

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Pengetahuan mempunyai peran yang penting dalam mencapai keunggulan persaingan. Beberapa perusahaan atau organisasi yang sukses seperti Microsoft, Nokia, Toyota, World Bank dan Unilever Indonesia, selalu mempunyai keunggulan atau suatu keunikan berupa penguasaan pengetahuan yang diaktualisasikan sangat beragam dalam bentuk produk dan jasa yang semakin berkualitas, proses produksi yang semakin efisien, sistem pelayanan yang semakin memuaskan maupun kebijakan publik yang efektif. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995:3), disimpulkan bahwa kesuksesan perusahaan-perusahaan Jepang disebabkan oleh kemampuan dan keahliannya dalam menciptakan pengetahuan organisasi, bukan karena kecakapannya di bidang manufaktur, aksesnya kepada modal yang murah, hubungan dan kerjasama yang erat dengan konsumen atau pemasok, serta sistem senioritas, meskipun semua faktor-faktor tersebut adalah penting. Penciptaan pengetahuan organisasi yang dimaksud adalah kemampuan perusahaan secara keseluruhan untuk menciptakan pengetahuan baru yang merupakan hasil konversi antara pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* yang diwujudkan melalui proses *sozialization*, *externalization*, *combination* dan *internalization* (*SECI* model). Perusahaan yang mampu menciptakan pengetahuan baru tersebut, secara khusus memiliki keunggulan dalam melakukan inovasi.

Nonaka dan Takeuchi menjelaskan (1995:6) bahwa inovasi merupakan hasil akumulasi pengetahuan dari luar perusahaan yang kemudian dibagikan secara luas ke dalam perusahaan, disimpan sebagai bagian dari basis pengetahuan perusahaan dan diimplementasikan dalam pengembangan

teknologi, produk dan metode-metode baru. Secara tepat dikatakan bahwa aktivitas internal dan eksternal inilah yang menjadi kekuatan bagi inovasi yang terus menerus dalam perusahaan-perusahaan tersebut dan pada gilirannya akan menghasilkan daya saing perusahaan. Ketika perusahaan tersebut melakukan inovasi, sesungguhnya perusahaan tersebut sedang menciptakan pengetahuan dan informasi baru dari dalam perusahaan sebagai usahanya untuk mendefinisikan permasalahan dan solusinya.

Selanjutnya dikatakan oleh Toffler (1990), Quinn (1992) dan Drucker (1993) sebagaimana ditulis oleh Nonaka dan Takeuchi (1995:6-7) bahwa dalam era ekonomi baru, pengetahuan merupakan sumber daya yang sangat penting dan kunci keunggulan kompetitif bagi organisasi dalam menghadapi setiap perubahan. Selain itu, nilai produk dan jasa yang dihasilkan juga tergantung pada bagaimana pengetahuan dasar *intangibile* (tidak terlihat) seperti teknologi *know-how*, desain produk, pemahaman terhadap konsumen, kreatifitas personal dan inovasi dapat dikembangkan. Ketiga ahli tersebut setuju bahwa masa depan adalah milik orang-orang yang diberkati dengan pengetahuan yaitu orang-orang yang menggunakan akalnyanya daripada tangannya. Dalam masyarakat berbasis pengetahuan (*society based on knowledge*), *knowledge worker* atau pekerja pengetahuan merupakan satu-satunya aset yang terbesar karena bertindak sebagai eksekutif pengetahuan yang mengetahui bagaimana mengalokasikan pengetahuan tersebut untuk kegiatan yang produktif.

Selain itu, dalam era globalisasi telah terjadi perubahan yang sangat cepat, yang ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, perubahan lingkungan yang makin sulit dipastikan dan persaingan yang semakin tajam. Sebagai karakteristik fenomena globalisasi, menurut Savage (1996) sebagaimana ditulis oleh Huseini (2000), telah mendorong lahirnya Manajemen Generasi Kelima (*The 5th Generation Management*), dengan tanda yang paling menonjol yaitu pentingnya membangun daya saing melalui *knowledge creating organization* dan *knowledge network* sebagaimana diungkapkan oleh Nonaka dan Takeuchi

(1995). Intinya adalah bahwa daya saing sebuah badan usaha sangat ditentukan oleh bagaimana organisasi dapat mentransformasikan data untuk dianalisis sehingga menjadi informasi, dan informasi diberi penilaian (*judgement*) hingga menjadi ide, kemudian ide tersebut diberi konteks sehingga menjadi pengetahuan. Dari pengetahuan inilah daya saing organisasi dapat diwujudkan. Pada akhirnya, barang dan jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan yang unggul akan selalu bertumpu pada strategi yang berbasis sumberdaya (*Resource-based*) dan pengetahuan (*Knowledge-based*).

