



Analisis Implementasi Knowledge Management System Berbasis Model SECI dalam Mendukung Konversi Pengetahuan Organisasi: Studi Kasus pada KPPN Madiun

Hermawan Effendi¹

¹Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Madiun, Kementerian Keuangan, Indonesia

*hermawan.effendi@kemenkeu.go.id¹,

Alamat: Jl. Salak Nomor 52 Kota Madiun

Korespondensi penulis: hermawan.effendi@kemenkeu.go.id

Abstract. *The transformation of the role of the State Treasury Service Office (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN) toward a Financial Advisor function has increased the need for knowledge management mechanisms that ensure competency distribution and effective utilization of organizational knowledge. KPPN Madiun has implemented SILAT033 to support the documentation and accessibility of activity-related information; however, the availability of these functions does not necessarily indicate that the system facilitates comprehensive knowledge conversion. This study aims to analyze the implementation of a Knowledge Management System (KMS) through SILAT033 based on the Socialization, Externalization, Combination, and Internalization (SECI) model, while identifying knowledge and system gaps that require further improvement. A qualitative approach with a single-case study design was employed. Data were collected through semi-structured interviews, system observation, document analysis, and User Acceptance Testing (UAT), and were analyzed using deductive thematic analysis and pattern matching. The findings indicate that SILAT033 has established the basic digital foundations of a KMS through mechanisms for knowledge generation, knowledge capture, storage, and access. Among the four SECI processes, Externalization is the most strongly facilitated, particularly through activity reporting and the documentation of key discussion points that transform individual experiences and understanding into explicit knowledge. In contrast, Combination and Internalization have not been strongly confirmed, as sufficient evidence of knowledge integration, learning, and knowledge reuse in work processes has not yet been identified. Four major gaps were identified: knowledge capture gap, knowledge integration gap, knowledge discoverability gap, and knowledge reuse gap. These findings suggest that the development of SILAT033 should move beyond a Knowledge Documentation paradigm toward Knowledge Conversion and Reuse by standardizing knowledge capture, strengthening knowledge structure and integration, improving knowledge discoverability, and packaging knowledge into FAQs, best practices, lessons learned, and knowledge summaries. This study contributes by mapping the relationship between SECI-based knowledge conversion processes and system capabilities within a public-sector treasury organization, while identifying areas for KMS development to strengthen the distribution and utilization of organizational knowledge. The direct relationship between SILAT033 use and improved Financial Advisor performance cannot yet be established and requires further empirical investigation.*

Keywords: Knowledge Management System; SECI; knowledge conversion; knowledge reuse; knowledge discoverability; Financial Advisor; public sector.

Abstrak. Transformasi peran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) menuju fungsi *Financial Advisor* meningkatkan kebutuhan terhadap pengelolaan pengetahuan yang mampu memastikan pemerataan kompetensi dan pemanfaatan pengetahuan organisasi. KPPN Madiun telah menggunakan SILAT033 untuk mendukung dokumentasi dan akses informasi kegiatan, namun keberadaan fungsi tersebut belum menunjukkan kemampuan sistem dalam memfasilitasi konversi pengetahuan secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi *Knowledge Management System* (KMS) melalui SILAT033 berdasarkan model *Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization* (SECI), serta mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan dan sistem yang masih memerlukan penguatan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *single-case study*. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi sistem, studi dokumentasi, dan *User Acceptance Test* (UAT), kemudian dianalisis menggunakan *deductive thematic analysis* dan *pattern matching*. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa SILAT033 telah membangun fondasi digital KMS melalui mekanisme *knowledge generation*, *knowledge capture*, *storage*, dan *access*. Dari empat proses SECI, *Externalization* merupakan proses yang paling kuat difasilitasi, terutama melalui pelaporan hasil kegiatan dan pencatatan poin utama pembahasan yang mengubah pengalaman dan pemahaman individu menjadi *explicit knowledge*. Sebaliknya, *Combination* dan *Internalization* belum terkonfirmasi secara kuat karena belum ditemukan bukti yang memadai mengenai integrasi pengetahuan, pembelajaran, dan penggunaan kembali pengetahuan dalam pekerjaan. Penelitian mengidentifikasi empat kesenjangan utama, yaitu *knowledge capture gap*, *knowledge integration gap*, *knowledge discoverability gap*, dan *knowledge reuse gap*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan SILAT033 perlu bergeser dari paradigma *Knowledge Documentation* menuju *Knowledge Conversion and Reuse* melalui standarisasi *knowledge capture*, penguatan struktur dan integrasi pengetahuan, peningkatan *knowledge discoverability*, serta pengemasan pengetahuan dalam bentuk FAQ, *best practice*, *lesson learned*, dan *knowledge summary*. Penelitian ini memberikan kontribusi dengan memetakan keterkaitan antara proses konversi pengetahuan SECI dan kapabilitas sistem dalam konteks organisasi perbendaharaan sektor publik, sekaligus menunjukkan area pengembangan KMS yang dapat memperkuat pemerataan dan pemanfaatan pengetahuan organisasi. Hubungan langsung antara penggunaan SILAT033 dan peningkatan kualitas fungsi Financial Advisor belum dapat disimpulkan dan memerlukan pembuktian empiris lebih lanjut.

Kata kunci: *Knowledge Management System*; SECI; *knowledge conversion*; *knowledge reuse*; *knowledge discoverability*; *Financial Advisor*; sektor publik

1. LATAR BELAKANG

Pendahuluan

Transformasi digital dalam pengelolaan keuangan negara telah mengubah karakteristik pekerjaan sektor publik (Alvarenga et al., 2020; Sagarik, 2024). Pemanfaatan teknologi tidak lagi terbatas pada otomasi administratif, tetapi juga mendukung pengelolaan informasi, analisis, koordinasi, dan pengambilan keputusan (Alvarenga et al., 2020; Sagarik, 2024; Suryanto et al., 2023; Machado et al., 2022). Perubahan tersebut turut terjadi pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) melalui penguatan peran unit vertikal sebagai *Financial Advisor* dan *Regional Chief Economist* (RCE), sebagaimana diperkuat melalui KMK Nomor 395/KMK.01/2022, KEP-3/PB/2023, dan KEP-32/PB/2024.

Perubahan peran tersebut menjadikan pengetahuan sebagai sumber daya strategis bagi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Pegawai tidak hanya dituntut memahami prosedur, tetapi juga menginterpretasikan regulasi, menganalisis kondisi keuangan dan fiskal, serta memberikan rekomendasi kepada pemangku kepentingan (Kassa & Ning, 2023; Laihonen et al., 2024). Pengetahuan yang digunakan dalam pelaksanaan fungsi tersebut tidak seluruhnya bersifat eksplisit, tetapi juga terbentuk melalui pengalaman, diskusi, penyelesaian masalah, dan interaksi antarpegawai (Laihonen et al., 2024; Sagarik, 2024). Apabila pengetahuan tersebut tidak ditangkap dan dibagikan secara sistematis, organisasi berisiko mengalami ketergantungan terhadap

knowledge holder dan kehilangan pengetahuan ketika akses terhadap individu pemilik pengetahuan terbatas (Câmara & Ribeiro, 2022; Pepple et al., 2022).

Kondisi tersebut relevan pada KPPN Madiun yang sepanjang 2025 menyelenggarakan 163 aktivitas, terdiri atas 84 rapat, 48 GKM, dan 31 pelatihan, dengan rata-rata 13,5 aktivitas per bulan. Intensitas aktivitas tersebut menunjukkan adanya arus pertukaran informasi dan pengalaman yang relatif tinggi. Namun, tingginya jumlah aktivitas tidak dengan sendirinya menjamin bahwa pengetahuan yang dihasilkan berubah menjadi pengetahuan organisasi yang terdokumentasi, terstruktur, mudah ditemukan, dan dapat digunakan kembali (Helander et al., 2022; Kassa & Ning, 2023). Tumpang tindih agenda, keterbatasan partisipasi, dan pelaksanaan kegiatan secara daring juga berpotensi menyebabkan distribusi pengetahuan tidak merata (Helander et al., 2022; Turyahikayo et al., 2021).

