

## DESAIN TACIT-EKSPLISIT KONVERSI PENGETAHUAN MELALUI MEKANISME SHARING: STUDI KASUS KEBIJAKAN MANAJEMEN PENGETAHUAN PT SUCOFINDO

Oleh :

Anggita Jogi<sup>1)</sup>, Nurbeta Kurniawan<sup>2)</sup>, Sri Agustina<sup>3)</sup>, Leonardus Wahyu Wasono<sup>4)</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Telkom University

<sup>1</sup>email: anggita.jogi@student.telkomuniversity.ac.id

<sup>2</sup>email: nurbetakurniawan@student.telkomuniversity.ac.id

<sup>3</sup>email: sriagustina@student.telkomuniversity.ac.id

<sup>4</sup>email: lwwasono@telkomuniversity.ac.id

### Informasi Artikel

#### Riwayat Artikel :

Submit, 6 Januari 2026

Revisi, 24 Mei 2026

Diterima, 29 Mei 2026

Publish, 31 Mei 2026

#### Kata Kunci :

Pengetahuan Tacit,  
Pengetahuan Explicit,  
Knowledge Sharing,  
Community Of Practice,  
SUCOFINDO.

### ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis desain sistem *Knowledge Management* (KM) di PT SUCOFINDO dengan fokus pada pengelolaan pengetahuan tacit dan explicit melalui praktik berbagi pengetahuan yang terstruktur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis analisis dokumen dengan menelaah Pedoman system manajemen pengetahuan (*Knowledge Management System/KMS*) dan Prosedur manajemen pengetahuan SUCOFINDO sebagai sumber utama. SUCOFINDO telah mengimplementasikan KMS sejak tahun 2008 dan melakukan revitalisasi pada tahun 2012 untuk memperkuat repositori pengetahuan organisasi serta mendukung keberlanjutan dan inovasi bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem KM di SUCOFINDO merepresentasikan proses konversi pengetahuan dari tacit ke explicit difasilitasi melalui forum *Community of Practice* (CoP) serta mekanisme berbagi pengetahuan yang terdokumentasikan dalam repositori perusahaan. Desain sistem ini selaras dengan model konversi pengetahuan SECI dan prinsip-prinsip utama Manajemen Pengetahuan dalam. Namun demikian, penelitian ini mengidentifikasi kelemahan pada tahap internalisasi, yaitu belum optimalnya proses penerapan pengetahuan eksplisit ke dalam praktik kerja individu yang terukur. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya mengandalkan dokumen kebijakan perusahaan tanpa didukung oleh observasi lapangan atau wawancara, sehingga temuan penelitian ini terbatas pada aspek desain formal sistem.

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license*



### Corresponding Author:

Nama: Anggita Jogi

Afiliasi: Telkom University

Email: anggita.jogi@student.telkomuniversity.ac.id

### 1. PENDAHULUAN

Dalam industri *Testing, Inspection, and Certification* (TIC) yang bersifat *knowledge - intensive*. Organisasi sangat tergantung kepada kompetensi, pengalaman dan keahlian individu dalam memberikan layanan yang berkualitas dan konsisten. Meskipun banyak organisasi telah menginvestkan sumber daya dalam mengembangkan sistem Manajemen Pengetahuan, tantangan utama yang

sering dihadapi adalah risiko kehilangan pengetahuan (*knowledge loss*) serta kegagalan dalam menterjemahkan pengetahuan yang sudah didokumentasikan ke dalam praktek kerja individu yang berkelanjutan. Kondisi ini menegaskan pentingnya desain kebijakan formal pengelolaan pengetahuan yang mampu memastikan mekanisme transfer pengetahuan dan pemanfaatan pengetahuan berjalan sistematis dan berkelanjutan.

Pengetahuan merupakan aset strategis bagi organisasi yang mendukung keberlanjutan bisnis dan keunggulan kompetitif. *Knowledge Management* (KM) adalah pendekatan sistematis untuk mengelola pengetahuan agar dapat diciptakan, dibagikan, disimpan, dan dimanfaatkan secara optimal (Nonaka, 1994). Dalam literatur KM, pengetahuan organisasi diklasifikasikan menjadi dua jenis utama, yakni tacit dan explicit. Pengetahuan tacit melekat pada individu berupa pengalaman, keterampilan, atau intuisi yang sulit diekspresikan secara formal (Oranga, 2023). Sebaliknya, pengetahuan explicit adalah pengetahuan yang telah dikodifikasi dalam bentuk dokumen atau media lain yang lebih objektif (Oranga, 2023). Salah satu isu utama dalam KM adalah bagaimana mengonversi pengetahuan tacit menjadi explicit agar pengetahuan tersebut dapat dimanfaatkan secara kolektif oleh organisasi. Nonaka (1994) mengemukakan model SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) untuk menjelaskan proses dinamis konversi pengetahuan antara tacit dan explicit (Nonaka, 1994; Herschel et al., 2001).

Sebagai perusahaan jasa TIC, PT SUCOFINDO beroperasi pada industri yang sangat bergantung pada kompetensi dan pengalaman sumber daya manusia dalam memberikan layanan. Karakteristik bisnis ini membuat pengetahuan praktis di lapangan, standar layanan, dan pengalaman pemecahan masalah menjadi aset strategis yang menentukan kualitas layanan dan daya saing perusahaan. Pedoman KMS perusahaan menegaskan bahwa kebutuhan KM menguat karena kombinasi faktor eksternal dan internal. Dari sisi eksternal, meningkatnya kompetisi pasar TIC menuntut perusahaan menjaga konsistensi kualitas layanan melalui penguatan kapabilitas personel. Selain itu, perubahan cepat akibat Industry 4.0 mendorong sistem dan proses kerja semakin terkoneksi dan real-time melalui Internet of Things (IoT). Kondisi ini menciptakan kebutuhan kualifikasi baru serta potensi disrupsi terhadap pola persaingan yang ada. Dari sisi internal, organisasi menghadapi risiko kehilangan pengetahuan akibat "Expert & Leaders Retirement", karena pegawai yang mendekati masa pensiun sering kali merupakan pemimpin dan pakar dengan pengalaman mendalam. Untuk merespons tantangan tersebut, SUCOFINDO membangun inisiatif KMS sejak 2008 dan melakukan revitalisasi pada 2012 untuk memperkuat repositori pengetahuan agar lebih lengkap dan *user-friendly*, dengan tujuan memastikan keberlanjutan bisnis, mendorong inovasi, dan meningkatkan daya saing (Pedoman KMS, 2022; Prosedur KM, 2022).