Hal senada ditegaskan oleh Tiwana (2002:4) bahwa perusahaan yang sukses menyadari apabila aset utama mereka bukan terletak pada gedung, *market share* ataupun produk tetapi terletak pada pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang berada dalam perusahaan tersebut. Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan *knowledge worker* yang terbaik, yang memiliki pengetahuan yang dibutuhkan oleh organisasi, merupakan persyaratan awal dan utama yang harus disiapkan oleh organisasi agar mampu meningkatkan produktivitas yang pada gilirannya akan menciptakan keunggulan organisasi dalam persaingan usaha yang semakin ketat dan perubahan lingkungan organisasi yang sangat cepat.

Lebih lanjut Choo (1998:126) menjelaskan bahwa organisasi menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan untuk mengembangkan kemampuan baru dan inovasi, yang dilakukan melalui tiga kegiatan yang saling melengkapi yaitu (1) menghasilkan dan membagi pengetahuan *tacit*, (2) menguji dan membentuk pengetahuan *explicit*, (3) menghubungkan dan membuka pengetahuan dari luar. Melalui sebuah proses kombinasi, pengujian dan perbaikan, pengetahuan *tacit* diubah secara progresif menjadi lebih *explicit*, bentuk yang *tangible*, seperti inovasi-inovasi, peningkatan produk, jasa, atau kemampuan baru. Selain itu, konversi pengetahuan *tacit* dan *explicit* juga lebih banyak terbentuk sebagai proses sosial daripada proses teknis, sehingga langkah dan jangkauan mobilisasi pengetahuan tergantung pada budaya organisasi yang ada, yaitu pengetahuan yang berbudaya (*the cultural*

*knowledge*) yang mempengaruhi perilaku, kepercayaan dan kaidah-kaidah di dalam organisasi. Dengan demikian, bagian terpenting dalam meneliti kebutuhan informasi dan pengetahuan adalah untuk menemukan sumber dan mengembangkan strategi guna memperoleh *know-how* yang spesifik.

Selain itu, untuk menghadapi dan mampu memenangkan persaingan yang diwarnai dengan inovasi-inovasi yang beragam, diperlukan *knowledge worker* yang merupakan modal intelektual yang berkualitas. Menurut Drucker (1993) sebagaimana dikutip oleh Nonaka dan Takeuchi (1995:17) yang paling penting dilakukan oleh organisasi adalah meningkatkan produktivitas kerja dan pegawai yang berpengetahuan atau *knowledge worker*. Sebagai *knowledge worker*, mereka tahu bagaimana mengalokasikan pengetahuan untuk digunakan secara produktif. Oleh karena itu, agar *knowledge worker* tetap produktif, harus dipertimbangkan dan diperlakukan sebagai aset perusahaan atau modal intelektual daripada sebagai biaya. Selanjutnya, masih menurut Drucker dalam Nonaka dan Takeuchi (1995:43) bahwa untuk membuat *knowledge worker* produktif, tantangan terpenting dari setiap organisasi adalah membangun praktek yang sistematis untuk mengelola perubahan itu sendiri, termasuk perubahan sikap individu dan seluruh bagian organisasi. Organisasi dalam hal ini harus dapat meningkatkan produktivitas pengetahuannya dan pegawainya supaya dapat memenuhi tantangan yang harus dihadapi.

Meskipun diakui bahwa penciptaan pengetahuan organisasi memiliki posisi kunci dalam menghasilkan inovasi dan kesuksesan bagi organisasi, namun dalam praktiknya belum banyak perusahaan yang menerapkannya. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:7-9) banyak pendapat manajemen yang menyebutkan arti pentingnya pengetahuan bagi perusahaan dan masyarakat dalam mempertahankan keunggulan kompetitif pada era masa depan yang penuh dengan persaingan dan ketidakpastian, akan tetapi pada praktiknya masih sangat sedikit penelitian yang telah dilakukan terkait dengan mekanisme dan proses bagaimana pengetahuan tersebut diciptakan oleh perusahaan. Hal ini terlihat dari kecenderungan pandangan konsep barat