Sebagai respons terhadap kebutuhan tersebut, KPPN Madiun telah menggunakan SILAT033 yang menyediakan fungsi agenda, disposisi, pengingat, poin utama pembahasan, dokumen pendukung, histori kegiatan, dan *dashboard*. Fungsi tersebut memberikan fondasi digital untuk mendukung pengelolaan pengetahuan organisasi. Namun, keberadaan fitur teknologi belum dengan sendirinya menunjukkan bahwa proses konversi pengetahuan telah berlangsung secara menyeluruh. KMS tidak hanya dituntut mampu menangkap dan menyimpan pengetahuan, tetapi juga perlu mendukung proses pengorganisasian, integrasi, penemuan, pembelajaran, dan penggunaan kembali pengetahuan (Henz & Oliveira, 2024; Sihotang & Indah, 2023).

Sejumlah penelitian telah mengkaji hubungan antara *Knowledge Management System* (KMS) dan model SECI. Iman (2022), misalnya, menerapkan pendekatan SECI dalam pengembangan KMS berbasis web untuk mendukung penjaminan mutu internal pada perguruan tinggi. Rukmana dan Widhianto (2023) juga menggunakan model SECI untuk menganalisis implementasi KMS pada lingkungan perguruan tinggi. Penelitian Anthoni dan Wardokhi (2025) menerapkan model SECI dalam konteks pengelolaan pengetahuan untuk meningkatkan kualitas sistem informasi akuntansi UMKM, sedangkan Purnamawati dan Hidayat (2025) mengintegrasikan SECI dalam praktik pengelolaan pengetahuan pada organisasi pendidikan. Pada konteks sektor publik, Helander et al. (2022), Kassa dan Ning (2023), serta Vasileiadis dan Fragouli (2023)

menunjukkan pentingnya proses pengelolaan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan dalam organisasi publik.

Meskipun demikian, penelitian terdahulu tersebut masih memperlihatkan tiga celah penelitian. Pertama, sebagian penelitian KMS berbasis SECI lebih banyak berfokus pada pengembangan atau penerapan sistem pada lingkungan pendidikan, perguruan tinggi, UMKM, atau organisasi tertentu, sementara kajian yang secara khusus menganalisis proses konversi pengetahuan pada organisasi perbendaharaan sektor publik masih terbatas (Iman, 2022; Rukmana & Widhianto, 2023; Anthoni & Wardokhi, 2025; Purnamawati & Hidayat, 2025). Karakteristik organisasi perbendaharaan memiliki kekhasan karena pengetahuannya tidak hanya bersifat prosedural, tetapi juga regulatif, kontekstual, dan dinamis serta digunakan untuk mendukung fungsi konsultatif kepada pemangku kepentingan.

Kedua, penelitian KMS-SECI pada umumnya menekankan keberadaan atau penerapan sistem dan keterkaitannya dengan proses SECI, tetapi belum banyak memberikan pemetaan berbasis *evidence* antara fitur sistem, bentuk pengetahuan, dan tahapan konversi pengetahuan SECI secara rinci. Padahal, keberadaan repository, dokumentasi, atau fitur berbagi informasi belum dapat secara otomatis dikategorikan sebagai *Combination* atau *Internalization*. Setiap proses SECI membutuhkan bukti bahwa terjadi perubahan bentuk atau pemanfaatan pengetahuan, bukan sekadar tersedianya fungsi teknologi (Henz & Oliveira, 2024).

Ketiga, masih terdapat keterbatasan dalam menjelaskan kesenjangan setelah pengetahuan berhasil didokumentasikan. Dokumentasi pengetahuan merupakan tahap penting, tetapi nilai KMS tidak berhenti pada *knowledge capture* dan *storage*. Pengetahuan perlu diintegrasikan dengan pengetahuan lain, mudah ditemukan ketika dibutuhkan, dipelajari oleh pengguna, dan digunakan kembali dalam pekerjaan. Dengan demikian, terdapat kebutuhan untuk menggeser perhatian penelitian dari pertanyaan “apakah pengetahuan telah didokumentasikan?” menuju pertanyaan “sejauh mana sistem memfasilitasi konversi pengetahuan dari pengalaman individu menjadi pengetahuan organisasi yang dapat ditemukan, dipelajari, dan digunakan kembali?”

Berdasarkan celah tersebut, *novelty* penelitian ini terletak pada analisis berbasis *evidence* terhadap kemampuan SILAT033 sebagai *platform* pendukung KMS dalam memfasilitasi empat proses konversi pengetahuan SECI pada konteks organisasi

perbendaharaan sektor publik. Penelitian tidak hanya memetakan fitur SILAT033 terhadap *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization*, tetapi juga membedakan tingkat keterfasilitasan setiap proses berdasarkan bukti yang tersedia. Pendekatan tersebut memungkinkan penelitian mengidentifikasi apakah suatu fitur benar-benar mendukung proses konversi pengetahuan, baru memiliki potensi untuk mendukungnya, atau belum memiliki *evidence* yang memadai untuk dikonfirmasi.

Penelitian ini memfokuskan perhatian pada bagaimana SILAT033 sebagai *platform* pendukung *Knowledge Management System* (KMS) memfasilitasi proses konversi pengetahuan berdasarkan model SECI serta kesenjangan apa yang masih perlu diperbaiki untuk mendukung pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan organisasi di KPPN Madiun? Sejalan dengan pertanyaan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi KMS melalui SILAT033 dalam memfasilitasi konversi pengetahuan berdasarkan model SECI, sekaligus mengidentifikasi *knowledge gap* dan *system gap* yang dapat menjadi dasar pengembangan KMS pada organisasi perbendaharaan sektor publik. Dengan demikian, penelitian tidak hanya melihat keberadaan fitur SILAT033 sebagai fungsi teknologi, tetapi juga menilai sejauh mana fitur tersebut memiliki keterkaitan dengan proses penciptaan, dokumentasi, penyimpanan, akses, pembelajaran, dan pemanfaatan kembali pengetahuan organisasi berdasarkan *evidence* yang tersedia.

2. KAJIAN TEORITIS

Knowledge Management pada Organisasi Sektor Publik

Knowledge Management (KM) merupakan pendekatan sistematis untuk memperoleh, menciptakan, menyimpan, membagikan, dan menggunakan pengetahuan guna mendukung tujuan organisasi (Kassa & Ning, 2023; Henz & Oliveira, 2024; Chavez Ramirez et al., 2021). Dalam sektor publik, KM berkaitan dengan regulasi, prosedur, pelayanan, akuntabilitas, dan keberlanjutan kelembagaan (Kassa & Ning, 2023; Vasileiadis & Fragouli, 2023; Dikotla, 2021). Pengetahuan dapat berupa *explicit knowledge* seperti peraturan, SOP, dan dokumen, maupun *tacit knowledge* berupa pengalaman, keterampilan, intuisi, dan pemahaman kontekstual (Câmara & Ribeiro, 2022; López-Meza et al., 2024).

Implementasi KM sektor publik menghadapi tantangan berupa keterbatasan mekanisme berbagi pengetahuan, kesiapan teknologi, budaya organisasi, dukungan

pimpinan, integrasi sistem, serta kesulitan mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi (Kassa & Ning, 2023; Vasileiadis & Fragouli, 2023; Abdelrahman et al., 2025). Dalam konteks tersebut, *Knowledge Management System* (KMS) berperan sebagai infrastruktur yang menghubungkan manusia, proses, dan teknologi untuk menangkap, menyimpan, mengorganisasikan, membagikan, menemukan, dan menggunakan kembali pengetahuan (Henz & Oliveira, 2024; Sihotang & Indah, 2023).

Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge

Tacit knowledge merupakan pengetahuan yang melekat pada pengalaman, keterampilan, pemahaman, dan konteks individu sehingga sulit diformalkan (Câmara & Ribeiro, 2022; López-Meza et al., 2024). Sementara itu, *explicit knowledge* dapat dikomunikasikan dan direpresentasikan dalam bentuk dokumen, pedoman, ringkasan, basis pengetahuan, atau rekaman sistem (López-Meza et al., 2024; Iman, 2022). Perbedaan tersebut penting dalam KMS karena salah satu tantangan utama organisasi adalah mengubah pengetahuan yang melekat pada individu menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat diakses dan dimanfaatkan oleh organisasi (Câmara & Ribeiro, 2022; Henz & Oliveira, 2024).

Model SECI

Model SECI dari Nonaka dan Takeuchi menjelaskan proses penciptaan pengetahuan organisasi melalui empat bentuk konversi pengetahuan, yaitu *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization* (Nonaka & Takeuchi, 1995).

- a. *Socialization*: berbagi pengetahuan *tacit* melalui interaksi, pengalaman bersama, diskusi, rapat, pelatihan, atau pendampingan (Nonaka & Takeuchi, 1995; López-Meza et al., 2024).
- b. *Externalization*: mengartikulasikan pengetahuan *tacit* menjadi *explicit*, misalnya melalui ringkasan pembahasan, *lesson learned*, atau dokumentasi hasil kegiatan (Nonaka & Takeuchi, 1995; Anthoni & Wardokhi, 2025; Zhernov, 2023).
- c. *Combination*: mengintegrasikan, mengorganisasikan, dan menyusun kembali berbagai pengetahuan *explicit* menjadi pengetahuan yang lebih terstruktur (Nonaka & Takeuchi, 1995; Rukmana & Widhianto, 2023).

- d. *Internalization*: mempelajari dan menerapkan pengetahuan *explicit* sehingga menjadi pemahaman atau kemampuan individu (Nonaka & Takeuchi, 1995; Purnamawati & Hidayat, 2025).

Keempat proses tersebut bersifat dinamis dan berulang (Nonaka & Takeuchi, 1995; López-Meza et al., 2024; López-Cabarcos et al., 2024). Dengan demikian, KMS perlu dianalisis berdasarkan kemampuannya memfasilitasi proses konversi pengetahuan tersebut, bukan sekadar berdasarkan keberadaan fitur (Henz & Oliveira, 2024; Rukmana & Widhianto, 2023).

Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian menempatkan KMS sebagai mekanisme yang menghubungkan aktivitas penghasil pengetahuan ke proses konversi SECI untuk menghasilkan pengetahuan organisasi sehingga memberikan akses, pembelajaran, dan penggunaan kembali pengetahuan (Henz & Oliveira, 2024; Nonaka & Takeuchi, 1995). Dalam kerangka tersebut, aktivitas seperti rapat, GKM, pelatihan, dan koordinasi menghasilkan pengetahuan tacit maupun explicit. SILAT 033 kemudian dianalisis berdasarkan kemampuannya memfasilitasi proses *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization*, serta mendukung *knowledge accessibility* dan *discoverability*.

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *single-case study* untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai implementasi *Knowledge Management System* (KMS) pada aplikasi SILAT033 di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Madiun (Yin, 2018). Desain studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada pertanyaan mengenai bagaimana suatu mekanisme pengelolaan pengetahuan berlangsung dalam konteks organisasi yang nyata dan spesifik. Penggunaan beberapa sumber bukti, seperti observasi, wawancara, dokumentasi, dan data sistem, memungkinkan fenomena dikaji secara kontekstual serta mendukung proses triangulasi. Model SECI digunakan sebagai kerangka analisis utama untuk memetakan proses konversi pengetahuan melalui empat tahapan, yaitu *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization* (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Konteks dan Batas Kasus

Pemilihan KPPN Madiun dilakukan secara purposif berdasarkan tiga pertimbangan, yaitu:

1. Adanya perubahan tuntutan organisasi yang meningkatkan kebutuhan terhadap pengetahuan dan kompetensi pegawai.
2. Tingginya intensitas kegiatan yang menghasilkan pengetahuan organisasi.
3. Tersedianya mekanisme digital untuk mengelola informasi, dokumentasi kegiatan, disposisi, dan pengetahuan yang dihasilkan dari aktivitas organisasi.

Unit Analisis

Unit analisis utama penelitian adalah proses konversi pengetahuan yang difasilitasi oleh SILAT033. Unit analisis tersebut kemudian diuraikan ke dalam empat subunit analisis berdasarkan tahapan SECI.

Tabel Subunit Analisis Berdasarkan Tahapan SECI

Subunit Analisis	Fokus	Pertanyaan Analitis
<i>Socialization</i>	Tacit → Tacit	Bagaimana sistem memfasilitasi penyebaran pengalaman, informasi, dan interaksi antpegawai?
<i>Externalization</i>	Tacit → Explicit	Bagaimana pengetahuan individual didokumentasikan menjadi pengetahuan eksplisit?
<i>Combination</i>	Explicit → Explicit	Bagaimana berbagai sumber pengetahuan eksplisit diintegrasikan dan disusun kembali?
<i>Internalization</i>	Explicit → Tacit	Bagaimana pengetahuan terdokumentasi diakses, dipelajari, dan digunakan kembali oleh pegawai?

Informan dan Teknik Pemilihan Informan

Informan penelitian dipilih menggunakan *purposive sampling*, yaitu berdasarkan keterlibatan langsung dan pengetahuan informan terhadap proses yang diteliti. Informan sebanyak 11 orang yang terdiri dari pimpinan unit, kepala seksi/manajer, dan staf yang terlibat langsung dalam penatausahaan *knowledge* pada aplikasi SILAT033. Setiap informan akan diberikan pertanyaan tentang parameter fisik dalam rangka menjawab subunit analisis yang telah ditentukan dalam mendukung SECI. Kriteria informan meliputi:

1. terlibat dalam pengelolaan atau pemanfaatan SILAT033;
2. terlibat dalam pelaksanaan rapat, GKM, pelatihan, atau aktivitas lain yang menghasilkan pengetahuan organisasi;
3. memahami proses dokumentasi dan distribusi hasil kegiatan;
4. memiliki pengalaman menggunakan fitur SILAT033; dan
5. bersedia memberikan informasi mengenai pengalaman, manfaat, keterbatasan, dan kebutuhan pengembangan sistem.

Sumber dan Jenis Data

Penelitian menggunakan tiga kelompok sumber data, yaitu:

1. Data primer, berupa hasil wawancara semi-terstruktur dengan informan dan hasil observasi terhadap penggunaan SILAT033.
2. Data dokumenter, meliputi SOP, Manual Operasional, dokumen kebijakan, rekapitulasi kegiatan, dokumen hasil rapat/GKM/pelatihan, dokumentasi fitur, serta dokumen lain yang relevan dengan proses pengelolaan pengetahuan.
3. Data artefak sistem, berupa informasi yang dihasilkan atau tersimpan dalam SILAT033, seperti agenda, disposisi, *warning* atau notifikasi, poin utama pembahasan, dokumen pendukung, histori kegiatan, dan informasi pada *dashboard*.

Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara Semi-terstruktur

Wawancara dilakukan menggunakan pedoman yang disusun berdasarkan empat dimensi SECI. Pertanyaan bersifat semi-terstruktur agar peneliti memiliki kerangka pertanyaan yang konsisten sekaligus memungkinkan informan menjelaskan pengalaman dan temuan yang tidak diperkirakan sebelumnya. Wawancara dilaksanakan pada periode triwulan I tahun 2026 dengan mempertimbangkan keberlangsungan operasional aplikasi SILAT033 pada tahun 2025.

b. Observasi Sistem

Observasi dilakukan pada periode triwulan I tahun 2026 dengan menelusuri alur penggunaan SILAT033 dari proses pencatatan aktivitas sampai dengan akses kembali terhadap informasi yang telah terdokumentasi. Observasi menggunakan *observation checklist* yang memuat: nama fitur, fungsi fitur, pengguna, input informasi, proses pengolahan, output pengetahuan, jenis pengetahuan, tahapan SECI yang difasilitasi, bukti penggunaan, dan kendala yang ditemukan.

c. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan terhadap 20 dokumen dan artefak digital yang relevan selama periode triwulan I tahun 2026, yang terdiri atas 12 dokumen formal organisasi dan 8 artefak digital SILAT033. Dokumen formal meliputi SOP, Manual Operasional, pedoman pelaksanaan tugas, laporan kegiatan, notulensi, dan dokumen pendukung lainnya. Sementara itu, artefak digital meliputi konten pengetahuan, dokumentasi aktivitas, serta rekaman informasi yang tersedia pada SILAT033. Seluruh dokumen dan artefak tersebut dianalisis untuk mengidentifikasi bukti empiris mengenai proses penciptaan, pendokumentasian, penyimpanan, distribusi, dan pemanfaatan kembali pengetahuan. Analisis juga diarahkan untuk memetakan proses konversi pengetahuan berdasarkan perspektif SECI serta memeriksa konsistensi antara proses yang ditetapkan dalam SOP/Manual Operasional dengan proses yang difasilitasi oleh SILAT033 sebagai *Knowledge Management System* (KMS).

d. User Acceptance Test (UAT)

Pelaksanaan *User Acceptance Testing* (UAT) dilakukan pada periode triwulan I tahun 2026 sebagai tahap evaluasi pasca-*developing* aplikasi SILAT033. UAT bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai kesesuaian fungsi aplikasi dengan kebutuhan pengguna dalam mendukung pengelolaan pengetahuan dan pelaksanaan aktivitas kedinasan. Pengujian dilakukan dengan melibatkan 11 pengguna yang merupakan pengguna SILAT033 dan memiliki pengalaman dalam menjalankan proses bisnis yang menjadi objek penelitian.

Prosedur UAT dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu: (1) identifikasi fungsi utama aplikasi berdasarkan kebutuhan pengguna dan proses bisnis; (2) penyusunan skenario dan *test case*; (3) pelaksanaan pengujian oleh pengguna menggunakan aplikasi SILAT033; (4) pencatatan hasil pengujian dan tanggapan pengguna; dan (5) rekapitulasi serta analisis hasil UAT. Instrumen UAT berupa lembar pengujian yang memuat 7 skenario pengujian, dengan setiap skenario terdiri atas fungsi yang diuji, langkah pengujian, hasil yang diharapkan, hasil aktual, dan status penerimaan pengguna.

Sebanyak 7 skenario diuji yang mencakup fungsi utama SILAT033, yaitu: (1) pembuatan dan pengelolaan agenda; (2) penyampaian dan penerimaan disposisi; (3) pemberian pengingat terhadap agenda atau tugas; (4) pencatatan Poin Utama Pembahasan; (5) pengunggahan dan akses dokumen pendukung; (6) penelusuran histori

kegiatan; dan (7) akses terhadap pengetahuan yang telah terdokumentasi. Setiap skenario dinilai berdasarkan keberhasilan fungsi dalam menghasilkan keluaran yang sesuai dengan kebutuhan pengguna.

Hasil UAT menunjukkan bahwa dari 28 *test case*, sebanyak 27 dinyatakan berhasil sesuai dengan hasil yang diharapkan, sedangkan 1 memerlukan perbaikan atau tindak lanjut. Dengan demikian, tingkat keberhasilan UAT mencapai 96,42 persen. Temuan dan umpan balik pengguna selanjutnya digunakan sebagai data pendukung dalam mengevaluasi kesesuaian SILAT033 dengan kebutuhan pengguna serta mengidentifikasi fungsi yang mendukung proses penciptaan, dokumentasi, penyimpanan, distribusi, dan pemanfaatan kembali pengetahuan.

Instrumen Penelitian

Instrumen utama penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri sebagai *key instrument*. Penelitian dilengkapi dengan beberapa instrumen pendukung: pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi fitur SILAT033, matriks analisis SECI, lembar analisis dokumen, dan skenario serta lembar penilaian UAT.

Tabel Key Instrument Analisis SECI

Dimensi	Indikator Operasional	<i>Evidence</i>
<i>Socialization</i>	berbagi pengalaman, penyebaran informasi, interaksi antarpengguna	agenda, disposisi, notifikasi, aktivitas komunikasi
<i>Externalization</i>	artikulasi pengalaman dan pemahaman menjadi dokumentasi	Poin Utama Pembahasan, notulen, ringkasan
<i>Combination</i>	integrasi dan pengorganisasian pengetahuan eksplisit	dokumen pendukung, histori, <i>dashboard</i>
<i>Internalization</i>	akses, pembelajaran, dan penggunaan kembali pengetahuan	repository, histori, dokumen yang dapat dipelajari kembali

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui kombinasi *deductive thematic analysis* dan *pattern matching* (Nonaka & Takeuchi, 1995; López-Meza et al., 2024). Pendekatan deduktif digunakan karena penelitian telah memiliki kerangka konseptual SECI sebelum pengumpulan data, sedangkan analisis tematik tetap memungkinkan munculnya kategori baru yang berasal dari data empiris (Yin, 2018). Analisis dilakukan melalui lima tahap (Nonaka & Takeuchi, 1995; López-Meza et al., 2024).

1. Familiarisasi data. Seluruh hasil wawancara, observasi, dokumen, dan hasil UAT diorganisasikan dan ditelaah secara menyeluruh untuk memahami konteks kasus
2. Coding awal. Data diberi kode berdasarkan aktivitas dan mekanisme pengelolaan pengetahuan yang ditemukan ke dalam empat kategori SECI.
3. Pemetaan *evidence*. Setiap temuan dipetakan berdasarkan hubungan: aktivitas, fitur aplikasi, jenis pengetahuan, proses SECI, dan output pengetahuan.
4. *Pattern matching*. Pola empiris yang ditemukan dibandingkan dengan pola teoritis SECI.
5. Sitisis dan interpretasi. Hasil pemetaan digunakan untuk menjelaskan tingkat keterfasilitasian setiap tahapan SECI serta mengidentifikasi hubungan antartahapan.