Berbagai penelitian terdahulu telah menyoroti pentingnya *knowledge sharing* sebagai mekanisme kunci yang menghubungkan pengetahuan tacit dan explicit. *Community of Practice* (CoP) dianggap sarana penting dalam memfasilitasi *knowledge sharing* lintas fungsi dan unit kerja (Matsuo, 2022).

Namun, keberhasilan *knowledge sharing* juga bergantung pada desain mekanisme dan dukungan organisasi. Tanpa prosedur dokumentasi yang jelas, kegiatan *sharing* cenderung hanya menghasilkan pertukaran informasi sementara tanpa kontribusi jangka panjang bagi pengetahuan organisasi (Thomas & Nataliani, 2021). Oleh karena itu, integrasi antara forum berbagi pengetahuan dan sistem dokumentasi menjadi aspek krusial dalam desain sistem KM.

Sebagian besar penelitian KM di Indonesia sebelumnya cenderung berfokus pada pengaruh KM terhadap kinerja organisasi atau perilaku individu dalam berbagi pengetahuan. Namun, kajian yang secara spesifik melakukan analisis mendalam terhadap desain kebijakan formal dan prosedur operasional organisasi sebagai objek utama masih sangat terbatas. Selain itu, sedikit penelitian yang secara eksplisit menelaah kelemahan pada tahap internalisasi dalam kerangka SECI, khususnya terkait bagaimana pengetahuan explicit yang telah terdokumentasi diterjemahkan kembali menjadi praktik kerja individu yang terukur. Penelitian ini berkontribusi pada literatur KM dengan menggeser fokus analisis dari hasil perilaku atau persepsi menuju evaluasi desain formal tata kelola pengetahuan organisasi. Studi ini juga mengisi celah tersebut dengan membedah bagaimana sebuah organisasi besar dalam industri *Testing, Inspection, and Certification* (TIC) merancang alur pengetahuannya melalui regulasi internal.

Penelitian ini bertujuan mengkaji bagaimana pengelolaan tacit dan explicit *knowledge* dirancang serta bagaimana mekanisme konversi pengetahuan difasilitasi melalui *knowledge sharing* dalam sistem KM PT SUCOFINDO. Selain itu, studi ini bertujuan mengungkap potensi kelemahan pada tahap *internalization* sebagai faktor penghambat utama dalam implementasi KM, sehingga dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis bagi pengembangan sistem KM berbasis kebijakan formal organisasi

Untuk menelaah bagaimana desain formal sistem KM mendukung proses konversi pengetahuan, penelitian ini diarahkan untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian berikut:

- RQ1: Bagaimana desain mekanisme *knowledge sharing* (khususnya *Community of Practice*) pada KMS SUCOFINDO memfasilitasi konversi pengetahuan tacit menjadi explicit?
- RQ2: Bagaimana desain dokumentasi dan repositori pengetahuan (misalnya sinopsis dan KM Portal) mendukung proses *externalization* dan *combination* dalam kerangka SECI?

#### Tinjauan Pustaka

##### **Knowledge Management dan Jenis Pengetahuan**

*Knowledge Management* adalah pengelolaan pengetahuan perusahaan untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia dan mendukung keberlangsungan bisnis dengan mengoptimalkan proses penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan

pemanfaatan pengetahuan (Alavi & Leidner, 2001). Dalam literatur KM, pengetahuan diklasifikasikan menjadi tacit dan explicit. Pengetahuan tacit bersifat personal, kontekstual, subjektif, dan sulit dikodifikasi (Oranga, 2023). Contohnya meliputi keterampilan teknis atau intuisi yang dimiliki pegawai berdasarkan pengalaman kerja. Sebaliknya, pengetahuan explicit telah diartikulasikan ke dalam bentuk nyata seperti dokumen, panduan, atau rekaman, sehingga lebih mudah disimpan dan disebarluaskan (Oranga, 2023). Perbedaan ini menuntut pendekatan pengelolaan yang berbeda untuk masing-masing jenis pengetahuan. Namun, keduanya saling melengkapi: pengetahuan tacit merupakan sumber utama kreativitas dan inovasi (Kan et al., 2025), sementara pengetahuan explicit memfasilitasi akumulasi pembelajaran organisasi jangka panjang.