(*western*) yang tidak memusatkan perhatian pada masalah penciptaan pengetahuan organisasi, namun lebih menekankan bahwa organisasi sebagai mesin pengolah informasi yang bersifat formal dan sistematis dalam bentuk pengetahuan *explicit*. Sementara keberhasilan perusahaan di Jepang justru lebih banyak disebabkan oleh kemampuannya memahami arti pentingnya pengetahuan *tacit* dari anggotanya. Pengetahuan *tacit* milik individu tersebut sangat personal dan sulit diformulasikan karena bersifat subyektif serta melekat pada keahlian dan pengalaman setiap individu. Dalam hal ini, seringkali terjadi perusahaan kehilangan keunggulannya karena pengetahuan yang berharga yang melekat sebagai pengalaman dan keahlian individu pegawai terbawa keluar (*knowledge walk-out*) bersamaan dengan keluarnya pegawai tersebut. Oleh karena itu, diperlukan perubahan budaya untuk selalu menciptakan pengetahuan baru (*create new knowledge*) melalui belajar dan berbagi pengetahuan di antara anggota organisasi. Pengetahuan individu inilah yang kemudian dikonversi dengan pengetahuan yang *explicit* melalui model *SECI* sehingga menjadi pengetahuan organisasi yang kemudian diaplikasikan untuk menghasilkan kreativitas dan inovasi. Selain itu, pengetahuan juga akan semakin meningkat apabila dibagi terus menerus, karena akan menimbulkan pengetahuan baru.

Lebih lanjut hal ini dapat dilihat dari perusahaan yang meraih penghargaan "Indonesia *MAKE Award 2007*" yaitu penghargaan *Most Admired Knowledge Enterprise* yang diberikan kepada perusahaan yang dinilai terbaik dalam mempraktikkan *knowledge management*, hanya terdapat 11 pemenang dari studi yang dilakukan terhadap 63 perusahaan di Indonesia. Perusahaan yang berhasil sebagai pemenang adalah Excelcomindo, Astra, Unilever sebagai tiga terbaik yang akan mewakili Indonesia di tingkat Asia, kemudian disusul oleh Telkom, Bank Niaga, Bina Nusantara, ITB, United Tractors, WIKA, Bank Indonesia dan Medco. Para pemenang penghargaan *MAKE* ini adalah perusahaan-perusahaan yang dinilai berhasil mengelola pengetahuan organisasinya dengan menciptakan budaya perusahaan yang didorong oleh pengetahuan, mengembangkan *knowledge workers* melalui kepemimpinan manajemen senior dan menyajikan produk atau layanan berbasis pengetahuan serta program yang inovatif, yang berpengaruh sangat

baik terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal ini terlihat bahwa sedikit sekali lembaga pemerintah/publik yang menjadi pemenangnya dibandingkan perusahaan swasta.

Oleh karena itu, melihat pentingnya penciptaan pengetahuan bagi peningkatan kinerja dan keberhasilan organisasi dalam suatu rangkaian sistem manajemen pengetahuan serta masih terbatasnya penelitian sejenis, maka dilakukan penelitian yang mencoba mengungkapkan penerapan penciptaan pengetahuan tersebut. Penelitian terhadap penciptaan pengetahuan tersebut akan dilakukan terhadap Bank Indonesia yang merupakan lembaga publik yang bertindak sebagai otoritas moneter, perbankan dan sistem pembayaran, yang membutuhkan pengelolaan informasi dan pengetahuan yang *up to date* agar mampu mencapai tujuannya dalam mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Penelitian ini khususnya dilakukan terhadap Direktorat Pengawasan Bank 3 yang 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*). Dari penelitian-penelitian yang ada sebelumnya, pada umumnya penciptaan pengetahuan dilakukan pada satuan kerja yang terkait langsung dengan fungsi utama suatu organisasi seperti bagian riset dan pengembangan, moneter atau bagian produksi dan jasa. Dalam hal ini, meskipun Direktorat Pengawasan Bank 3 tidak secara langsung menjalankan fungsi utama (*core function*) dalam mencapai kestabilan nilai rupiah, namun 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. Oleh karena itu, memperhatikan pentingnya pengetahuan dan menyikapi kebutuhan agar dapat melaksanakan tugas serta tanggung jawab dengan baik maka meskipun Direktorat Pengawasan Bank 3 merupakan fungsi pendukung (*supporting function*), tetap membutuhkan individu pegawai yang senantiasa mengkinikan pengetahuan dan menjadikan perilaku peningkatan pengetahuan sebagai

budaya. Dengan demikian, melalui sinergi dari semua individu, yang didukung oleh pimpinan yang memahami dan *change agent* atau Mitra Perubahan sebagai motor penggerak maka program inisiatif Bank Indonesia untuk mengimplementasikan *Knowledge Management* menuju Organisasi Bank Indonesia Berbasis Pengetahuan atau *Knowledge Based Organization* dapat segera terwujud.