Evidence Matrix

Untuk meningkatkan keterlacakan analisis, setiap temuan utama dicatat dalam *evidence matrix* (Nonaka & Takeuchi, 1995; López-Meza et al., 2024). Matriks terdiri dari:

Tabel Evidence Matrix

ID	Evidence	Sumber	Fitur	SECI	Interpretasi	Status
E01	Poin Utama Pembahasan	Sistem/dokumen	PUP	Externalization	Tacit dikonversi menjadi explicit	Potensial/ Terdukung
E02	Histori kegiatan	Sistem	<i>Dashboard</i>	Combination	Explicit knowledge diintegrasikan	Potensial/ Terdukung
E03	Akses dokumen	Observasi/UAT	Repository	Internalization	Mendukung pembelajaran	Potensial/ Terdukung
E04	Disposisi kegiatan	Sistem	Sisposisi	Socialization	Memfasilitasi distribusi informasi	Potensial/ Terdukung

Keabsahan dan Keandalan Temuan

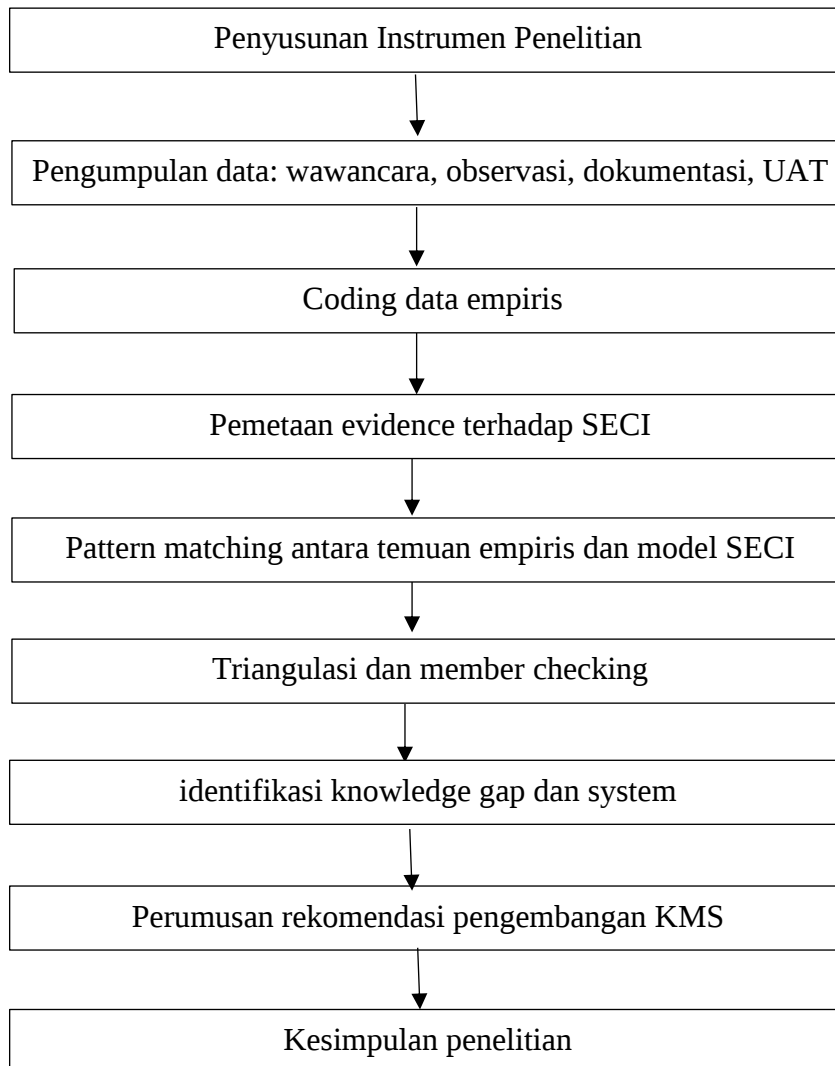
Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan konfirmasi temuan. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari pimpinan, pengelola sistem, pelaksana, dan pengguna. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dokumentasi, dan UAT. Selain triangulasi, penelitian menggunakan *member checking* terhadap temuan tertentu yang bersifat interpretatif (Nonaka & Takeuchi, 1995; López-Meza et al., 2024).

Etika Penelitian dan Keamanan Informasi

Pengumpulan serta penyajian data dilakukan dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan keamanan informasi. Informasi yang bersifat sensitif, termasuk kredensial, data autentikasi, informasi pribadi, atau informasi internal yang tidak diperlukan, tidak dicantumkan dalam laporan penelitian.

Alur Penelitian

Prosedur penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:



Gambar 1. Alur Penelitian

Penelitian diawali dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi SILAT033, studi dokumentasi, dan *User Acceptance Test* (UAT). Keempat sumber digunakan secara komplementer untuk memperoleh informasi mengenai praktik pengelolaan pengetahuan, mekanisme sistem, ketentuan formal, serta keterlaksanaan

fungsi sistem. Data selanjutnya dianalisis melalui proses *coding* untuk mengidentifikasi aktivitas, mekanisme, dan bentuk pengetahuan yang ditemukan. Hasil coding dipetakan terhadap empat proses SECI berdasarkan bukti empiris, bukan semata-mata berdasarkan fungsi fitur. Selanjutnya dilakukan *pattern matching* dengan membandingkan temuan empiris terhadap karakteristik teoritis SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995; López-Meza et al., 2024).

Kredibilitas temuan diperkuat melalui triangulasi, *member checking*, dan *audit trail*. Hasil validasi digunakan untuk mengidentifikasi *knowledge gap* dan *system gap* sebagai dasar penyusunan rekomendasi pengembangan KMS, terutama terkait standardisasi pengetahuan, akses, *knowledge discoverability*, dan peluang pencarian berbasis kecerdasan artifisial. Tahap akhir adalah sintesis dan penarikan kesimpulan mengenai sejauh mana SILAT033 memfasilitasi konversi pengetahuan berdasarkan SECI serta mendukung pemerataan pengetahuan organisasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi SILAT033 sebagai Platform Pendukung KMS

Analisis terhadap Proposal Inovasi, dokumen operasional, dan artefak digital SILAT033 pada periode triwulan I tahun 2026 menunjukkan bahwa SILAT033 telah menyediakan mekanisme dasar pengelolaan pengetahuan yang meliputi *knowledge generation*, *knowledge capture*, *storage*, dan *access*. Mekanisme tersebut diwujudkan melalui fitur pengelolaan agenda dan disposisi kegiatan, pelaporan hasil kegiatan dan Poin Utama Pembahasan, pengunggahan materi atau dokumen pendukung, penyimpanan *record*, serta akses terhadap histori kegiatan melalui *dashboard*.

Keberadaan fungsi tersebut menunjukkan bahwa SILAT033 telah membangun fondasi digital untuk mengubah hasil aktivitas organisasi menjadi informasi yang dapat didokumentasikan, disimpan, dan diakses kembali. Namun, keberadaan fungsi sistem belum secara otomatis menunjukkan bahwa seluruh proses penciptaan dan konversi pengetahuan telah berlangsung secara aktual. Oleh karena itu, analisis selanjutnya memetakan fungsi SILAT033 terhadap model SECI dengan mengintegrasikan *evidence* dari dokumen, artefak digital, wawancara, dan hasil pengamatan terhadap sistem.

Analisis Berdasarkan Model SECI

Pemetaan *evidence* terhadap model SECI dilakukan melalui empat dimensi, yaitu *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization*. Setiap dimensi dianalisis berdasarkan hubungan antara fitur SILAT033, proses organisasi yang terjadi, dan bukti empiris yang diperoleh dari wawancara serta dokumentasi. Status dukungan SECI ditentukan dengan membedakan antara ketersediaan fungsi sistem dan bukti terjadinya proses konversi pengetahuan.

Status Terdukung diberikan apabila terdapat bukti empiris yang konsisten dari sedikitnya dua sumber data dan *evidence* tersebut menunjukkan bahwa proses konversi pengetahuan sesuai dengan dimensi SECI benar-benar berlangsung atau difasilitasi dalam proses organisasi. Status Potensial diberikan apabila SILAT033 telah menyediakan fungsi atau mekanisme yang memungkinkan terjadinya proses SECI, tetapi belum ditemukan *evidence* yang cukup untuk memastikan terjadinya proses konversi pengetahuan secara aktual. Sementara itu, status Belum Terkonfirmasi diberikan apabila terdapat indikasi proses SECI, tetapi *evidence* yang tersedia belum memadai untuk memastikan bahwa proses tersebut telah terjadi.