Meskipun pengetahuan explicit memungkinkan standarisasi dan penyimpanan pengetahuan organisasi secara sistematis, beberapa studi menegaskan bahwa ketergantungan berlebihan pada dokumentasi tanpa mekanisme pembelajaran aktif berpotensi menghasilkan pengetahuan yang bersifat pasif dan tidak terinternalisasi dalam praktik kerja individu. Dengan demikian, pengelolaan pengetahuan yang efektif tidak hanya berfokus pada proses kodifikasi, tetapi juga pada bagaimana pengetahuan tersebut dipelajari, dipahami, dan digunakan kembali dalam konteks pekerjaan nyata

#### **Konversi Pengetahuan (Model SECI)**

Nonaka (1994) menjelaskan proses konversi pengetahuan dalam organisasi melalui model SECI. *Socialization* (T-T) adalah tahap berbagi tacit antar individu melalui interaksi langsung. *Externalization* (T-E) adalah proses artikulasi tacit menjadi explicit. *Combination* (E-E) meliputi penggabungan dan analisis berbagai dokumen explicit. *Internalization* (E-T) terjadi ketika pegawai menyerap pengetahuan explicit dan menjadikannya pengetahuan tacit baru. Nonaka menekankan bahwa *externalization* adalah kunci untuk menjadikan pengetahuan tacit sebagai pengetahuan korporat yang terdokumentasi (Nonaka, 1994). Herschel et al. (2001) menambahkan bahwa konversi tacit ke explicit memerlukan protokol dan mekanisme formal untuk mendorong proses tersebut (Herschel et al., 2001). Dengan kata lain, organisasi perlu merancang *knowledge exchange protocols* agar pengetahuan pribadi dapat diubah menjadi aset organisasi yang dapat diakses secara luas (Herschel et al., 2001).

Meskipun model SECI telah banyak diadopsi dalam penelitian dan praktik Knowledge Management, sejumlah studi menunjukkan bahwa tahap internalization sering kali diperlakukan secara konseptual dan kurang diterjemahkan ke dalam mekanisme operasional yang jelas dalam kebijakan organisasi. Akibatnya, banyak sistem KM cenderung berhenti pada tahap externalization dan combination, tanpa memastikan bahwa pengetahuan eksplisit yang telah terdokumentasi benar-benar diinternalisasikan

dan diterapkan secara konsisten dalam praktik kerja individu.

#### **Knowledge Sharing dan Community of Practice**

*Knowledge sharing* adalah proses penting yang menyatukan pengetahuan tacit dan explicit dalam organisasi. Kegiatan berbagi pengetahuan memfasilitasi ekspresi pengalaman dan pemahaman individu, yang kemudian diubah menjadi pengetahuan tertulis. *Community of Practice* (CoP), komunitas profesional dengan minat dan nilai sama, berperan penting sebagai forum berbagi pengetahuan lintas unit kerja (Matsuo, 2022). Melalui CoP, anggota dapat saling belajar dari praktik terbaik dan tantangan yang mereka hadapi. Beberapa studi menunjukkan bahwa keberadaan forum berbagi saja tidak cukup; harus didukung oleh prosedur dokumentasi yang jelas agar *sharing* berkontribusi jangka panjang pada *knowledge base* organisasi (Thomas & Nataliani, 2021). Integrasi antara CoP dan sistem dokumentasi (misalnya *Knowledge Repository*) menjadi hal yang krusial dalam desain KM. Sebagai contoh, penelitian menyimpulkan bahwa tanpa integrasi tersebut, *sharing* cenderung hanya bersifat sementara dan tidak mengakumulasi pengetahuan organisasi secara berkelanjutan (Thomas & Nataliani, 2021).

Meskipun Community of Practice sering diposisikan sebagai solusi utama dalam memfasilitasi knowledge sharing, literatur juga menegaskan bahwa keberadaan forum berbagi pengetahuan tidak secara otomatis menghasilkan pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Tanpa keterkaitan yang jelas antara aktivitas sharing dengan sistem dokumentasi, evaluasi, dan penerapan dalam pekerjaan, Community of Practice berpotensi berfungsi sebagai forum diskusi seremonial yang tidak berdampak signifikan terhadap pengembangan pengetahuan organisasi.

#### **Posisi Penelitian**

Penelitian ini membedakan diri dari studi Knowledge Management terdahulu yang umumnya berfokus pada pengukuran kesiapan KM, perilaku berbagi pengetahuan, atau dampak KM terhadap kinerja organisasi. Sebagai contoh, studi pada PT Bank SulutGo Cabang Limboto menekankan pengukuran tingkat kesiapan implementasi KM dan kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi ideal sebelum penerapan penuh KM. Sebaliknya, penelitian ini berfokus pada desain kebijakan formal dan prosedur operasional KM sebagai objek utama analisis, dengan menggunakan pendekatan kualitatif berbasis analisis isi dokumen dan kerangka model SECI.

Berbeda dengan sebagian besar penelitian Knowledge Management yang menekankan pada persepsi individu atau hasil implementasi KM, penelitian ini memfokuskan analisis pada artefak kebijakan formal sebagai representasi desain tata kelola pengetahuan organisasi. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi kesenjangan struktural

dalam desain sistem KM, khususnya pada tahap internalization, yang sering kali tidak terungkap dalam studi berbasis survei atau evaluasi perilaku individu..

Penelitian ini membedakan dari studi KM terdahulu dengan berfokus pada analisis artefak kebijakan (dokumen) daripada persepsi atau perilaku individu. Tabel 1 berikut merangkum posisi studi ini dibandingkan dengan literatur sebelumnya:

Tabel 1. Perbandingan Studi Terdahulu PT Bank SulutGo Cabang Limboco dan Penelitian Saat Ini di SUCOFINDO

Dimensi	Studi KM Terdahulu PT Bank SulutGo	Penelitian Ini PT SUCOFINDO
<b>Fokus Utama</b>	Mengukur tingkat kesiapan implementasi KM dan mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi ideal sebelum implementasi penuh KM.	Desain kebijakan formal dan prosedur operasional (regulasi internal)
<b>Konteks Analisis</b>	Kesiapan dan kematangan KM organisasi perbankan daerah melalui kondisi aktual dan analisis gap pada implementasi.	Mekanisme konversi pengetahuan berdasarkan kerangka Model SECI.
<b>Metode</b>	Deskriptif kuantitatif menggunakan survei 52 item.	Kualitatif dengan Analisis Isi <i>Content Analysis</i> deduktif pada dokumen.
<b>Kontribusi</b>	Memperkuat generalisasi model <i>KM Readiness</i> di Indonesia sekaligus berfungsi sebagai panduan implementasi KM yang bersifat <i>actionable</i> bagi organisasi.	Mengungkap celah desain ( <i>design gap</i> ) khususnya pada tahap Internalisasi dalam kebijakan korporasi.

Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada literatur Knowledge Management dengan memperluas fokus kajian dari hasil atau dampak implementasi KM ke evaluasi desain kebijakan dan prosedur formal yang membentuk alur konversi pengetahuan dalam organisasi. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa kelemahan implementasi KM tidak selalu bersumber dari faktor individu, tetapi dapat berasal dari keterbatasan desain kebijakan yang belum sepenuhnya mendukung proses internalisasi pengetahuan.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis isi (*content analysis*) yang bersifat deduktif (*theory-driven*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mengevaluasi desain kebijakan formal Knowledge Management (KM) secara mendalam, bukan untuk mengukur persepsi individu atau menguji hubungan kausal antar variabel. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menelaah bagaimana konsep teoretis Knowledge

Management diterjemahkan ke dalam regulasi dan prosedur organisasi secara sistematis.

Metode analisis isi deduktif digunakan dengan mengacu pada kerangka teori yang telah mapan, yaitu model SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) dari Nonaka (1994). Penggunaan pendekatan deduktif dipandang relevan karena penelitian ini berfokus pada keselarasan (*alignment*) antara desain kebijakan formal organisasi dan kerangka konseptual Knowledge Management yang dominan dalam literatur internasional.

### Sumber Data dan Unit Analisis

Data primer penelitian ini adalah dua dokumen internal kebijakan formal PT SUCOFINDO tahun 2022:

1. Pedoman Knowledge Management System (KMS) (No. PDM/SCI-HC/02 Rev.01).
2. Prosedur Knowledge Management (No. PSM/SCI-HC/32 Rev.01).

Dokumen-dokumen tersebut dipilih karena merepresentasikan artefak kebijakan resmi yang menjadi dasar implementasi Knowledge Management di tingkat korporat. Analisis terhadap dokumen kebijakan formal dipandang penting karena kebijakan tersebut mencerminkan desain tata kelola pengetahuan yang diharapkan dapat mengarahkan perilaku dan praktik kerja pegawai.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pasal, ayat, poin prosedur, atau kalimat spesifik dalam dokumen kebijakan yang mengatur alur pengelolaan pengetahuan, mulai dari proses berbagi pengetahuan hingga penerapan pengetahuan dalam pekerjaan. Pemilihan unit analisis ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi secara rinci bagaimana setiap tahapan konversi pengetahuan dalam model SECI direpresentasikan dalam kebijakan formal organisasi.

### Prosedur Analisis Data (Flow Metodologi)

Proses analisis dilakukan melalui tiga tahapan sistematis untuk memastikan reliabilitas temuan:

- a. Langkah 1: Menetapkan Kategori Utama (*A Priori Codes*)

Menetapkan kode berdasarkan empat dimensi model SECI sebagai kategori awal untuk membedah dokumen kebijakan:

- SOC (*Socialization*): Pengaturan terkait forum berbagi pengetahuan langsung (*tacit to tacit*).
- EXT (*Externalization*): Pengaturan terkait kodifikasi pengetahuan menjadi dokumen (*tacit to explicit*).
- COM (*Combination*): Pengaturan terkait sistem penyimpanan dan penggabungan dokumen di repositori (*explicit to explicit*).
- INT (*Internalization*): Pengaturan terkait instruksi pembelajaran dan penerapan pengetahuan dalam pekerjaan (*explicit to tacit*).

Kategori ini berfungsi sebagai kerangka analisis awal (*a priori codes*) yang memandu proses pembacaan dan interpretasi dokumen secara sistematis.

b. Langkah 2: Membaca Dokumen dan Menandai Unit Teks

Melakukan pembacaan mendalam terhadap dokumen kebijakan dan menandai setiap unit teks (kalimat/paragraf) yang menjelaskan tentang forum *sharing*, tata cara dokumentasi, mekanisme repositori, hingga instruksi penerapan pengetahuan. Proses ini dilakukan secara iteratif untuk memastikan bahwa seluruh bagian dokumen yang relevan telah teridentifikasi dan dikodekan secara konsisten.

c. Langkah 3: Analisis Pola dan Kesenjangan Data

Menganalisis pola dan data yang telah dikodekan kemudian dianalisis untuk melihat kategori mana yang diatur secara dominan dan kategori mana yang kurang terakomodasi dalam kebijakan formal. Fokus utama adalah mengidentifikasi potensi *gap* pada tahap internalisasi yang sering menjadi titik lemah dalam implementasi KM. Fokus utama analisis diarahkan pada identifikasi ketidakseimbangan antar tahapan SECI, khususnya pada tahap internalization yang sering kali menjadi titik lemah dalam implementasi Knowledge Management.

**Skema Pengkodean dan Pemetaan**

Dapat dilihat dari tabel 2 berikut menyajikan aplikasi strategi *coding* deduktif yang dilakukan terhadap dokumen internal PT SUCOFINDO:

Tabel 2. Skema Pengkodean Desain Kebijakan KM berdasarkan Model SECI

Kutipan Kebijakan / Prosedur	Interpretasi	Kode SECI
"Community of Practice (COP) adalah komunitas yang terdiri dari orang-orang yang memiliki pengetahuan... sehingga terjadi proses berbagi pengetahuan serta mengembangkan pengetahuan."	Pengaturan forum interaksi langsung antar pegawai untuk pertukaran pengalaman ( <i>Tacit to Tacit</i> ).	<b>SOC</b> ( <i>Socialization</i> )
"Pengetahuan tersebut didokumentasikan dengan melakukan konversi pengetahuan tacit ke dalam bentuk media pengetahuan ( <i>Tacit to Explicit</i> )..."	Kewajiban formal untuk mengubah pemahaman individu menjadi aset tertulis seperti sinopsis atau artikel.	<b>EXT</b> ( <i>Externalization</i> )
"Penyimpanan dokumen pengetahuan dilakukan langsung oleh Unit Kerja dengan mem-posting dokumen ke dalam repositori pengetahuan perusahaan (KM Portal)."	Mekanisme sistematis untuk mengumpulkan dan mengintegrasikan berbagai pengetahuan eksplisit dalam satu sistem digital.	<b>COM</b> ( <i>Combination</i> )
"Mempelajari konten pengetahuan dan mengimplementasikan dalam pekerjaan sehingga menjadi pengetahuan yang dikuasai ( <i>Explicit to Tacit</i> )."	Instruksi bagi pegawai untuk menyerap pengetahuan dari repositori guna meningkatkan kompetensi kerja individu.	<b>INT</b> ( <i>Internalization</i> )

**Keabsahan data**

Pengujian dari keabsahan data dengan metodologi kredibilitas (*credibility*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Penelitian ini menggunakan metode :

- Kredibilitas: dijaga melalui penggunaan kerangka teori yang mapan (model SECI) sebagai dasar analisis serta pemilihan dokumen kebijakan resmi yang berlaku secara korporat.
- Ketergantungan: dicapai dengan mendokumentasikan secara rinci prosedur analisis data, termasuk tahapan pengkodean dan interpretasi, sehingga proses penelitian dapat ditelusuri dan direplikasi.
- Kepastian: dijaga dengan memfokuskan analisis pada isi dokumen kebijakan dan meminimalkan interpretasi subjektif yang tidak didukung oleh kutipan kebijakan yang jelas.

**Keterbatasan metodologi**

Penelitian ini memiliki keterbatasan metodologis karena hanya mengandalkan analisis dokumen kebijakan formal tanpa dilengkapi dengan data empiris berupa wawancara atau observasi lapangan. Oleh karena itu, temuan penelitian ini merefleksikan desain formal sistem Knowledge Management sebagaimana tertuang dalam kebijakan, bukan praktik implementasi aktual di tingkat individu atau unit kerja. Meskipun demikian, pendekatan ini tetap relevan untuk mengidentifikasi potensi celah desain kebijakan yang dapat memengaruhi efektivitas implementasi Knowledge Management dalam organisasi.

**Deskripsi Kasus dan Analisis**

**Deskripsi Kasus: Sistem Knowledge Management di PT SUCOFINDO**

PT SUCOFINDO telah mengembangkan sistem *Knowledge Management* yang diatur melalui pedoman dan prosedur internal sebagai upaya mengelola pengetahuan secara terstruktur (Pedoman KMS PT SUCOFINDO, 2022). Inisiatif KM di SUCOFINDO dimulai sejak tahun 2008 dan mengalami revitalisasi pada 2012, termasuk penyempurnaan repositori pengetahuan yang lebih lengkap dan *user friendly* (Pedoman KMS PT SUCOFINDO, 2022). Tujuan utama Pedoman KMS SUCOFINDO adalah mengelola pengetahuan perusahaan baik dari sisi korporat/bisnis maupun pengalaman pegawai, untuk memastikan keberlanjutan bisnis dan mendorong penciptaan inovasi serta peningkatan daya saing (Pedoman KMS PT SUCOFINDO, 2022).

Dalam organisasi SUCOFINDO, pengetahuan dipahami sebagai aset yang berasal dari pengalaman, keahlian, dan pembelajaran individu maupun unit kerja. Pedoman perusahaan secara eksplisit mengadopsi pengertian pengetahuan tacit dan pengetahuan explicit sesuai Nonaka. Pengetahuan tacit direpresentasikan sebagai pengetahuan subjektif berbasis pengalaman, keterampilan, dan intuisi individu yang belum ditranslasikan ke media nyata. Sebaliknya, pengetahuan explicit diwujudkan dalam bentuk dokumen, prosedur, sinopsis kegiatan, atau media rekaman lainnya.

Pedoman dan prosedur KM SUCOFINDO menyediakan mekanisme formal untuk memfasilitasi

berbagi pengetahuan. Mekanisme tersebut mencakup kegiatan *knowledge sharing* melalui forum *Community of Practice* (CoP) serta aktivitas berbagi pengetahuan selain CoP. *Community of Practice* (CoP) didefinisikan sebagai komunitas yang terdiri dari orang-orang dengan pengetahuan dan minat serupa untuk membahas topik tertentu, sehingga terjadi proses berbagi dan pengembangan pengetahuan. Setiap CoP mengambil topik penting yang tercantum dalam *Knowledge Map* perusahaan. Selain CoP, terdapat kegiatan *Knowledge Sharing* Non-CoP, yaitu berbagi pengetahuan yang bersifat satu arah atau bukan topik inti dalam *Knowledge Map*, misalnya Morning Call, In-House Training, rapat, dan *benchmarking*. Aktivitas Morning Call adalah pertemuan informal seluruh pegawai unit kerja untuk menyampaikan informasi penting; sedangkan rapat perencanaan atau kebijakan yang menghasilkan pemahaman bersama juga dianggap sebagai bagian dari *knowledge sharing* apabila membahas topik pengetahuan tertentu.