Pemilihan Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia sebagai obyek penelitian penciptaan pengetahuan didasarkan kepada kondisi-kondisi yang melatarbelakangi hal-hal sebagai berikut :

1. Sasaran strategis yang akan dicapai sesuai misi dan visi Bank Indonesia, diarahkan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang kompetitif dan menjadi aset yang berkontribusi terhadap pencapaian strategi Bank Indonesia, terwujudnya manajemen pengetahuan melalui integrasi sistem informasi dan pengelolaan modal intelektual.
2. Program inisiatif Bank Indonesia tahun 2008 sebagai kelanjutan program *multiyears* untuk mengimplementasikan *Knowledge Management* menuju Organisasi Bank Indonesia Berbasis Pengetahuan.
3. Peran strategis Bank Indonesia dalam mengawal perekonomian nasional, saat ini sedang menghadapi kesulitan ekonomi global dan suasana yang kurang kondusif terkait dengan kenaikan harga BBM, penurunan nilai surat berharga pemerintah dan pembentukan ASEAN *Economic Community* (AEC). Selain itu, terdapat tuntutan agar peran Bank Indonesia lebih dapat dirasakan oleh berbagai pihak, sehingga tantangan Bank Indonesia ke depan menuntut adanya profesionalitas melalui kinerja dan integritas. Dalam hal ini, menjadi lembaga yang baik saja belum cukup untuk mempresentasikan keberadaan sebuah Bank Sentral di Indonesia, tetapi harus menjadi yang terbaik diantara yang terbaik, terutama kompetensi pegawainya sebagai suatu prasyarat untuk dapat bertahan.
4. Implementasi Program Konsolidasi Sektor Perbankan pada tahun 2006 berupa pengintegrasian Satuan Kerja Pemeriksaan dan Pengawasan Bank menjadi Satuan Kerja Pengawasan Bank 1,2 dan 3 (*Dedicated Team*) sehingga terdapat kesenjangan kompetensi teknis antara eks pengawas bank dan eks pemeriksa bank serta kompetensi kelompok

pengawas spesialis dalam menangani masalah di bidang manajemen risiko dan teknologi informasi.

5. Implementasi program Arsitektur Perbankan Indonesia, yang pada tahun 2008 memiliki prioritas antara lain meningkatkan fungsi pengaturan dan pengawasan bank serta kompetensi pengawas yang mengacu kepada standar internasional (*risk based supervision, consolidated supervision, market discipline, law enforcement, internasional accounting standard, produk-produk inovatif dan derivatif*). Hal ini dimaksudkan agar dapat mempertajam pemahaman pengawas terhadap kondisi dan profil risiko Bank (*know your bank*) dalam rangka memitigasi timbulnya risiko pada sistem perbankan dan menjamin *equal treatment* dalam pengawasan bank. Dalam hal ini, masih terdapat perbedaan persepsi pengawas mengenai penerapan *risk based supervision* dengan pola *dedicated team* dan kesenjangan kemampuan analisis pengawas terhadap praktek operasional yang mengacu kepada standar internasional tersebut.
6. Peranan yang sangat penting untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga perbankan. Mengingat dampak yang ditimbulkan (*domino effects*) apabila terdapat bank yang bermasalah dari sisi manajemen maupun operasionalnya maka akan terjadi ketidakpercayaan masyarakat terhadap lembaga perbankan secara keseluruhan. Apabila terjadi *domino effects* akibat ketidakpercayaan tersebut maka bank yang sehatpun akan ikut terkena imbasnya, yang selanjutnya akan memperburuk kondisi perekonomian nasional. Dalam hal ini, dituntut kompetensi pengawas yang memahami dan mengetahui secara komprehensif profil bank yang diawasi (*know your bank*) sehingga dapat memitigasi risiko dan melakukan tindakan pembinaan yang tepat.
7. Pembentukan Lembaga Pengawasan Sektor Jasa Keuangan (dikenal dengan Otoritas Jasa Keuangan-OJK) sesuai dengan pasal 34 Undang-Undang No. 23 tahun 1999 tentang Bank Indonesia sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 3 tahun 2004, akan dilaksanakan selambat-lambatnya pada 31 Desember 2010, yang memiliki tugas pengaturan dan pengawasan sektor jasa keuangan secara independen, maka akan menambah masalah baru. Mengingat bahwa lembaga tersebut mempunyai tugas mengawasi sektor jasa keuangan termasuk