- *Socialization*

Pada dimensi *Socialization*, pertukaran tacit knowledge terutama berlangsung melalui GKM, rapat, dan kegiatan pengembangan kompetensi. SILAT033 berperan terutama sebagai fasilitator pengorganisasian kegiatan dan penghubung menuju proses dokumentasi. *Evidence* spesifik berupa dokumentasi rapat/GKM dan 163 *record* menunjukkan adanya aktivitas interaksi dan pembahasan yang melibatkan pegawai.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan informan 1:

“Biasanya kalau ada permasalahan atau kasus yang belum pernah kita tangani, kita diskusikan bersama dalam GKM atau rapat. Teman yang sudah pernah menangani kasus serupa biasanya berbagi pengalaman bagaimana penyelesaiannya. Dari situ kita mendapatkan pemahaman dari pengalaman teman.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengetahuan yang berasal dari pengalaman individu dibagikan melalui interaksi langsung antarpegawai. Dalam perspektif SECI, proses tersebut merepresentasikan *Socialization* (Tacit → Tacit). Dalam konteks ini, SILAT033 belum menjadi media utama konversi *tacit knowledge*, tetapi telah

menyediakan fasilitas untuk mengorganisasikan aktivitas yang menjadi ruang terjadinya pertukaran pengetahuan.

Berdasarkan konsistensi antara *evidence* kegiatan dan hasil wawancara, *Socialization* dikategorikan sebagai terdukung.

- *Externalization*

Temuan paling kuat terdapat pada dimensi *Externalization*. SILAT033 menyediakan mekanisme untuk menuangkan hasil kegiatan, poin penting, atau issue pembahasan ke dalam bentuk dokumentasi. *Evidence* spesifik berupa fitur Poin Utama Pembahasan pada menu laporan kegiatan, record hasil pelaksanaan agenda/kegiatan pada SILAT033, dan dokumen Manual Operasional SILAT033 mengenai kewajiban pelaporan hasil kegiatan menunjukkan adanya mekanisme untuk menangkap pengalaman dan hasil pembahasan ke dalam bentuk *explicit knowledge*.

Temuan tersebut diperkuat oleh informan 2:

“Setelah kegiatan atau pembahasan selesai, poin-poin pentingnya dicatat dalam sistem. Jadi hasil pembahasan tidak hanya diketahui oleh orang yang hadir, tetapi bisa dilihat kembali ketika dibutuhkan.”

Evidence tersebut menunjukkan pola konversi:

Pengalaman → insight individu → poin penting → dokumentasi → *explicit knowledge*.

Kewajiban untuk melaporkan hasil kegiatan dan mendokumentasikan poin penting mengurangi risiko pengetahuan berhenti pada individu yang mengikuti kegiatan. Dalam perspektif SECI, mekanisme tersebut menunjukkan proses *Externalization* (*Tacit* → *Explicit*) sebagaimana konsep konversi pengetahuan yang dikemukakan Nonaka dan Takeuchi (1995). Dengan adanya bukti dari artefak sistem, dokumen operasional, dan wawancara, *Externalization* dikategorikan sebagai proses Terdukung. Meskipun demikian, kualitas, kelengkapan, dan konsistensi *knowledge* yang didokumentasikan belum dapat dinilai secara menyeluruh dari *evidence* yang tersedia.

- *Combination*

Pada dimensi *Combination*, SILAT033 telah menyediakan berbagai sumber *Explicit knowledge* melalui penyimpanan *record* kegiatan, dokumen pendukung, dan histori. *Evidence* spesifik berupa halaman *Dashboard* dan menu Histori Kegiatan pada SILAT033, *record* hasil kegiatan dan Poin Utama Pembahasan, serta dokumen pendukung yang diunggah pada masing-masing kegiatan menunjukkan bahwa berbagai

pengetahuan eksplisit telah tersedia di dalam sistem. Keberadaan berbagai sumber tersebut memungkinkan pengguna memperoleh informasi dari aktivitas dan dokumentasi yang berbeda dalam satu lingkungan sistem.

Namun, hasil penelusuran terhadap artefak SILAT033 belum menemukan mekanisme yang secara eksplisit menghubungkan atau mensintesis berbagai sumber pengetahuan tersebut menjadi pengetahuan eksplisit baru, seperti FAQ, *best practice*, *lesson learned*, atau ringkasan pengetahuan lintas kegiatan. Dengan demikian, SILAT033 telah menyediakan prasyarat struktural bagi proses *Combination*, tetapi belum ditemukan *evidence* yang cukup untuk menyatakan bahwa proses konversi *Explicit* → *Explicit* telah berlangsung secara sistematis.

Kondisi tersebut diperkuat oleh informan 3:

“Dokumen dan hasil pembahasan sebenarnya sudah tersimpan di sistem. Kalau membutuhkan informasi dari kegiatan sebelumnya, kita bisa melihat kembali histori dan dokumennya. Tetapi untuk menggabungkan beberapa hasil kegiatan menjadi satu rangkuman atau best practice, biasanya masih dilakukan oleh masing-masing pegawai.”

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa berbagai *Explicit knowledge* memang tersedia, tetapi belum secara sistematis dikombinasikan menjadi pengetahuan eksplisit baru yang lebih terstruktur. Dengan demikian, SILAT033 telah menyediakan prasyarat struktural untuk *Combination*, tetapi belum ditemukan *evidence* yang cukup untuk memastikan berlangsungnya proses *Explicit* → *Explicit* secara sistematis.

Oleh karena itu, *Combination* dikategorikan sebagai Potensial, bukan Terdukung.

- *Internalization*

Pada dimensi *Internalization*, SILAT033 menyediakan fasilitas akses terhadap histori kegiatan dan pengetahuan terdokumentasi. *Evidence* spesifik berupa fitur Histori Kegiatan dan pencarian dokumentasi pada *Dashboard* SILAT033, *record* Poin Utama Pembahasan dan hasil kegiatan yang tersimpan pada sistem, serta tampilan *dashboard* yang menyediakan akses terhadap riwayat agenda, kegiatan, dan dokumen pendukung menunjukkan bahwa pengguna memiliki akses terhadap *Explicit knowledge* yang telah tersimpan.

Ketersediaan histori dan dokumentasi tersebut memberikan kesempatan kepada pengguna untuk mempelajari informasi dari kegiatan sebelumnya dan menggunakannya sebagai referensi dalam melaksanakan pekerjaan. Namun, *evidence* sistem yang tersedia

baru menunjukkan akses terhadap *explicit knowledge*, belum membuktikan bahwa pengguna telah membaca, memahami, mempelajari, dan menggunakan kembali pengetahuan tersebut dalam pekerjaan. Oleh karena itu, fasilitas yang tersedia dipandang sebagai prasyarat bagi proses *Internalization*, tetapi belum cukup untuk mengonfirmasi terjadinya konversi *Explicit* → *Tacit* secara aktual.

Hal tersebut diperkuat oleh informan 4:

“Kalau membutuhkan informasi dari kegiatan sebelumnya, kita bisa melihat histori dan membuka dokumen yang sudah ada. Biasanya itu membantu ketika kita menghadapi pekerjaan yang mirip. Tetapi belum semua dokumen yang ada kemudian digunakan sebagai referensi.”

Temuan tersebut menunjukkan adanya perbedaan antara *knowledge accessibility* dan *knowledge reuse*. Dalam perspektif SECI, akses terhadap *Explicit knowledge* merupakan prasyarat bagi *Internalization*, tetapi belum cukup untuk membuktikan terjadinya konversi *Explicit* → *Tacit*. Dengan demikian, *Internalization* dalam penelitian ini dinilai Potensial/Belum Terkonfirmasi, karena SILAT033 telah menyediakan akses struktural tetapi belum tersedia *evidence* yang cukup mengenai pembelajaran dan penggunaan kembali pengetahuan secara aktual.

