan konsep, catatan, pembahasan dan pendalaman terhadap permasalahan yang ada, menggunakan media tertulis/email untuk menyampaikan pendapat pegawai dan organisasi, yang terdiri atas 9 variabel ($X_{11} - X_{19}$).
3. **Kombinasi** : merupakan proses sistematisasi konsep melalui konversi pengetahuan *explicit* menjadi pengetahuan *explicit* yang diukur dengan

kegiatan penyebaran hasil rapat, memanfaatkan ketentuan yang tersedia, melakukan *up dating* terhadap informasi yang ada, menyusun data bank berdasarkan kondisi terkini, yang terdiri atas 9 variabel ($X_{20} - X_{28}$).

4. **Internalisasi** : merupakan proses menjadikan pengetahuan *explicit* menjadi bagian dari pengetahuan *tacit* individu melalui kegiatan membagikan pedoman, penyesuaian pola pikir sesuai perubahan sistem kerja, memahami ketentuan yang berlaku, mempelajari sesuatu sambil bekerja (*learning by doing*), memanfaatkan hasil diskusi/rapat/seminar untuk memperkaya pemahaman dan kemampuan pegawai, yang terdiri atas 7 variabel ($X_{29} - X_{35}$).

E. Metode Penelitian

1. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu pemahaman terhadap fenomena yang bersifat kualitatif diterjemahkan ke dalam angka kuantitatif sehingga dapat dianalisis menggunakan statistik dan menginterpretasikan hasil analisis tersebut ke dalam bahasa kualitatif. Penelitian kuantitatif disini sebagaimana ditulis oleh Irawan (2006:101) bahwa dalam ilmu sosial, kata kuantitatif ditafsirkan secara bebas sebagai “keakuratan” deskripsi suatu variabel dan keakuratan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, serta memiliki daerah aplikasi (generalisasi) yang luas. Oleh karena itu, kebenaran dalam penelitian kuantitatif (ilmu sosial) adalah kebenaran ilmiah yang diperoleh melalui deskripsi akurat tentang suatu variabel dan hubungan antar variabel.

Selanjutnya, metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Menurut Irawan (2006:108) metode deskriptif digunakan untuk mengkaji sesuatu seperti apa adanya (variabel tunggal) atau pola hubungan (korelasional) antara dua atau lebih variabel. Hal ini sesuai

dengan tujuan penelitian yaitu 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.

2. Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer meliputi (1) informasi karakteristik responden, (2) persepsi responden mengenai variabel penciptaan pengetahuan melalui konversi pengetahuan model *SECI* yaitu pengetahuan *tacit* yang melekat dalam diri anggota organisasi yang mencakup proses sosialisasi dan internalisasi dan pengetahuan *explicit* yang mencakup proses eksternalisasi dan kombinasi. Adapun metode pengumpulan data primer dari para responden dilakukan dengan metode *survey* yaitu menurut Irawan (2006:109) merupakan metode penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data. Sedangkan data sekunder meliputi informasi perkembangan teori penciptaan pengetahuan dan obyek penelitian, yang diperoleh melalui berbagai buku, jurnal, artikel maupun peraturan organisasi.

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai yang mewakili kelompok pengawas bank, yang berisi pernyataan-pernyataan yang merupakan penjabaran dari variabel penciptaan pengetahuan melalui model *SECI* dengan menggunakan *skala Likert*. Menurut Hasan (2002:72), *skala Likert* merupakan jenis skala yang didesain untuk mengukur pendapat dan persepsi responden terhadap pernyataan yang diajukan mengenai variabel penelitian. Dalam pengukuran variabel penciptaan pengetahuan model *SECI* digunakan skala dengan 5 pilihan jawaban yaitu :

SS = Sering Sekali, sudah diterapkan sepenuhnya dan hasilnya sangat baik

S = Sering, sebagian besar sudah diterapkan dan hasilnya baik

KK= Kadang-kadang, sebagian tertentu sudah diterapkan dan hasilnya cukup baik

J = Jarang, kurang diterapkan atau baru sebagian kecil yang diterapkan dan hasilnya masih kurang baik dan

TP= Tidak Pernah, belum diterapkan dan hasilnya tidak baik.

Pengukuran dilakukan dengan cara pernyataan yang memiliki arah positif pada daerah pilihan jawaban Sering Sekali diberikan skor 5 (lima), sebaliknya pernyataan yang memiliki arah negatif dengan pilihan jawaban Tidak Pernah diberikan skor 1 (satu). Model pengukuran menggunakan skala *Likert* ini menghasilkan data ordinal yang sekaligus dapat menghindari adanya jawaban yang memusat.

Secara operasional, instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini terdiri atas 2 bagian yaitu : *pertama*, berisi informasi karakteristik responden; *kedua*, berisi indikator-indikator yang terkait dengan penciptaan pengetahuan melalui aplikasi model *SECI*. Operasionalisasi konsep dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam matriks berikut :

Permasalahan Penelitian	Variabel Penelitian	Instrumen	Indikator	No Item Instrumen
<ul style="list-style-type: none">• Bagaimana penciptaan pengetahuan melalui aplikasi model <i>SECI</i>?• Apa bentuk konversi pengetahuan yang dominan dalam aplikasi model <i>SECI</i> ?	Penciptaan	Kuesioner terkait model <i>SECI</i>	1.Sosialisasi	No.1 - 10
	Pengetahuan		2.Eksternalisasi	No. 11 - 19
			3.Kombinasi	No. 20 - 28
			4.Internalisasi	No.29 - 35