SUCOFINDO juga menetapkan prosedur dokumentasi pengetahuan sebagai bagian integral dari KM. Hasil kegiatan *sharing*, terutama CoP, wajib didokumentasikan dalam bentuk sinopsis atau dokumen pengetahuan yang berisi pokok-pokok pembelajaran dan *best practices*. Sinopsis tersebut memuat judul/topik *sharing*, nama CoP, narasumber, suasana kegiatan, serta ringkasan isi yang di-*sharing* oleh narasumber. Dokumen sinopsis dan materi presentasi kemudian diunggah (*posting*) ke dalam Knowledge Repository perusahaan (KM Portal) sebagai aset *explicit* yang dapat diakses oleh pegawai lain. Dengan demikian, *tacit knowledge* individu yang diungkap dalam forum CoP dikonversi menjadi *explicit knowledge* yang terdokumentasi. Pedoman menyatakan bahwa “jantung dari proses *knowledge sharing* adalah proses perubahan *tacit knowledge* ke dalam bentuk *explicit knowledge*, kemudian disimpan dalam sistem repositori sehingga menjadi aset pengetahuan perusahaan yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai lain” (Nonaka, 1994).

Secara keseluruhan, dokumen KM SUCOFINDO menunjukkan desain sistem KM yang menekankan pengelolaan pengetahuan melalui mekanisme berbagi pengetahuan dan dokumentasi pengetahuan. Sistem ini dirancang untuk memastikan bahwa pengetahuan yang awalnya bersifat individual dan *tacit* dapat dikonversi menjadi pengetahuan organisasi yang *explicit*, berkelanjutan, dan dapat dimanfaatkan oleh seluruh anggota perusahaan.

#### **Analisis: Pemetaan Mekanisme KM terhadap Model SECI**

Pedoman Knowledge Management PT SUCOFINDO menegaskan bahwa inti dari proses *knowledge sharing* adalah konversi pengetahuan *tacit* ke dalam bentuk *explicit* yang kemudian disimpan dalam repositori sebagai aset pengetahuan organisasi yang dapat dimanfaatkan secara luas. Pernyataan ini selaras dengan kerangka konversi pengetahuan model

SECI Nonaka (1994), khususnya pada tahap *externalization* dan *combination*. Berdasarkan kerangka tersebut, analisis dilakukan dengan memetakan mekanisme berbagi pengetahuan dan dokumentasi dalam pedoman serta prosedur KM SUCOFINDO ke dalam empat tahapan SECI. Berikut detail penjelasan pada setiap tahapan:

- 1) *Socialization* (SOC). Tahap *socialization* di PT SUCOFINDO difasilitasi melalui forum *Community of Practice* (CoP) dan non-CoP, seperti morning call, rapat, dan *benchmarking*, yang berfungsi sebagai ruang interaksi formal dan informal untuk berbagi pengalaman dan pembelajaran kerja secara langsung. Pedoman dan prosedur SUCOFINDO telah mengatur mekanisme *socialization* ini secara relatif rinci, terutama pada forum CoP. Namun, pada forum non-CoP belum terdapat pengaturan yang jelas terkait tujuan, kriteria pengetahuan, maupun evaluasi efektivitas *sharing*, sehingga proses berbagi pengetahuan cenderung tidak terukur dan sangat bergantung pada inisiatif individu. Secara desain, tahap *socialization* telah difasilitasi dengan baik, tetapi belum sepenuhnya dilengkapi dengan mekanisme pengendalian dan evaluasi yang memungkinkan pengukuran kontribusi pengetahuan yang dihasilkan.
- 2) *Externalization* (EXT). Tahap *externalization* diwujudkan melalui kewajiban pendokumentasian hasil kegiatan *knowledge sharing*. Setiap aktivitas CoP menghasilkan sinopsis atau dokumen pengetahuan yang mengartikulasikan pengalaman dan pembelajaran *tacit* ke dalam bentuk *explicit*. Selain sinopsis, proses ini juga difasilitasi melalui artikel dan video podcast dengan struktur penulisan yang telah ditetapkan, yang kemudian diunggah ke KM Portal sebagai pengetahuan *eksplisit* perusahaan. Mekanisme ini memperkuat akumulasi pengetahuan organisasi sebagaimana ditekankan dalam literatur KM (Nonaka, 1994). Dari perspektif desain kebijakan, *externalization* merupakan tahap yang paling kuat dan terstruktur dalam sistem KM SUCOFINDO, sejalan dengan penekanan literatur KM pada pentingnya kodifikasi pengetahuan *tacit* sebagai aset organisasi. Namun, proses *externalization* belum secara eksplisit dikaitkan dengan pemetaan pengetahuan (*knowledge mapping*), sehingga terdapat potensi ketidaksesuaian antara materi yang terdokumentasi dan kebutuhan strategis organisasi.
- 3) *Combination* (COM). Pada tahap *combination*, seluruh dokumen pengetahuan *eksplisit*—seperti sinopsis, laporan CoP, materi presentasi, artikel, dan video—dikumpulkan dalam repositori terpusat (KM Portal). Penyimpanan terintegrasi ini memungkinkan pengelompokan dan pemanfaatan kembali pengetahuan lintas unit kerja, misalnya melalui adopsi *best practice* dari CoP lain. Meskipun mekanisme penyimpanan

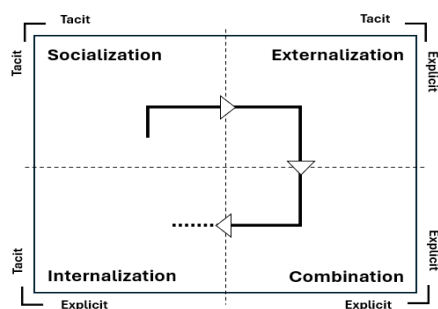
terpusat telah dirancang dengan baik, kebijakan KM belum secara eksplisit mengatur mekanisme peninjauan, pembaruan, atau kurasi konten repositori secara berkala.. Kondisi ini berpotensi menyebabkan akumulasi pengetahuan yang tidak lagi relevan dengan dinamika bisnis terkini, sehingga membatasi efektivitas tahap internalization.