perbankan, maka Bank Indonesia akan kehilangan pengetahuan yang melekat pada masing-masing pengawas bank (*knowledge walk-out*) ketika terjadi perpindahan ke lembaga tersebut, terutama jika pengetahuannya belum tersimpan sebagai pengetahuan milik organisasi. Selain itu, meskipun fungsi pengawasan akan beralih kepada lembaga pengawasan Jasa Keuangan tersebut, namun informasi dan pengetahuan yang terkait dengan pengawasan sektor perbankan tetap dibutuhkan oleh Bank Indonesia dalam rangka menyusun kebijakan-kebijakan sektor moneter dan sistem pembayaran. Dalam hal ini, pengawas perlu didorong untuk mengkonversi pengetahuan *tacit* miliknya menjadi pengetahuan *explicit* organisasi dan dibekali pengetahuan lainnya agar memiliki kompetensi yang diperlukan untuk memperkuat pelaksanaan tugas Bank Indonesia yang lain di sektor moneter, sistem pembayaran dan manajemen intern. (Sumber *Strategy Map* Bank Indonesia tahun 2008 dan *Destination Statement* Bank Indonesia 2013).

Berdasarkan latar belakang kondisi dimaksud, penelitian terhadap penciptaan pengetahuan organisasi ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai kondisi penciptaan pengetahuan yang ada meskipun diketahui bahwa Direktorat Pengawasan Bank 3 berfungsi sebagai pendukung dalam mencapai kestabilan nilai rupiah, namun fungsi tersebut tidak terpisah dari fungsi utama untuk menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter yang efektif dan efisien yaitu melalui sistem keuangan yang sehat, transparan, terpercaya dan dapat dipertanggungjawabkan yang didukung oleh pengaturan dan pengawasan bank yang memenuhi prinsip kehati-hatian. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan pula dapat menjadi masukan dalam menjawab tantangan yang sedang dihadapi oleh Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia yaitu untuk mempercepat terbentuknya kompetensi pengawas yang mampu memahami kondisi bank, memitigasi risiko, *equal treatment* dalam pengawasan bank dan mengacu pada standar internasional. Selain itu, juga untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga perbankan dan menghindari hilangnya pengetahuan dari organisasi karena adanya pembentukan Lembaga Pengawasan Sektor Jasa Keuangan. Sehingga dengan upaya tersebut di atas, diharapkan dapat mengatasi

kesenjangan kompetensi yang terjadi di antara pengawas bank, mampu membentuk pengetahuan organisasi dan mampu memelihara sistem pengawasan bank yang efektif.

## B. Perumusan Masalah

Direktorat Pengawasan Bank 3 sebagai salah satu Direktorat Pengawasan pada Bank Indonesia yang melaksanakan tugas pengawasan bank, memiliki tanggung jawab yang besar dalam menjaga dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap lembaga perbankan. Mengingat sebagian besar pengetahuan yang tersedia dalam bentuk pengetahuan *tacit* yang melekat pada pegawai yang memiliki mobilitas tinggi dan kelangkaan pegawai yang memiliki kompetensi yang disyaratkan untuk mengisi posisi strategis di bidang pengawasan bank, maka terdapat gap kompetensi teknis dan analisis pengawas bank serta kompetensi kelompok pengawas spesialis dalam menangani masalah manajemen risiko dan teknologi informasi serta kendala *equal treatment* pembinaan bank. Selain itu, terkait juga dengan akan beralihnya tugas pengawasan Bank kepada Lembaga Pengawasan Sektor Jasa Keuangan, maka perlu diantisipasi hilangnya pengetahuan (*knowledge walk-out*) dengan menkonversikan pengetahuan *tacit* milik individu menjadi pengetahuan *explicit* milik organisasi. Selanjutnya, sejalan dengan pendapat Nonaka dan Takeuchi (1995:5) bahwa apabila pengetahuan *tacit* setiap pegawai dapat dikelola dengan baik maka pengetahuan tersebut akan menjadi kunci keunggulan kompetitif Direktorat. Oleh karena itu, pengetahuan *tacit* perlu dikembangkan menjadi milik organisasi agar dapat menjadi landasan bagi terbentuknya Organisasi Berbasis Pengetahuan. Berlandaskan kepada pentingnya penciptaan pengetahuan yang berkesinambungan dan peran penting dalam menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga perbankan, maka dilakukan penelitian yang mencoba mengungkapkan proses penciptaan pengetahuan pada Direktorat Pengawasan Bank 3. Dalam hal ini, perlu diteliti bagaimana proses penciptaan pengetahuan terjadi sebagai interaksi dinamis antara pegawai untuk mengkonversikan pengetahuan *tacit*