Kuesioner yang digunakan sebagai instrumen penelitian ini telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap setiap item pernyataan pada setiap indikator dari variabel penelitian penciptaan pengetahuan. Kuesioner tersebut disajikan dalam bentuk tertutup sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan persepsi responden dengan cara memberikan tanda silang (X). Kuesioner yang

dipakai dalam penelitian ini mengacu kepada teori penciptaan pengetahuan melalui konversi pengetahuan model *SECI* yang diperkenalkan oleh Nonaka dan Takeuchi serta kuesioner model *SECI* yang telah digunakan oleh Wahono untuk melakukan disertasi penelitian mengenai Penciptaan Pengetahuan Perusahaan pada Perusahaan Batik di Empat Daerah Industri Batik di Jawa. Namun demikian, mengingat objek penelitian yang dilakukan berbeda maka kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah disesuaikan dengan kondisi penciptaan pengetahuan dalam ruang lingkup pengawasan bank.

Pemilihan model *SECI* yang diperkenalkan oleh Nonaka dan Takeuchi dalam proses penciptaan pengetahuan, karena penilaian yang dilakukan mampu menggambarkan konversi pengetahuan *tacit* dan *explicit* melalui interaksi antar individu atau tim kerja dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan struktur organisasi Direktorat Pengawasan Bank 3 yang berbentuk Tim, sehingga hasil penilaian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Direktorat Pengawasan Bank 3 untuk meningkatkan bentuk konversi yang masih lemah dengan menyediakan infrastruktur yang mendukung sehingga upaya pencapaian sasaran strategis menjadi Organisasi Bank Indonesia Berbasis Pengetahuan segera tercapai.

3. Populasi dan Sampel Penelitian

Masalah populasi-sampel menempati posisi sangat penting di dalam penelitian kuantitatif, terutama pada penelitian yang bertujuan membuat generalisasi temuannya. Populasi menurut Irawan (2006:113) didefinisikan sebagai keseluruhan objek atau subyek yang menjadi sasaran akhir generalisasi. Sementara populasi menurut Supranto (2004:2) ialah kumpulan yang lengkap dari seluruh elemen yang sejenis akan tetapi dapat dibedakan karena karakteristiknya. Populasi dalam penelitian ini adalah 141 pegawai pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia

yang melaksanakan tugas pokok pengawasan bank baik secara langsung (*on-site supervision*) maupun tidak langsung (*off-site supervision*), yang terdiri dari pegawai golongan III sampai dengan VIII yaitu dari jabatan Pengawas Bank Muda sampai dengan pimpinan Direktorat. Pegawai golongan III sampai dengan VIII tersebut merupakan golongan pegawai yang dinilai sudah memiliki dasar pengetahuan dan pengalaman yang dapat dibagikan dalam proses penciptaan pengetahuan. Selain itu, dalam proses penciptaan pengetahuan diperlukan agen perubahan yang berperan sebagai fasilitator terciptanya budaya belajar dan berbagi pengetahuan yang melibatkan pegawai golongan III sampai dengan golongan VIII. Sementara itu, pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* yang menjadi tenaga pelaksana administrasi tidak menjadi elemen populasi karena secara fungsional tidak menjalankan tugas sebagai pengawas bank. Populasi dalam penelitian ini mempunyai karakteristik yang relatif homogen yaitu sebagai pengawas bank dan pengawas spesialis, namun memiliki perbedaan berdasarkan tingkat jabatan dan golongan sebagai berikut :

Tabel 2.2. **Komposisi Pegawai Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia**

NO.	JABATAN	GOLONGAN	PEGAWAI
1	Direktur	VIII	1
2	Deputi Direktur	VII	2
3	Pengawas Bank Madya Senior	VI	8
4	Pengawas Bank Madya	V	24
5	Pengawas Bank Muda Senior	IV	43
6	Pengawas Bank Muda	III	63
	JUMLAH		141

Sumber : Data Pegawai Direktorat Pengawasan Bank 3, April 2008

Penelitian populasi dapat dilaksanakan jika populasinya kecil dan masing-masing elemen agak berbeda satu dengan yang lain. Apabila tidak memungkinkan dilakukan penelitian populasi, maka penelitian dilakukan dengan mengambil sampel agar efisien dari segi dana, tenaga dan waktu. Sampel menurut Hasan (2002:58) ialah bagian populasi yang diambil

melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas, dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi. Dengan demikian apa yang dipelajari dari sampel, maka kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Dalam penelitian ini, penentuan sampel menggunakan rumus *Frank Linch*, dalam Irawan (2006:153-155) :

$$n = \frac{NZ^2 p (1 - p)}{Nd^2 + Z^2 p (1 - p)}$$

Dimana :

- n = *sample size*
- N = Jumlah anggota populasi
- Z = Area dibawah kurva normal (1,96) pada taraf 0,95 (95%)
- p = Proporsi (0,50)
- d = Derajat penyimpangan (0,05)

$$n = \frac{NZ^2 p (1 - p)}{Nd^2 + Z^2 p (1 - p)}$$

$$\frac{141 (1,96)^2 (0,50) (1 - 0,50)}{141 (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,50) (1 - 0,50)}$$

$$\frac{141 (3,8416) (0,50) (0,50)}{141 (0,0025) + (3,8416) (0,50) (0,50)}$$

$$\frac{141 (0,9604)}{0,3525 + 0,9604}$$

$$\frac{135,416}{1,3129}$$

103,143

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh hasil sebesar 103 (pembulatan), artinya jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah 103 pegawai.