- 4) *Internalization* (INT). Tahap internalization secara konseptual difasilitasi melalui ketersediaan repositori pengetahuan dan tahap “Apply” dalam Prosedur KM, yang mengarahkan pegawai untuk mempelajari dan mengimplementasikan pengetahuan dalam pekerjaan. Dalam desain kebijakan, internalisasi diposisikan sebagai proses penggunaan pengetahuan eksplisit sebagai referensi kerja atau pembelajaran hingga menjadi pengetahuan tacit baru pada individu. Internalization dalam desain kebijakan masih diposisikan sebagai tanggung jawab individual tanpa dukungan mekanisme struktural, seperti integrasi dengan sistem manajemen kinerja, evaluasi kompetensi, atau proses inovasi organisasi. Akibatnya, siklus konversi pengetahuan berpotensi terhenti pada tahap combination.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan KM SUCOFINDO telah kuat dalam mengatur tahap socialization, externalization, dan combination, tahap internalization masih berada pada tataran konseptual. Ketiadaan mekanisme operasional yang terstruktur untuk menghubungkan pengetahuan terdokumentasi dengan penerapan kerja dan inovasi organisasi menunjukkan adanya celah desain kebijakan pada tahap akhir konversi pengetahuan.

#### Gap dalam Desain Kebijakan KM SUCOFINDO

Berdasarkan analisis dokumen kebijakan formal, siklus konversi pengetahuan di PT SUCOFINDO belum membentuk spiral pembelajaran yang berkelanjutan sebagaimana dikemukakan dalam model SECI Nonaka (1994). Hambatan utama ditemukan pada transisi menuju tahap *internalization* (INT), yang menyebabkan siklus pembelajaran organisasi terputus, sebagaimana divisualisasikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Visualisasi Hambatan Konversi Pengetahuan di PT SUCOFINDO.

Kelemahan pada tahap internalisasi menimbulkan risiko knowledge stagnation, yaitu

kondisi ketika pengetahuan eksplisit yang telah dihasilkan melalui proses sharing dan dokumentasi tidak diterjemahkan menjadi kemampuan tacit individu. Dalam kondisi ini, repositori KMS berpotensi berfungsi sebagai arsip mati yang jarang diakses atau diaplikasikan dalam pekerjaan nyata. Akibatnya, siklus SECI berhenti pada tahap combination, sehingga pembelajaran organisasi tidak berlanjut ke penciptaan pengetahuan baru.

Risiko tersebut diperkuat oleh belum optimalnya pengelolaan repositori pada tahap combination, khususnya terkait pembaruan konten dan kesesuaiannya dengan dinamika bisnis terkini, seperti digitalisasi dan isu perubahan iklim. Tanpa mekanisme yang mengaitkan proses combination dan internalization secara sistematis, pengetahuan yang tersimpan berpotensi kehilangan relevansi dan sulit diimplementasikan, sehingga menghambat inovasi dan adaptasi organisasi.

Implikasi organisasi dari kondisi ini adalah terputusnya *learning loop*, yang membatasi kemampuan SUCOFINDO untuk mengeksplorasi pengetahuan baru maupun mengeksploitasi pengalaman terdahulu secara lintas unit. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menurunkan daya saing, meningkatkan risiko pengulangan kesalahan, serta menciptakan ketergantungan berlebih pada individu kunci, yang pada akhirnya melemahkan resiliensi organisasi terhadap disrupsi seperti pensiun massal atau perubahan regulasi.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa desain sistem Knowledge Management (KM) PT SUCOFINDO telah mengadopsi proses konversi pengetahuan sesuai dengan kerangka model SECI. Mekanisme knowledge sharing melalui Community of Practice (tahap socialization) dipadukan dengan kewajiban pendokumentasian hasil sharing (tahap externalization), yang selanjutnya disimpan dalam repositori korporat (tahap combination). Alur ini memungkinkan pengetahuan tacit individu dikonversi menjadi pengetahuan organisasi yang eksplisit dan terpusat, sejalan dengan prinsip dasar Knowledge Management (Nonaka, 1994).

Integrasi forum CoP dengan sistem dokumentasi formal SUCOFINDO konsisten dengan temuan sebelumnya yang menegaskan bahwa koordinasi antara kegiatan berbagi dan repositori pengetahuan merupakan prasyarat agar knowledge sharing memberikan kontribusi jangka panjang (Thomas & Nataliani, 2021). Kewajiban penyusunan sinopsis dan unggahan ke portal KM mengurangi risiko hilangnya tacit knowledge serta memperkuat akumulasi pengetahuan organisasi (Nonaka, 1994).

Dari perspektif literatur internasional, keberadaan Knowledge Management System yang

mendukung penciptaan, transfer, dan pemanfaatan pengetahuan merupakan elemen kunci keberhasilan KM (Alavi & Leidner, 2001). SUCOFINDO telah merespons hal ini melalui pembangunan KM Portal terintegrasi dan beragam mekanisme sharing. Namun, literatur juga menekankan bahwa faktor kontekstual seperti budaya, struktur, dan kepercayaan organisasi memengaruhi efektivitas sharing tacit, sehingga desain formal perlu didukung oleh budaya kolaboratif yang kuat (Kan et al., 2025).