Temuan Utama dan Knowledge–System Gap

Hasil triangulasi antara wawancara, Proposal Inovasi, dokumen operasional, dan artefak digital SILAT033 menunjukkan bahwa sistem telah menyediakan mekanisme dasar untuk menangkap, menyimpan, dan mengakses pengetahuan. Namun, hasil analisis juga menunjukkan adanya kesenjangan antara ketersediaan fungsi sistem dan kemampuan sistem dalam mendukung siklus *knowledge management* secara utuh. Berdasarkan *evidence* tersebut, penelitian ini mengidentifikasi empat *knowledge-system gap*, yaitu *knowledge capture gap*, *knowledge integration gap*, *knowledge discoverability gap*, dan *knowledge reuse gap*.

Identifikasi keempat gap dilakukan dengan membandingkan (1) fungsi yang tersedia pada SILAT033, (2) proses *knowledge management* yang secara aktual dapat diamati, dan (3) bukti penggunaan atau pemanfaatan pengetahuan oleh pengguna. Dengan pendekatan tersebut, keberadaan suatu fitur tidak secara otomatis dianggap sebagai bukti bahwa proses *knowledge management* telah berjalan secara efektif.

Berdasarkan temuan tersebut, terdapat empat kesenjangan utama:

Temuan	Gap yang Teridentifikasi
Dokumentasi sudah tersedia, tetapi struktur dan kualitasnya belum dapat dipastikan seragam	<i>Knowledge capture gap</i>
<i>Record</i> tersimpan, tetapi belum terlihat integrasi antarpengertian	<i>Knowledge integration gap</i>
Pengetahuan dapat diakses, tetapi mekanisme pencarian dan penemuan pengetahuan masih terbatas	<i>Knowledge discoverability gap</i>
Dokumentasi sudah tersedia, tetapi struktur dan kualitasnya belum dapat dipastikan seragam	<i>Knowledge reuse gap</i>

Dengan demikian, persoalan utama SILAT033 bukan lagi sekadar bagaimana menyimpan pengetahuan, tetapi bagaimana memastikan pengetahuan tersebut terstruktur, terintegrasi, mudah ditemukan, dipelajari, dan digunakan kembali.

4.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian menggunakan pendekatan *single-case study* dengan KPPN Madiun sebagai lokasi penelitian. Karakteristik organisasi, proses bisnis, pola kerja, tingkat pemanfaatan teknologi, dan konteks penerapan SILAT033 pada KPPN Madiun dapat memiliki karakteristik yang berbeda dengan unit organisasi lain. Oleh karena itu, temuan penelitian, khususnya mengenai dukungan SILAT033 terhadap proses SECI dan identifikasi *knowledge-system gap*, tidak dapat digeneralisasikan secara langsung ke seluruh KPPN atau organisasi pemerintah lainnya.

Kedua, periode observasi dan dokumentasi penelitian dibatasi pada triwulan I tahun 2026. Kondisi tersebut menyebabkan penelitian belum dapat menggambarkan perubahan pola penggunaan SILAT033 dalam jangka panjang. Ketiga, *evidence* yang tersedia lebih kuat dalam menunjukkan keberadaan fungsi sistem dan proses dokumentasi dibandingkan penggunaan aktual pengetahuan oleh pengguna. Dengan demikian, kesimpulan mengenai *Combination* dan *Internalization*, khususnya terkait integrasi, pembelajaran, dan penggunaan kembali pengetahuan, masih perlu dikonfirmasi melalui observasi penggunaan dalam periode yang lebih panjang.

Keterbatasan tersebut tidak mengurangi nilai temuan penelitian sebagai studi kasus eksploratif, tetapi menjadi pertimbangan dalam memahami ruang lingkup hasil penelitian. Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek ke beberapa KPPN atau unit organisasi lain dengan karakteristik berbeda serta menggunakan periode observasi yang lebih panjang. Pendekatan *multiple-case study* atau penelitian kuantitatif terhadap pengguna juga dapat digunakan untuk menguji konsistensi temuan dan mengukur hubungan antara pemanfaatan SILAT033, proses *knowledge management*, dan kinerja organisasi.

4.5 Implikasi dan Arah Pengembangan

Temuan menunjukkan bahwa pengembangan SILAT033 tidak memerlukan perubahan mendasar terhadap fungsi yang telah tersedia, tetapi perlu menggeser orientasinya dari repository kegiatan menuju *platform knowledge management*. Siklus yang saat ini dominan berupa:

Capture → Store → Access

perlu dikembangkan menjadi:

Capture → Structure → Integrate → Discover → Learn → Reuse.

Pengembangan dapat diarahkan pada standarisasi *knowledge capture*, klasifikasi dan metadata, *knowledge linking*, pencarian berbasis topik/proses bisnis/regulasi, serta penyusunan *FAQ*, *best practice*, dan *lesson learned*. Pengembangan tersebut akan memperkuat proses Externalization sekaligus membuka ruang bagi Combination dan Internalization yang lebih efektif.

Dalam konteks transformasi peran *Financial Advisor*, kontribusi SILAT033 bersifat tidak langsung. Sistem menyediakan infrastruktur pengetahuan yang berpotensi mengurangi ketergantungan terhadap pengetahuan individu dan memperluas akses terhadap pengalaman serta hasil kegiatan organisasi. Namun, hubungan antara penggunaan SILAT033 dan peningkatan kualitas fungsi *Financial Advisor* masih memerlukan pembuktian empiris.

4.5 Sintesis Temuan

Secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa SILAT033 telah menyediakan fondasi digital KMS, terutama dalam menangkap dan menyimpan pengetahuan hasil kegiatan. Dari perspektif SECI, *Externalization* menjadi proses yang

paling kuat, sedangkan *Combination* dan *Internalization* belum terkonfirmasi secara penuh.

Temuan utama penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

SILAT033 telah mendukung konversi pengetahuan dari individu menjadi pengetahuan eksplisit organisasi, tetapi nilai strategisnya sebagai KMS akan semakin kuat apabila pengetahuan tersebut dapat diintegrasikan, ditemukan, dipelajari, dan digunakan kembali.

Dengan demikian, arah pengembangan SILAT033 perlu bergeser dari *Knowledge Documentation* menuju *Knowledge Conversion and Reuse*, sehingga sistem tidak berhenti sebagai arsip kegiatan, tetapi berkembang menjadi sarana pembentukan dan pemanfaatan *organizational knowledge*.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa SILAT033 telah menyediakan fondasi digital untuk mendukung implementasi *Knowledge Management System* (KMS) di KPPN Madiun, khususnya melalui mekanisme pengelolaan agenda kegiatan, disposisi, pelaporan hasil kegiatan, pencatatan poin utama pembahasan, penyimpanan dokumen, serta akses terhadap riwayat aktivitas. Mekanisme tersebut menunjukkan adanya alur dasar pengelolaan pengetahuan mulai dari *knowledge generation*, *knowledge capture*, *knowledge storage*, hingga *knowledge access*. Berdasarkan analisis menggunakan model SECI, SILAT033 tidak hanya berfungsi sebagai pencatat aktivitas, tetapi telah memiliki mekanisme yang mendukung transformasi pengetahuan individual menjadi pengetahuan organisasi.

Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa proses *Combination* dan *Internalization* belum dapat dikonfirmasi secara kuat berdasarkan bukti yang tersedia. Keberadaan dokumen dan riwayat aktivitas menunjukkan potensi terjadinya integrasi serta pembelajaran kembali, tetapi belum ditemukan bukti yang memadai mengenai pengintegrasian berbagai sumber pengetahuan, kemudahan menemukan pengetahuan yang relevan, proses pembelajaran pengguna, maupun penggunaan kembali pengetahuan dalam pelaksanaan pekerjaan. Temuan tersebut menghasilkan empat kesenjangan utama, yaitu *knowledge capture gap*, *knowledge integration gap*, *knowledge discoverability gap*, dan *knowledge reuse gap*. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan KMS melalui

SILAT033 perlu diarahkan dari paradigma *Knowledge Documentation* menuju *Knowledge Conversion and Reuse*, sehingga pengetahuan tidak berhenti pada tahap didokumentasikan dan disimpan, tetapi dapat ditata, dihubungkan, ditemukan, dipelajari, dan digunakan kembali untuk mendukung pekerjaan.

Dalam konteks transformasi peran KPPN sebagai *Financial Advisor*, SILAT033 berpotensi menjadi infrastruktur pengetahuan yang mengurangi ketergantungan organisasi terhadap pengetahuan yang hanya melekat pada individu. Namun, penelitian ini belum memberikan bukti empiris bahwa SILAT033 secara langsung meningkatkan kualitas pelaksanaan fungsi *Financial Advisor*. Kontribusi tersebut masih memerlukan pembuktian melalui penelitian lebih lanjut yang mengamati penggunaan, pembelajaran, dan pemanfaatan pengetahuan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, pengembangan SILAT033 sebagai KMS disarankan diarahkan pada enam aspek utama.

1. Standardisasi *knowledge capture*

Pelaporan hasil kegiatan perlu menggunakan struktur yang seragam, misalnya mencakup topik, isu utama, pengetahuan yang diperoleh, implikasi terhadap pekerjaan, tindak lanjut, referensi, dan kata kunci. Standardisasi ini diperlukan agar pengetahuan yang dihasilkan lebih konsisten dan mudah diproses kembali.

2. Penguatan struktur dan integrasi pengetahuan

Pengetahuan yang tersimpan perlu diklasifikasikan berdasarkan tema, proses bisnis, fungsi pekerjaan, kompetensi, regulasi, unit, dan periode.

3. Peningkatan *knowledge discoverability*

SILAT033 perlu dilengkapi mekanisme pencarian dan penyaringan berdasarkan kata kunci, topik, proses bisnis, kegiatan, regulasi, unit, dan periode. Fitur tersebut penting agar pengguna dapat menemukan pengetahuan yang relevan tanpa harus menelusuri seluruh riwayat aktivitas.

4. Penguatan *Internalization* dan *knowledge reuse*

Pengetahuan yang telah terdokumentasi perlu dikemas kembali menjadi FAQ, *best practice*, *lesson learned*, *knowledge summary*, atau *quick guide*.

DAFTAR REFERENSI

- Abdelrahman, M., Papamichail, K. N., Hammady, R., Kurt, Y., Abdallah, W., Liu, L. S., & Kapser, S. (2025). Organisational culture and knowledge management systems adoption: Examining employee usage in multinational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 26(3), 439–467. doi:10.1007/s40171-025-00448-w
- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. C. O. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability*, 12(14), 5824. doi:10.3390/su12145824
- Anthoni, L., & Wardokhi, W. (2025). Penerapan knowledge management berbasis model SECI dalam meningkatkan kualitas sistem informasi akuntansi UMKM. *Jurnal Education and Development*, 13(1), 544–546. doi:10.37081/ed.v13i1.6987
- Câmara, M. A., & Ribeiro, R. (2022). Preserving tacit knowledge into public organizations. *Advances in Knowledge Representation*, 2(1).
- Chavez Ramirez, E. D., Rojas Delgado, L., Antiona Valderrama, D. M., & Chavez Ramirez, M. (2021). Knowledge management in public administration: A systematic review. *Revista Iberoamericana de Educación*. doi:10.31876/ie.vi.89
- Dikotla, M. A. (2021). Remodelling public sector knowledge management system using key knowledge management processes. *Collection and Curation*, 40(4), 158–165. doi:10.1108/CC-06-2020-0016
- Helander, N., Paunu, A., & Hellsten, P. (2022). Knowledge management processes in practice: Empirical insights from the public sector. In T. X. Bui (Ed.), *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 5526–5535). Hawaii International Conference on System Sciences. doi:10.24251/HICSS.2022.673
- Henz, J. L., & Oliveira, M. (2024). Knowledge management implementation: A systematic literature review. *Knowledge and Process Management*, 31(4), 284–294. doi:10.1002/kpm.1780
- Iman, F. N. (2022). Knowledge management system penjaminan mutu internal menggunakan pendekatan SECI model berbasis web studi kasus Universitas Mercu Buana. *Jurnal Ilmu Teknik dan Komputer*, 6(1), 16–26. doi:10.22441/jitkom.v6i1.003

- Kassa, E. T., & Ning, J. (2023). A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: Synthesis and way forwards. *Heliyon*, 9(11), e22293. doi:10.1016/j.heliyon.2023.e22293
- Laihonen, H., Kork, A.-A., & Sinervo, L.-M. (2024). Advancing public sector knowledge management: Towards an understanding of knowledge formation in public administration. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(3), 223–233. doi:10.1080/14778238.2023.2187719
- López-Cabarcos, M. Á., Srinivasan, S., & Vázquez-Rodríguez, P. (2024). An approach to firm's innovation from the explicit and tacit knowledge spiral. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(4), 340–353. doi:10.1080/14778238.2023.2173679
- López-Meza, E., Terán-Bustamante, A., & Leyva-Hernández, S. N. (2024). SECI model of knowledge management: A thematic analysis with emphasis on agricultural organizations. *Iberoamerican Journal of Science Measurement and Communication*, 4(2), 1–10. doi:10.47909/ijsmc.133
- Machado, A. de B., Secinaro, S., Calandra, D., & Lanzalonga, F. (2022). Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: A structured literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 320–338. doi:10.1080/14778238.2021.2015261
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Pepple, D., Makama, C., & Okeke, J.-P. (2022). Knowledge management practices: A public sector perspective. *Journal of Business Research*, 153, 509–516. doi:10.1016/j.jbusres.2022.08.041
- Purnamawati, R. F., & Hidayat, R. (2025). Integrating the SECI model into knowledge management practices in elementary schools. *PPSDP International Journal of Education*, 4(2), 599–608. doi:10.59175/pijed.v4i2.405
- Rukmana, A., & Widhianto, C. W. (2023). Knowledge management system's implementation in private universities through SECI model. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 3(1), 64–69. doi:10.55324/ijoms.v3i1.712
- Sagarik, D. (2024). How digital government capabilities strengthen public sector workforce resilience. *International Review of Public Administration*, 29(4), 353–362. doi:10.1080/12294659.2024.2432096

- Sihotang, R. S. J. R., & Indah, D. R. (2023). Pengembangan knowledge management system (KMS) layanan e-government menggunakan metode KMSLC. *The Indonesian Journal of Computer Science*, 12(6). doi:10.33022/ijcs.v12i6.3573
- Suryanto, A., Nurdin, N., Irawati, E., & Andriansyah. (2023). Digital transformation in enhancing knowledge acquisition of public sector employees. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 117–124. doi:10.5267/j.ijdns.2022.11.011
- Turyahikayo, E., Pillay, V., & Basaasa, M. M. (2021). Antecedents of knowledge sharing behaviour in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 19(1), 33–42. doi:10.34190/EJKM.19.1.2195
- Vasileiadis, I., & Fragouli, E. (2023). Knowledge management in the public sector: A critical examination of a case study. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 1(5), 161–180. doi:10.59324/ejtas.2023.1(5).12
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Zhernov, E. E. (2023). Ends and means of knowledge management: Tacit knowledge to explicit knowledge conversion. *Bulletin of Kemerovo State University. Series Political, Sociological and Economic Sciences*, 8(1), 63–73. doi:10.21603/2500-3372-2023-8-1-63-73