Oleh karena sampel yang digunakan adalah untuk generalisasi maka harus diambil secara random. Sampel random, menurut Irawan (2006:114) adalah sampel yang diambil sedemikian rupa sehingga setiap anggota dalam populasi mendapat kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai

sampel. Teknik pengambilan sampel menggunakan Sampel Random Bersrata Tidak Proporsional (*Disproportionate Stratified Random Sampling*) yang menurut Hasan (2002:65) digunakan untuk menentukan sampel apabila populasinya berstrata, tetapi kurang proporsional. Oleh karena populasi penelitian bersrata dan jumlah elemen tiap sub populasi berbeda, maka diperlukan faktor pembanding dari tiap sub populasi yang disebut *sample fraction* (*f*) dengan cara membandingkan jumlah elemen tiap sub populasi dengan jumlah seluruh elemen populasi, sehingga didapat masing-masing *sample fraction*-nya, dengan rumus (*f*) berikut :

$$f_i = \frac{N_i}{N}$$

- f_i* = *sample fraction* strata ke *i* (sub populasi)
N_i = jumlah populasi pada strata ke *i* (sub populasi)
N = jumlah total populasi

Tabel 2.3. **Sample Fraction**

Jabatan	Strata (Li)	Ni	fi	Sampel
Direktur	I	1	0,007	1
Deputi Direktur	II	2	0,014	1
Pengawas Bank Madya Senior	III	8	0,057	6
Pengawas Bank Madya	IV	24	0,170	18
Pengawas Bank Muda Senior	V	43	0,305	31
Pengawas Bank Muda	VI	63	0,447	46
Total		141	1	103

Sumber : Data Pegawai Direktorat Pengawasan Bank 3, April 2008

Pengambilan sampel setiap sub populasi dilakukan dengan metode undian tanpa menempatkan kembali (*without replacement*) yaitu menurut Hasan (2002:64) dilakukan dengan cara memberikan nomor urut pada semua elemen setiap sub populasi pada kertas kecil yang digulung. Kemudian dimasukkan ke dalam kotak dan dikocok dengan rata, setelah itu dikeluarkan satu per satu sesuai dengan jumlah sampel yang akan diambil dari setiap sub populasi. Melalui teknik sampling secara undian, akan diperoleh sampel yang dapat mewakili setiap golongan atau strata yang ada pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia.

4. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen yang baik, menurut Irawan (2006:115-116) adalah memenuhi dua syarat yaitu *valid* dan *reliabel*, agar dapat digunakan untuk penelitian. Instrumen dikatakan *valid* bila instrumen secara akurat mengukur obyek yang harus diukur dan *reliabel* bila hasil pengukuran tetap konsisten dari waktu ke waktu. Dalam hal ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen terhadap 30 responden sebelum instrumen dimaksud digunakan dalam penelitian sesungguhnya. Pada saat penyebaran kuesioner untuk uji instrumen tersebut, dipilih 30 responden yang pada saat itu berada di tempat kerja atau tidak sedang dalam tugas pemeriksaan. Dalam proses pengundian pemilihan sampel, ke 30 responden uji coba tersebut diikutkan kembali dalam populasi dan selanjutnya dilakukan pengundian dengan metode undian tanpa menempatkan kembali.

Dalam hal ini pengujian validitas instrumen menurut Sunyoto (2007:80) dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi dari skor masing-masing item pernyataan dibandingkan dengan skor total keseluruhan item pada setiap indikator *SECI*, kemudian dikonsultasikan ke nilai kritis r yang dapat dilihat pada tabel korelasi *Spearman's rank* yang tersedia, sehingga dapat diketahui signifikan tidaknya korelasi tersebut.

Pengujian validitas tersebut mengukur koefisien korelasi *Rho-Spearman's*, karena data yang digunakan berskala ukur ordinal, dengan rumus menurut Irawan (2006:196) :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Koefisien korelasi *rank* (peringkat) *Spearman's*
 d = beda urutan dalam satu pasangan
 n = Banyaknya pasangan

Penelitian ini menguji validitas isi, yang menurut Irawan (2006:116) dinilai tercapai jika suatu instrumen telah mencakup seluruh hal yang perlu diukur, sesuai dengan tujuan dan deskripsi masalah yang akan diteliti. Pengujian validitas dilakukan dengan program SPSS versi 15.0 for windows pada tingkat signifikansi 5%, dengan hasil sesuai tabel 2.4.

Tabel 2.4. Hasil Uji Validitas

No.	Indikator	<i>rs</i>	<i>r kritis</i>	Keterangan
1	Sosialisasi (S) 1	0,551		Valid
2	S 2	0,566		Valid
3	S 3	0,459		Valid
4	S 4	0,621		Valid
5	S 5	0,569		Valid
6	S 6	0,493		Valid
7	S 7	0,430		Valid
8	S 8	0,551		Valid
9	S 9	0,628		Valid
10	S 10	0,545		Valid
11	Ekternalisasi (E) 1	0,533		Valid
12	E 2	0,542		Valid
13	E 3	0,619		Valid
14	E 4	0,457		Valid
15	E 5	0,622		Valid
16	E 6	0,711		Valid
17	E 7	0,537	0,377	Valid
18	E 8	0,721		Valid
19	E 9	0,651		Valid
20	Kombinasi (K) 1	0,558		Valid
21	K 2	0,658		Valid
22	K 3	0,541		Valid
23	K 4	0,724		Valid
24	K 5	0,692		Valid
25	K 6	0,577		Valid
26	K 7	0,579		Valid
27	K 8	0,653		Valid
28	K 9	0,523		Valid
29	Internalisasi (I) 1	0,538		Valid
30	I 2	0,493		Valid
31	I 3	0,680		Valid
32	I 4	0,580		Valid
33	I 5	0,665		Valid
34	I 6	0,632		Valid
35	I 7	0,588		Valid

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner, April 2008

Berdasarkan hasil pengujian validitas dengan menggunakan teknik korelasi *Rho-Spearman* menunjukkan bahwa masing-masing nilai *rs* hitung setiap item pernyataan yang diuji memiliki skor lebih besar dari nilai kritis (tabel) *rs* (0,377) pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua item pengukuran masing-masing indikator *SECI* yang dipergunakan dalam penelitian ini memiliki validitas yang layak, sehingga dapat dilakukan penelitian lebih lanjut.