dan pengetahuan *explicit* melalui sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi (*SECI*) serta bentuk konversi pengetahuan yang dominan pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia. Dengan demikian, terhadap bentuk konversi pengetahuan yang kurang dominan perlu ditingkatkan agar penciptaan pengetahuan dapat berjalan secara berkesinambungan guna mempercepat peningkatan kompetensi pengawas sehingga mampu mendukung pelaksanaan pengawasan bank secara efektif.

Sesuai dengan latar belakang masalah, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana penciptaan pengetahuan melalui aplikasi model *SECI* pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia ?
2. Apa bentuk konversi pengetahuan yang dominan dalam aplikasi model *SECI* pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk :

1. Mengetahui bagaimana penciptaan pengetahuan melalui aplikasi model *SECI* pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia.
2. Mengetahui bentuk konversi pengetahuan yang dominan dalam aplikasi model *SECI* pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia.

Selain itu, secara khusus penelitian ini dilakukan untuk dapat memberikan masukan kepada Direktorat Pengawasan Bank 3 mengenai persepsi pegawai dalam penciptaan pengetahuan agar potensi pengetahuan setiap pegawai dapat dimanfaatkan dan dikembangkan. Sebagai langkah mendeteksi adanya pengetahuan *tacit* dan *explicit*, maka perlu dilakukan pendataan melalui penelitian kepada pegawai di Direktorat Pengawasan Bank 3. Maksud yang hendak dicapai adalah mengetahui keunggulan dan hambatan proses

penciptaan pengetahuan tersebut dan jika dimungkinkan memberikan pemikiran untuk memperbaikinya.

#### **D. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian dilakukan terhadap pegawai golongan III (staf) sampai dengan golongan VIII (pimpinan) pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia untuk mengukur penciptaan pengetahuan melalui konversi pengetahuan *tacit* dan *explicit* dengan aplikasi model *SECI*. Sesuai pandangan Nonaka dan Takeuchi (1995:13) bahwa meskipun digunakan istilah penciptaan pengetahuan organisasi, namun organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa inisiatif anggota organisasi dan interaksi yang terjadi di dalam group atau tim kerja. Jadi pengetahuan baru, selalu dimulai dari individu dan pengetahuan tersebut dapat diperkuat atau dikristalkan pada level group melalui dialog, diskusi, berbagi pengalaman dan pengamatan (*observation*). Dengan demikian, suatu tim atau group memegang peran yang penting dalam proses penciptaan pengetahuan. Selain itu, terkait dengan keterlibatan setiap pegawai, menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:15) dalam penciptaan pengetahuan baru, semua pegawai dari staf (*front liner*), manajer menengah (*middle manager*) sampai dengan senior manajer, mempunyai peran dengan porsi yang berbeda, karena pengetahuan baru tersebut pada dasarnya merupakan hasil dari interaksi dinamis diantara semua pegawai. Dalam hal ini, manajer menengah atau manajer lini memainkan peran penting dalam proses penciptaan pengetahuan, karena memahami pengetahuan apa yang dibutuhkan dengan mengumpulkan pengetahuan *tacit* dari para staf (*front liners*) dan eksekutif senior, kemudian mengetahui bagaimana pengetahuan tersebut diterapkan dalam praktek sehari-hari dengan menjadikannya *explicit*, dan membentuknya dalam produk, teknologi atau solusi pemecahan masalah. Khusus di Bank Indonesia, setiap satuan kerja memiliki *change agent* atau Mitra Perubahan yang berfungsi sebagai penggerak dalam membudayakan belajar dan berbagi pengetahuan.