Secara keseluruhan, sistem KM SUCOFINDO tergolong komprehensif karena mencakup pengelolaan pengetahuan tacit dan explicit melalui knowledge mapping, CoP, non-CoP, pelatihan in-house, serta repositori pengetahuan. Keberadaan Chief Knowledge Officer dan unit pengelola KM korporat mencerminkan komitmen manajemen puncak terhadap KM sebagai strategi organisasi. Namun, sebagaimana ditegaskan dalam literatur, desain kebijakan yang komprehensif tidak secara otomatis menjamin efektivitas implementasi tanpa evaluasi dan monitoring yang berkelanjutan.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dengan menunjukkan bahwa kebijakan KM formal cenderung kuat pada tahap externalization dan combination, tetapi masih lemah pada tahap internalization. Fenomena ini diduga umum terjadi pada organisasi besar atau BUMN di Indonesia, di mana KM sering diposisikan sebagai kewajiban administratif atau pemenuhan KPI, namun belum sepenuhnya terintegrasi dalam praktik kerja harian dan pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, penguatan internalisasi pengetahuan serta keterkaitannya dengan proses perencanaan dan evaluasi kinerja perusahaan (misalnya RKAP dan RJPP) menjadi prasyarat agar KM berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran dan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

#### 4. KESIMPULAN

Penelitian ini mendeskripsikan desain pengelolaan tacit dan explicit knowledge melalui mekanisme knowledge sharing di PT SUCOFINDO berdasarkan analisis dokumen internal perusahaan. Temuan utama adalah:

- 1) SUCOFINDO telah memiliki sistem KM formal yang dirancang untuk mengkonversi pengetahuan tacit menjadi explicit melalui forum berbagi pengetahuan (CoP dan lainnya) dan dokumentasi hasil sharing (sinopsis);
- 2) Proses KM perusahaan mencakup tahapan identifikasi, penciptaan, penyimpanan, sharing, dan penerapan pengetahuan, yang selaras dengan model SECI serta prinsip-prinsip KM pada literatur (Nonaka, 1994);
- 3) Integrasi antara forum sharing (socialization) dengan sistem repositori (externalization/combination) telah dipertimbangkan dalam kebijakan perusahaan, sehingga pengetahuan individu dapat menjadi aset

organisasi. Desain ini konsisten dengan rekomendasi teori bahwa pengetahuan tacit harus didokumentasikan agar menjadi aset eksplisit (Nonaka, 1994) (Herschel et al., 2001).

Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dengan mengungkap bahwa desain kebijakan Knowledge Management pada perusahaan di Indonesia, khususnya PT SUCOFINDO, masih menempatkan internalisasi pengetahuan pada tataran konseptual. Meskipun mekanisme knowledge sharing dan dokumentasi telah dirancang secara formal, pedoman Knowledge Management belum secara eksplisit mengatur bagaimana pengetahuan yang telah dibagikan dan terdokumentasi diinternalisasikan serta digunakan dalam pengelolaan bisnis sehari-hari. Temuan ini menunjukkan adanya celah antara desain kebijakan dan pemanfaatan pengetahuan sebagai sumber nilai organisasi. Oleh karena itu, pengembangan pedoman Knowledge Management selanjutnya perlu diarahkan pada perancangan mekanisme internalisasi yang terstruktur dan terukur, serta dilengkapi dengan evaluasi implementasi di lapangan untuk menilai tingkat adopsi dan dampaknya terhadap kinerja dan pembelajaran organisasi.

#### Implikasi Teori

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur Knowledge Management dengan memperkaya pemahaman mengenai keterbatasan operasional model SECI dalam konteks kebijakan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa internalization merupakan tahapan kritis yang memerlukan perancangan kebijakan khusus, bukan sekadar asumsi bahwa pengetahuan yang terdokumentasi akan secara otomatis dipelajari dan digunakan oleh individu. Oleh karena itu, studi ini mendorong pengembangan riset KM yang lebih menekankan aspek desain kebijakan dan tata kelola pengetahuan (knowledge governance).

#### Implikasi Praktis

Secara praktis, organisasi perlu memperkuat tahap internalization dengan mengaitkan Knowledge Management System dengan sistem manajemen kinerja, pengembangan kompetensi, dan evaluasi proyek. Integrasi antara repositori pengetahuan dengan Key Performance Indicators (KPI), pelatihan berbasis kasus nyata, atau mekanisme lessons learned dapat membantu memastikan bahwa pengetahuan eksplisit benar-benar diterapkan dalam praktik kerja sehari-hari.

Bagi SUCOFINDO, penguatan kebijakan internalisasi pengetahuan berpotensi meningkatkan konsistensi kualitas layanan, mendorong inovasi, serta mengurangi risiko kehilangan pengetahuan akibat pensiun atau rotasi pegawai..

#### Keterbatasan Penelitian dan Agenda Riset Lanjutan

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya mengandalkan analisis dokumen kebijakan

formal tanpa didukung oleh data empiris berupa wawancara atau observasi lapangan. Oleh karena itu, temuan penelitian ini merefleksikan desain sistem KM, bukan praktik implementasi aktual.

Agenda riset lanjutan dapat diarahkan pada studi empiris menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau mixed-method untuk menguji bagaimana desain kebijakan internalisasi pengetahuan memengaruhi perilaku kerja, kinerja individu, dan inovasi organisasi. Penelitian longitudinal juga diperlukan untuk menilai efektivitas perubahan desain kebijakan KM dalam membangun pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

## 5. REFERENSI

- PT SUCOFINDO. (2022). *Pedoman Knowledge Management System PT SUCOFINDO*. Dokumen internal perusahaan.
- PT SUCOFINDO. (2022). *Prosedur Knowledge Management PT SUCOFINDO*. Dokumen internal perusahaan.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Herschel, R. T., Nemati, H. R., & Steiger, D. (2001). Tacit to explicit knowledge conversion: Knowledge exchange protocols. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 107–116.
- Kan, J., Zhang, X., Wang, Y., & Li, H. (2025). The influence mechanism of organizational context and tacit knowledge sharing on innovation performance in mega projects. *Buildings*, 15(17), 3237.
- Matsuo, M. (2022). Effect of a community of practice on knowledge sharing across boundaries. *Journal of Knowledge Management*.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Oranga, J. (2023). Characteristics and benefits of tacit and explicit knowledge. *Gestalt Online Journal of Knowledge Studies*.
- Thomas, W., & Nataliani, Y. (2021). Analisis dan penerapan knowledge management system berbasis web: Studi kasus. *Journal of Information Systems and Informatics*, 3(2), 253–267.