Selanjutnya, dimensi reliabilitas yang akan diuji dalam penelitian ini adalah konsistensi internal yaitu reliabilitas dinilai tercapai jika semua item dalam instrumen mengukur satu hal yang sama. Pengujian reliabilitas internal terhadap instrumen kuesioner yang menghasilkan data ordinal, menggunakan teknik analisis koefisien reliabilitas *alpha cronbach* dengan rumus (Nurgiyantoro, 2002:330) sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{k \times r}{1 - (k - 1) \times r}$$

α = koefisien reliabilitas

k = jumlah instrumen pernyataan

r = rata-rata korelasi variabel yang terikat

Nilai koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*, menurut Gay (1980) sebagaimana ditulis oleh Irawan (2006:165) bahwa indeks reliabilitas yang dianggap bagus adalah sekitar 0,60 sampai 0,90. Dalam hal ini, pengujian dilakukan dengan menggunakan program SPSS *versi 15,0 for windows* pada tingkat signifikansi 5%, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 2.5. Nilai *Alpha Cronbach*

No.	Indikator	<i>Alpha Cronbach</i>
1	Sosialisasi	0,724
2	Eksternalisasi	0,710
3	Kombinasi	0,729
4	Internalisasi	0,727

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, April 2008

Berdasarkan uji reliabilitas tersebut, diperoleh koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6, sehingga item-item instrumen yang

digunakan dalam penelitian ini adalah *reliabel* atau dapat diandalkan. Dengan demikian, indikator pada instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki ukuran yang tepat untuk digunakan (*valid*) dan dapat diandalkan (*reliable*).

5. Teknik Analisis Data

Sesuai rumusan masalah dan data yang dianalisis berbentuk ordinal, maka akan dilakukan analisis data dengan teknik analisis berikut :

a. Analisis Deskriptif

Data yang telah dikumpulkan kemudian dibuat analisis untuk mengetahui distribusi frekuensi dan nilai modus setiap item dari ke empat indikator yang ada dalam variabel penciptaan pengetahuan.

b. Analisis Faktor

Analisis yang dilakukan untuk memperoleh *loading factor* yang berfungsi menunjukkan keterkaitan antara faktor dan indikator yang diukur dengan melihat hubungan masing-masing faktor terhadap setiap indikator. Data yang diperoleh terlebih dahulu dikelompokkan dan diskoring kemudian ditabulasi dan dianalisis. Secara matematis, persamaan analisis faktor adalah sebagai berikut :

$$X_{ik} = \lambda_{i1}f_{k1} + \lambda_{i2}f_{k2} + \lambda_{i3}f_{k3} + \dots + \lambda_{in}f_{kn} + \lambda_{ik}$$

Dimana :

X_{ik} = Nilai dari indikator ke-1 untuk observasi ke-k

f_{jk} = Nilai dari faktor ke-1 untuk observasi ke-k

λ_{ij} = Hubungan antara indikator ke-1 dan faktor ke-j, dimana ada n faktor dan p indikator, $n < p$

λ_{ij} yang biasa disebut *factor loading*, menunjukkan keterkaitan faktor dengan indikator yang diukur. Secara spesifik dapat dikatakan bahwa *factor loading* adalah korelasi antara faktor dengan indikator. Menurut Dillon (1984) dalam Gunawan (2007), apabila nilai *factor loading* item > 0,4 berarti hubungan antara faktor dengan indikatornya kuat, sehingga faktor tersebut dapat dikelompokkan ke dalam indikatornya.

c. Analisis Korelasi

Analisis korelasi yang digunakan untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian ke 1 dan 2 adalah analisis korelasi *Rho-Spearman* dengan rumus :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Korelasi *Rho-Spearman* dimaksudkan untuk mengetahui keeratan atau kedekatan hubungan antara indikator-indikator dalam variabel penciptaan pengetahuan dan variabel penciptaan pengetahuan itu sendiri. Adapun derajat keeratan hubungan antara variabel yang dilambangkan dengan r_s dikonsultasikan dengan tabel nilai korelasi sebagai berikut :

Tabel 2.6. Interpretasi Koefisien Korelasi r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat lemah/Sangat rendah
0,20 – 0,399	Lemah/Rendah
0,40 – 0,599	Sedang/Cukup
0,60 – 0,799	Kuat/Tinggi
0,80 – 1,00	Sangat kuat/Sangat tinggi

Sumber : Sugiyono (2002:149)

Seluruh analisis data dilakukan dengan menggunakan software SPSS (*Statistic Package for Social Science*) versi 15.0 for windows untuk membuat distribusi frekuensi, modus, analisis faktor dan analisis korelasi dari jawaban responden.

6. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang telah dilakukan ini memiliki keterbatasan, yaitu bahwa penelitian yang berkaitan dengan penciptaan pengetahuan hanya ditekankan

pada aplikasi model *SECI* sebagai bentuk konversi pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* antar pegawai di lingkungan Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada Direktorat Pengawasan Bank 3 yang tidak secara langsung menjalankan fungsi utama (*core function*) dalam mencapai kestabilan nilai rupiah, namun berfungsi sebagai pendukung melalui pengawasan bank yang memenuhi prinsip kehati-hatian. Apabila dilihat dari penelitian yang dilaksanakan oleh Nonaka dan Takeuchi, pada umumnya penciptaan pengetahuan dilakukan pada satuan kerja yang terkait langsung dengan fungsi utama suatu organisasi seperti bagian riset dan pengembangan atau bagian produksi dan jasa. Selanjutnya, penelitian ini belum mengkaitkan dengan aspek lain dalam proses penciptaan pengetahuan seperti kondisi yang mendukung penciptaan pengetahuan dan kinerja organisasi. Jika dilihat dari teori-teori dan penelitian sebelumnya, maka penelitian ini sebaiknya lebih mendalam dengan melakukan observasi dan eksperimen. Dengan keterbatasan penelitian ini, penulis menganggap bahwa masih diperlukan penelitian lanjutan untuk mendalami proses penciptaan pengetahuan tersebut.

BAB III
GAMBARAN UMUM
DIREKTORAT PENGAWASAN BANK 3, BANK INDONESIA

A. Organisasi Bank Indonesia

Bank Indonesia sebagai Bank Sentral Negara Republik Indonesia hingga saat ini telah mengalami evolusi dari yang semula hanya sebagai bank sirkulasi kemudian sebagai agen pembangunan, dan sejak tahun 1999 telah menjadi independen serta mempunyai tujuan mencapai sasaran tunggal yaitu stabilitas nilai rupiah. Sebagaimana organisasi bank sentral pada umumnya, susunan unit dan bentuk koordinasi dalam organisasi Bank Indonesia juga dipengaruhi oleh tujuan, tugas, dan wewenangnya. Sejalan dengan hal tersebut, organisasi Bank Indonesia dikelompokkan ke dalam tiga sektor utama, yaitu sektor moneter, sektor perbankan, dan sektor sistem pembayaran, ditambah dengan satu sektor pendukung yaitu sektor manajemen intern. Dalam pelaksanaannya, ke-empat sektor tersebut berkaitan erat dalam mendukung upaya pencapaian tujuan Bank Indonesia.

B. Tujuan, Visi dan Misi Bank Indonesia

Undang-undang No.23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia secara tegas telah memberikan landasan bagi independensi Bank Indonesia dalam mencapai tujuan yang ditetapkan yaitu memelihara kestabilan nilai rupiah dengan menggunakan berbagai instrumen kebijakan yang ditetapkan. Kestabilan nilai rupiah yang dimaksudkan dalam undang-undang tersebut adalah kestabilan nilai rupiah terhadap barang dan jasa yang diukur berdasarkan perkembangan laju inflasi, serta terhadap mata uang negara lain yang diukur berdasarkan pada perkembangan nilai tukar rupiah (kurs) terhadap mata uang negara lain.

Tujuan tersebut menjadi pedoman bagi Bank Indonesia dalam menetapkan visi dan misinya. Visi Bank Indonesia adalah menjadi lembaga Bank Sentral yang dapat dipercaya (kredibel) secara nasional maupun internasional melalui penguatan nilai-nilai strategis yang dimiliki serta pencapaian inflasi yang rendah dan stabil. Adapun misi Bank Indonesia adalah mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah melalui pemeliharaan kestabilan moneter dan pengembangan kestabilan sistem keuangan untuk pembangunan nasional jangka panjang yang berkesinambungan.

C. Nilai-Nilai dan Sasaran Strategis Bank Indonesia

Sejalan dengan penetapan misi tersebut, nilai-nilai strategis Bank Indonesia terdiri atas Kompetensi, Integritas, Transparansi, Akuntabilitas dan Kebersamaan, dinyatakan dengan “KITA - KOMPAK”. Nilai-nilai strategis tersebut menjadi dasar bagi Bank Indonesia, manajemen dan pegawai untuk bertindak dan atau berperilaku.

Adapun sasaran strategis dalam rangka mewujudkan misi, visi, dan nilai-nilai strategis Bank Indonesia merupakan sasaran organisasi yang bersifat stratejik dan berjangka menengah-panjang. Untuk jangka menengah-panjang, ditetapkan tujuh sasaran strategis Bank Indonesia sebagai berikut :

1. Mencapai stabilitas harga;
2. Menciptakan sistem perbankan yang sehat dan efektif;
3. Menjamin keamanan dan efisiensi sistem pembayaran;
4. Meraih citra positif baik internal maupun eksternal;
5. Meningkatkan koordinasi dan jejaring dengan pihak-pihak yang terkait;
6. Menjadi organisasi yang berbasis pengetahuan
7. Mengembangkan sumber daya manusia yang efektif dan berkompentensi tinggi

D. Tugas Bank Indonesia

Tugas Bank Indonesia ada tiga, yang dalam pelaksanaannya ketiga tugas tersebut mempunyai keterkaitan yang erat, yaitu (1) menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, (2) mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran serta (3) mengatur dan mengawasi bank. Dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut, Bank Indonesia dipimpin oleh Dewan Gubernur yang terdiri dari seorang Gubernur, seorang Deputy Gubernur Senior, dan sekurang-kurangnya empat orang atau sebanyak-banyaknya tujuh orang Deputy Gubernur. Selanjutnya, terkait dengan tugas mengatur dan mengawasi bank, rincian tugas Bank Indonesia antara lain adalah menetapkan peraturan, memberikan dan mencabut izin atas kelembagaan dan kegiatan usaha bank, melaksanakan pengawasan bank dan mengenakan sanksi terhadap bank sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