Selain itu, Nonaka dan Takeuchi berpendapat (1995:126) bahwa proses inti dalam penciptaan pengetahuan organisasi mengambil tempat secara intensif pada level group. Interaksi secara langsung dan dialog yang penuh arti dalam group, telah mencetuskan proses eksternalisasi. Melalui dialog ini, anggota group mengungkapkan pikirannya, kadang-kadang dengan menggunakan kiasan atau analogi, membuka pengetahuan *tacit* yang tersembunyi yang sebenarnya sulit untuk dikomunikasikan. Dalam mengelola penciptaan pengetahuan, perusahaan Jepang menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:127) menggunakan cara *middle-up-down* yang mana manajer menengah mempunyai peran yang penting sebagai pencipta pengetahuan karena sering menjadi pimpinan tim atau *task force*, yang mana melalui proses *spiral* konversi, melibatkan baik top manajer maupun pegawai *front liner (bottom)*. Proses ini menempatkan manajer menengah pada pusat manajemen pengetahuan, yaitu pada pertemuan vertikal dan horisontal aliran informasi dalam perusahaan. Kenyataannya ialah bahwa manajemen *middle-up-down* menegaskan peran dinamis dari manajer menengah yang secara tajam membedakan teori tersebut dari kebijakan manajemen konvensional.

Kondisi tersebut ditegaskan oleh Sangkala (2007:108) yang menggarisbawahi pendapat Lewin (1951) bahwa tim dibentuk sebagai sebuah kelompok dengan dinamika yang didasarkan atas adanya saling ketergantungan daripada kesamaan dan pendapat Nonaka (2002) bahwa tim yang sukses biasanya terdiri atas 10 sampai 30 anggota. Di dalam tim biasanya terdapat 4 sampai 5 anggota inti yang memiliki berbagai pengalaman dan mempunyai peran penting dalam menjamin ketepatan informasi di dalam lintas fungsi tim sehingga terjadi proses belajar dan interaksi berbagi pengalaman secara terus menerus di antara anggota tim untuk membentuk dasar pemahaman bersama.

Selain itu, berdasarkan review yang dilakukan oleh Rice dan Rice terhadap berbagai riset penerapan model *SECI* pada organisasi multi usaha disebutkan bahwa (i) model *SECI* mendapat penerimaan luas, khususnya dari praktisi manajemen, dalam kaitannya dengan logika intuisi dan penggambaran yang jelas mengenai jenis pengetahuan (ii) model *SECI* juga terwujud dalam interaksi dinamis dengan konversi pengetahuan dalam sebuah spiral, yang

membuat nilai pengetahuan meningkat melalui pertukaran antara individu dan group dalam organisasi (iii) berbagi pengetahuan dalam model *SECI* adalah penentu utama suatu bentuk kerjasama (Gulati et al 2000) dan riset empiris menyimpulkan mengenai pentingnya nilai-nilai serta rutinitas bersama yang menggambarkan perkembangan kemampuan yang lebih dalam dan lebih kompleks (iv) pentingnya elemen *SECI* terkait dengan kombinasi dan internalisasi sumber daya pengetahuan antar perusahaan (Gann dan Salter, 1998) serta (v) penggunaan elemen *SECI* dan penciptaan lingkungan yang efektif untuk pertukaran pengetahuan ("*ba*") perlu dilakukan dalam membangun *knowledge sharing*. Dengan demikian, riset ini menekankan pentingnya perusahaan untuk memiliki kemampuan saling bertukar pengetahuan sebagai alat untuk meningkatkan nilai pengetahuan internalnya dan dengan menerapkan elemen kunci model *SECI* dalam organisasi serta berpikir secara kreatif bagaimana menerapkan prinsip-prinsip *SECI*, akan menciptakan keuntungan-keuntungan bagi usaha multi organisasi.

Selanjutnya, Li dan Go (2003) membuat kritikal *review* mengenai Mengapa Nonaka menyoroti pengetahuan *tacit*, yaitu bahwa intisari dari teori penciptaan pengetahuan adalah menumbuhkan kesadaran bagi seluruh anggota untuk terus belajar dan berbagi serta mengarahkan untuk menggali secara terus menerus setiap sumber daya potensial yang terdapat dalam individu, kelompok, organisasi dan masyarakat. Dengan adanya pengetahuan *tacit* individu yang berlimpah dan kegiatan organisasi yang dinamis yang bertujuan untuk menggerakkan sumber daya yang berharga, akan menjadi penggerak berkekuatan besar atas peningkatan inovasi yang menghasilkan keunggulan persaingan bagi organisasi. Selain itu, beberapa uji empiris menunjukkan validitas penerapan penciptaan pengetahuan di beberapa perusahaan dan untuk penelitian yang lebih dalam (*explore*) mengenai pengetahuan *tacit* dalam organisasi serta upaya pengembangannya, disarankan untuk peka terhadap perbedaan yang tipis dari pengetahuan yang sifatnya implisit dan *tacit*, mengidentifikasi tingkatan pengetahuan dalam organisasi dan menguji luas lingkup pengetahuan *tacit* dalam konteks tertentu.