E. Organisasi Direktorat Pengawasan Bank 3

Tugas pengawasan bank dilaksanakan oleh Direktorat Pengawasan Bank (DPB) yang dibentuk berdasarkan Surat Edaran Intern No. 8/10/INTERN tanggal 14 Februari 2006 sebagai bagian dari program konsolidasi sektor perbankan, dengan pola *dedicated team*, yang merupakan penggabungan pelaksanaan fungsi pengawasan tidak langsung (*off-site supervision*) dan pengawasan langsung (*on-site supervision*). Tugas tersebut sebelumnya dilakukan secara terpisah oleh Direktorat Pengawasan Bank dan Direktorat Pemeriksaan Bank. Hasil dari program konsolidasi sektor perbankan, saat ini terdapat tiga Direktorat Pengawasan Bank yaitu 1, 2 dan 3.

Direktorat Pengawasan Bank 3 mengawasi 31 Bank Umum Swasta Nasional besar, menengah dan kecil yang diantaranya memiliki keterkaitan kepemilikan dengan Malaysia. Alokasi pengawasan bank tersebut didasarkan pada kesamaan *treatment* pengawasan, keterkaitan kepemilikan dan

keseimbangan beban tugas antar direktorat sehingga fungsi pengawasan Bank Indonesia terhadap perbankan menjadi lebih fokus dan efektif berdasarkan pada risiko (*Risk based Supervision*).

Organisasi Direktorat Pengawasan Bank 3 terdiri dari 3 jenis unit kerja, yaitu 7 (tujuh) Tim Pengawasan Bank (TPB), Kelompok Pengawas Spesialis (KPS) dan Bagian Informasi, Dokumentasi dan Administrasi Pengawasan Bank (IDAB) sebagaimana lampiran 1 dengan rincian sebagai berikut :

1. Direktorat Pengawasan Bank 3 dipimpin oleh seorang Direktur yang dibantu oleh 3 (tiga) orang Deputi Direktur yang masing-masing membawahi 2 sampai 3 TPB serta 1 orang Deputi Direktur yang membawahi KPS dan Bagian IDAB.
2. TPB diketuai oleh pegawai dengan jabatan Pengawas Bank Madya Senior (G VI). Anggota TPB terdiri dari beberapa orang pegawai dengan jabatan Pengawas Bank Madya (G V), Pengawas Bank Muda Senior (G IV) dan Pengawas Bank Muda (G III). TPB bertanggung jawab melaksanakan fungsi *off-site* dan *on-site supervision* termasuk pelaksanaan fungsi *on-site supervisory Presence (OSP)* terhadap bank-bank besar atau yang berindikasi memiliki potensi risiko sistemik. Dalam pelaksanaan pemeriksaan, TPB dibantu oleh personil dari KPS untuk bidang keahlian tertentu (spesialisasi) yang tidak dapat dipenuhi oleh TPB.
3. KPS terdiri dari beberapa orang pegawai dengan jabatan Pengawas Bank Utama (G VII), Pengawas Bank Madya Senior (G VI), Pengawas Bank Madya (G V), Pengawas Bank Muda Senior (G IV) dan Pengawas Bank Muda (G III). KPS merupakan sekelompok pengawas bank yang memiliki keahlian dalam bidang tertentu (spesialisasi bidang manajemen risiko, teknologi informasi, *know your costumers* dan spesialisasi lainnya) yang tugas pokoknya membantu TPB dalam melakukan pemeriksaan. KPS dibentuk dengan tujuan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia (SDM) pengawasan bank, sebagai salah satu pelaksanaan fungsi *check and balance*, dan untuk pemerataan penggunaan tenaga spesialis yang jumlahnya terbatas.

4. Bagian IDAB terdiri dari beberapa orang pegawai dengan jabatan Kepala Bagian (G VI), Deputi Kepala Bagian (G V), Kepala Seksi (G IV), Staf (G III), Pegawai Tata Usaha (G II) serta Pegawai Dasar (G I). Bagian IDAB fungsi utamanya adalah melaksanakan tugas-tugas manajemen intern direktorat yang terdiri dari pengelolaan dokumentasi pengawasan bank, kesekretariatan, kepegawaian, logistik, perencanaan dan anggaran serta tugas pengelolaan informasi bank.

F. Visi, Misi dan Sasaran Strategis Direktorat Pengawasan Bank 3

Dalam menjalankan tugasnya, Direktorat Pengawasan Bank 3 memiliki visi, misi dan sasaran strategis sebagai berikut :

- Visi : menjadi satuan kerja yang handal dan terpercaya dalam mencapai program kerja pengawasan yang efektif dengan dukungan SDM yang berintegrasi tinggi.
- Misi : Mewujudkan pengawasan bank yang efisien untuk mendukung sistem perbankan yang sehat dalam rangka mendukung pencapaian dan pemeliharaan stabilitas sistem keuangan.
- Sasaran Strategis :
 1. Tersedianya Laporan Hasil Pemeriksaan yang LAKU (Lengkap, Akurat, Kini dan Utuh)
 2. Mencapai pemeriksaan secara berkala
 3. Meningkatkan kualitas pemeriksaan
 4. Menerapkan prinsip-prinsip *good governance*
 5. Memperkuat organisasi dan mengembangkan SDM yang berkompentensi tinggi dengan dukungan budaya kerja yang berbasis pengetahuan
 6. Mengelola sumber daya keuangan intern secara efektif dan efisien.

G. Tugas Pokok Direktorat Pengawasan Bank 3

Secara umum tugas pokok Direktorat Pengawasan Bank 3 terdiri dari empat jenis tugas, yaitu :

1. Tugas pengawasan bank berdasarkan pola *Risk Based Supervision*
2. Tugas analisis laporan;
3. Tugas pemberian rekomendasi/perizinan; dan
4. Tugas manajemen intern direktorat yang terdiri dari pengelolaan dokumentasi pengawasan bank, kesekretariatan, kepegawaian, logistik, perencanaan dan anggaran serta tugas pengelolaan informasi bank.

Direktorat Pengawasan Bank 3 mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memelihara kestabilan sistem keuangan melalui pengawasan bank yang efektif, mengenakan sanksi terhadap bank sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga perbankan (Sumber *Strategy Map* Bank Indonesia 2008). Dalam hal ini, Direktorat Pengawasan Bank 3 berfungsi sebagai pendukung dalam mencapai kestabilan nilai rupiah, karena untuk menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter yang efektif dan efisien, maka diperlukan sistem keuangan yang sehat, transparan, terpercaya dan dapat dipertanggungjawabkan yang didukung oleh pengaturan dan pengawasan bank yang memenuhi prinsip kehati-hatian.

H. Proses *Knowledge Management* untuk mencapai Organisasi Berbasis Pengetahuan

Sebagai lembaga Bank Sentral yang independen dan memiliki peran strategis dalam mengawal perekonomian nasional, Bank Indonesia dituntut untuk menjadi organisasi yang terbuka (*open organization*), yaitu organisasi yang selalu belajar dari lingkungan dan lingkungan pun dapat belajar dari Bank Indonesia. Salah satu pemicu yang menyebabkan Bank Indonesia terus beradaptasi dengan perubahan adalah kebutuhan untuk mengakomodasi

pergeseran paradigma menuju *knowledge-based economy* pada setiap kebijakan ekonominya. Dengan landasan ini, Bank Indonesia perlu mereorientasi manajemen kompetensinya dengan mendayagunakan sebesar-besarnya *intellectual capital* menjadi modal dasar pembangunan kompetensi dan integritas lembaga. Dalam konteks inilah *knowledge management* kemudian memiliki peran strategis. Pada akhirnya Bank Indonesia dapat menjadi organisasi yang senantiasa memberikan nilai tambah bagi *stakeholders*-nya.

Pembentukan *knowledge management* yang ada di Bank Indonesia diarahkan untuk menunjang pencapaian visi dan misi Bank Indonesia yaitu menjadi lembaga bank sentral yang dipercaya secara nasional maupun internasional melalui penguatan nilai-nilai strategis yang dimiliki serta pencapaian inflasi yang rendah dan stabil. Dalam rangka pencapaian visi dan misi, Bank Indonesia telah menetapkan sasaran strategis yaitu meningkatkan kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, dan sistem informasi guna mewujudkan *knowledge management* melalui integritas sistem informasi dan pengelolaan modal intelektual. Oleh karena itu, prioritas pada tahun 2008 ini adalah melanjutkan implementasi *Blue Print, Roadmap* dan *Grand Design Knowledge Management*. Selain itu, juga telah disusun program inisiatif tahun 2008 berupa integrasi sistem informasi guna mendukung implementasi Arsitektur Perbankan Indonesia, Arsitektur Sistem Keuangan Indonesia, Basel II, dan *Knowledge Management* menuju Organisasi Bank Indonesia Berbasis Pengetahuan, yang langsung di bawah koordinasi anggota Dewan Gubernur sebagai pemilik proyek (*Project Owner*).

Definisi *knowledge management* menurut Bank Indonesia adalah bagaimana (organisasi) memberi pengetahuan yang tepat (*right knowledge*) kepada individu yang tepat (*right people*) pada waktu yang tepat (*right time*), dan membantu masing-masing individu untuk menghasilkan dan berbagi pengetahuan serta bertindak berdasarkan pengetahuan. Sedangkan visi *knowledge management* adalah mendayagunakan pengetahuan yang dimiliki organisasi untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan kompetensi di Bank Indonesia dengan tujuan menghasilkan kebijakan yang

transparan dan akuntabel serta layanan operasional prima bagi *stakeholders*. Oleh karena itu, *knowledge management* yang akan dikembangkan oleh Bank Indonesia mengambil tema “Menjadikan individu yang mau belajar dan berbagi”. Tema ini yang akan melandasi dan menjadi acuan seluruh aktivitas yang dilaksanakan dalam rangka *knowledge management*. Dengan adanya individu yang mau belajar dan berbagi, diharapkan akan menjadi individu yang bertanggung jawab terhadap pengembangan dirinya maupun pengembangan organisasi, dan juga bertanggung jawab terhadap kinerjanya maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian modal intelektual ini akan menjadikan Bank Indonesia sebagai organisasi yang bersifat *inteligensia* yang akan mendukung pencapaian visi dan misi.