Organisasi Direktorat Pengawasan Bank 3, terdiri atas beberapa tim pengawasan yang dipimpin oleh Ketua Tim, yang bertanggung jawab kepada pimpinan Direktorat atas kelancaran tugas pengawasan dan pemeriksaan bank. Dalam setiap tim pengawasan yang terdiri atas 15 orang pengawas terbagi lagi ke dalam sub tim pengawasan bank tertentu yang terdiri atas 4 sampai 6 pengawas. Pada umumnya dalam melaksanakan tugas pemeriksaan, dilakukan penggabungan antara anggota sub tim dan anggota kelompok pengawas spesialis sehingga dapat memenuhi kompetensi atau keahlian yang dibutuhkan dalam melakukan pemeriksaan bank. Selain itu, dalam menghadapi suatu bank bermasalah atau yang berindikasi memiliki potensi risiko sistemik, yang memerlukan pengawasan khusus dan *On-site Supervisory Presence* setiap hari di bank, maka dibentuk tim khusus yang beranggotakan pengawas antar tim dan anggota kelompok pengawas spesialis yang memiliki keahlian penanganan bank bermasalah. Oleh karena itu, memperhatikan bahwa struktur organisasi Direktorat Pengawasan Bank 3 dalam bentuk Tim, maka pengukuran penerapan penciptaan pengetahuan dilakukan melalui aplikasi model *SECI* sebagaimana dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995:126) bahwa proses inti dalam penciptaan pengetahuan organisasi mengambil tempat secara intensif pada level Tim.

#### **E. Signifikansi Penelitian**

Penelitian ini memiliki signifikansi untuk dilakukan karena diharapkan dapat memberikan manfaat secara akademis yang sifatnya keilmuan dan praktis yang sifatnya aplikatif, berkaitan dengan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Ilmu Administrasi : hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai konsep penciptaan pengetahuan melalui model *SECI* yang diaplikasikan pada lembaga publik yang berbentuk tim kerja atau kelompok dalam rangka pembentukan pengetahuan organisasi.
2. Sumbangan praktis : memberikan kemungkinan pilihan kebijakan pengembangan penciptaan pengetahuan organisasi bagi Direktorat Pengawasan Bank 3 dan Direktorat lain di lingkungan Bank Indonesia

sehingga dapat meningkatkan kompetensi sumber daya manusianya sebagai modal intelektual, dalam rangka menuju Organisasi Bank Indonesia Berbasis Pengetahuan.

## **F. Sistematika Penulisan**

Hasil penelitian akan dijelaskan dengan sistematikan penulisan sebagai berikut :

- BAB I                    PENDAHULUAN**  
Dalam bab ini dijelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian serta sistematika penulisan.
- BAB II                    TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN**  
Dalam bab ini dijelaskan mengenai konsep dan teori mengenai pengetahuan, manajemen pengetahuan, penciptaan pengetahuan, model *SECI* serta hasil penelitian sebelumnya sebagai kerangka berpikir untuk menjawab permasalahan penelitian.  
Selanjutnya dijelaskan mengenai metode penelitian dalam proses penciptaan pengetahuan yang terdiri dari pendekatan, jenis, metode dan strategi penelitian, nara sumber/Informan, uji validitas dan reliabilitas, proses penelitian, dan keterbatasan penelitian.
- BAB III                    GAMBARAN UMUM BANK INDONESIA DAN DIREKTORAT PENGAWASAN BANK 3**  
Dalam bab ini dijelaskan mengenai misi, visi, arah, sasaran strategis, tugas dan fungsi serta struktur organisasi Bank Indonesia dan Direktorat Pengawasan Bank 3.
- BAB IV                    ANALISIS HASIL PENELITIAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN MELALUI APLIKASI MODEL *SECI***

Dalam bab ini dijelaskan mengenai analisis hasil penelitian penciptaan pengetahuan melalui aplikasi model *SECI* pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini dijelaskan mengenai jawaban pertanyaan penelitian yang didasarkan pada hasil analisis dan saran untuk meningkatkan penciptaan pengetahuan pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia.



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Ijin Penelitian
2. Hasil Penelitian Sebelumnya
3. Struktur Organisasi Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia
4. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen
5. Distribusi Frekuensi
6. Analisis Faktor
7. Analisis Korelasi
8. Kuesioner Penciptaan Pengetahuan Model *SECI*
9. Email Sdr. Puji Wahono
10. Riwayat Hidup