Bank Indonesia menilai bahwa berbagi pengetahuan tersebut perlu dibudayakan karena hal ini terkait dengan salah satu karakter budaya masyarakat Indonesia yang masih tertutup dan cenderung tidak mau membagi pengetahuan atau ilmunya. Oleh karena itu, pola pikir atau paradigma tersebut harus diubah, agar dapat mendukung penciptaan pengetahuan yang merupakan bagian dari sistem *knowledge management*, agar tercipta pengetahuan baru yang dapat mendorong inovasi dan kreativitas pegawai. Dalam hal ini disadari bahwa mengubah sesuatu yang sudah membudaya (tidak mau berbagi) memang membutuhkan waktu yang panjang. Namun perubahan budaya pegawai tersebut harus dimulai dan didorong agar tercipta kondisi ideal yaitu memiliki budaya atau spirit belajar untuk mengetahui (*learning to know*), belajar untuk menerapkan hal yang dipelajari (*learning to do*) dan belajar untuk bersinergi (*learning to synergize*), belajar untuk senantiasa mengembangkan diri (*learning to be*), belajar untuk bersikap arif dalam memandang segala sesuatu (*learning to choose*). Guna mendukung proses pembelajaran tersebut, Gubernur Bank Indonesia telah menetapkan tema “*Quality is the Best of Me*”, yang dimaksudkan agar pegawai Bank Indonesia dalam mengajukan hasil kerjanya kepada siapapun merupakan hasil terbaik dari pikiran dan tenaganya.

Dalam proses pembelajaran tersebut disadari akan terdapat kesenjangan baik antar individu maupun antar individu dengan organisasi. Untuk itu diperlukan sikap keterbukaan dan saling percaya serta sarana agar tercipta suasana saling menutup kesenjangan antar individu melalui berbagai kegiatan yang difasilitasi oleh “Mitra Perubahan” yang berfungsi sebagai *change agent* dan *informal leader* di masing-masing Direktorat. Meskipun penunjukkan anggota Mitra Perubahan dilakukan secara formal, namun dalam keseharian mereka tetap mempertahankan citra informalitas, karena peran para Mitra Perubahan adalah sebagai *role model* bagi upaya membuka “pintu kesadaran” atau *mind set* setiap pegawai Bank Indonesia untuk mulai berbagi pengetahuan. Salah satu kegiatan yang rutin dilakukan oleh Mitra Perubahan di Direktorat Pengawasan Bank 3 terkait dengan pelaksanaan *knowledge management* adalah dengan melakukan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) diantara pegawai. Tujuannya adalah untuk membentuk perilaku dan budaya belajar serta berbagi pengetahuan bagi pengawas bank sehingga menambah dan meningkatkan pengetahuan mereka sebagai bagian dari modal intelektual organisasi. Hal ini disadari bahwa sistem dan prosedur yang digunakan di satuan kerja yang berhubungan dengan pengawasan bank berkaitan dengan ketentuan prinsip kehati-hatian dan memiliki konteks sosial budaya hubungan antar institusi yang sangat berbeda dengan satuan kerja lain, sehingga diperlukan pendekatan yang khusus dari para Mitra Perubahan agar terjalin saling percaya diantara para pengawas bank tersebut. Kegiatan berbagi pengetahuan di Direktorat Pengawasan Bank 3, dikenal dengan *Forum GiTar* (Berbagi Kepintaran), diagendakan minimal satu bulan sekali dengan materi antara lain hasil dari Peningkatan Mutu Ketrampilan (PMK) yang telah diikuti oleh pegawai, mengundang pakar dari praktisi, dan pembahasan suatu topik secara lintas Direktorat atau melakukan pembahasan atas permasalahan yang dihadapi oleh suatu bank. Sehingga diharapkan pegawai dapat memahami *core function* bank dikaitkan dengan isu terkini secara lebih komprehensif dan meningkatkan pengetahuannya sebagai pengawas bank yang kompeten.

Selain itu, dalam rangka mengembangkan *knowledge worker*, maka pegawai didorong untuk meningkatkan kompetensinya melalui kegiatan *self*

treatment serta melakukan sosialisasi hasil *self learning* dengan membuat tulisan, atau presentasi. Kegiatan tersebut didasari oleh perkembangan dunia perbankan dan perekonomian yang sangat cepat sehingga pengawas harus memiliki pengetahuan yang sesuai dengan standar internasional dan *best practice* terkini. Selanjutnya guna mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi, telah dibentuk *sharing folder* untuk mendokumentasikan hasil berbagi pengetahuan, *self learning*, rapat, surat atau memorandum mengenai kebijakan terhadap bank. *Sharing folder* tersebut dapat diakses oleh pegawai sehingga bermanfaat bagi kesamaan persepsi pengawas dan kesamaan *treatment* pembinaan bank. Selain itu, pegawai dapat melakukan akses kepada *knowledge lynx* yang dikelola oleh Unit Khusus Manajemen Informasi, yang merupakan wadah berbagi pengetahuan lintas Direktorat. Untuk mendukung *knowledge management* maka kegiatan berbagi pengetahuan tersebut dijadikan sebagai salah satu penilaian kinerja setiap Direktorat.

Selanjutnya melalui kegiatan *knowledge management* tersebut, diharapkan adanya manfaat bagi Bank Indonesia sebagai berikut :

- Meningkatkan kecepatan dan ketepatan dalam setiap pengambilan keputusan, karena proses pengambilan keputusan tidak hanya bersifat vertikal namun juga horisontal (lintas sektor) dan *multidisciplinary* dengan didasari pengetahuan yang mendalam.
- Menghindari hilangnya pengetahuan dari organisasi (*knowledge walk-out*) dan memastikan bahwa pengetahuan kolektif serta pengalaman individu dapat dikumpulkan menjadi *knowledge capital* dalam organisasi.
- Memiliki media yang memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan antar individu, sehingga pengetahuan tersebut dapat menjadi pengetahuan tim dan pengetahuan organisasi.
- Menghindari organizational silos dengan membangun budaya berbagi yang proaktif dan terbuka.
- Mendukung pengembangan SDM yang senantiasa belajar untuk membangun kompetensi.