JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)
Vol. 9 No. 1, 2025

PERENCANAAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM* DI *MAIN DEALER* HONDA JAKARTA CENTER

Marlia Dahyurini[1]; Sapta Dwikardana[2]
Magister Manajemen Universitas Katolik Parahyangan, Bandung[1]; Universitas Katolik Parahyangan, Bandung[2]
Email : sapta@unpar.ac.id

ABSTRAK

Knowledge Management System (KMS) merupakan alat yang digunakan untuk mengelola, menyimpan, dan menyebarkan pengetahuan dalam organisasi guna meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing perusahaan. Main Dealer Honda Jakarta Center (MD HJC) menghadapi tantangan dalam pengelolaan pengetahuan karena keterbatasan dokumentasi, aksesibilitas informasi, serta belum adanya sistem penghargaan bagi karyawan yang aktif berbagi pengetahuan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi eksisting manajemen pengetahuan di MD HJC dan merancang KMS yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *applied research*. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan enam narasumber, observasi di lingkungan kerja, serta analisis dokumen internal perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan di MD HJC masih lebih banyak dilakukan secara informal, terutama melalui diskusi antar karyawan dibandingkan dengan dokumentasi tertulis. Karyawan mengalami kesulitan dalam mengakses informasi yang terdokumentasi karena belum adanya sistem yang terpusat dengan fitur pencarian yang efektif. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan pengembangan Knowledge Management System berbasis digital yang memungkinkan akses informasi yang lebih mudah dan meningkatkan efisiensi dokumentasi. Selain itu, penerapan sistem penghargaan bagi karyawan yang aktif berbagi pengetahuan juga menjadi salah satu strategi untuk memperkuat budaya berbagi di dalam organisasi.

Kata kunci : Knowledge Management System; KMS; Model SECI; Manajemen Pengetahuan

ABSTRACT

Knowledge Management System (KMS) is a tool used to manage, store, and disseminate knowledge within an organization to improve operational efficiency and company competitiveness. Main Dealer Honda Jakarta Center (MD HJC) faces challenges in knowledge management due to limited documentation, information accessibility, and the absence of a reward system for employees who actively share knowledge. This study aims to analyze the existing condition of knowledge management at MD HJC and design a KMS that suits the company's needs. This study uses a qualitative method with an applied research approach. Data were collected through in-depth interviews with six informants, observations in the work environment, and analysis of internal company documents. The results of the study indicate that knowledge sharing at MD HJC is still mostly done informally, especially through discussions between employees compared to written documentation. Employees have difficulty accessing documented information because there is no centralized system with an effective search feature. Therefore, this study recommends the development of a

Submitted : 30/01/2025 |Accepted : 28/02/2025 |Published : 30/04/2025
P-ISSN; 2541-5255 E-ISSN: 2621-5306 | Page 2823

digital-based Knowledge Management System that allows easier access to information and improves documentation efficiency. In addition, the implementation of a reward system for employees who actively share knowledge is also one strategy to strengthen the culture of sharing within the organization.

Keywords : Knowledge Management System; KMS; SECI Model; Knowledge Management

PENDAHULUAN

Perkembangan industri otomotif menuntut perusahaan otomotif untuk mengelola pengetahuan secara efektif agar tetap kompetitif. Main Dealer Honda Jakarta Center (MD HJC) sebagai distributor utama kendaraan mobil Honda di Jabodetabek menghadapi tantangan dalam mempertahankan dan mendistribusikan pengetahuan antar karyawan dikarenakan kurangnya sistem terstruktur yang terpusat untuk manajemen pengetahuan.

MD HJC memiliki peran penting dalam distribusi kendaraan mobil Honda untuk 47 Dealer di wilayah Jabodetabek dengan total jumlah karyawan 127 orang mulai dari level manajemen puncak sampai level staf. Berdasarkan data yang didapatkan oleh peneliti dari HR Departemen di MD HJC dari rentang periode 2015 – 2024 atau sepanjang 10 (sepuluh) tahun terakhir terdapat total 121 (seratus dua puluh satu) karyawan yang berhenti bekerja dengan berbagai alasan seperti kontrak berakhir, meninggal dunia, mutasi, pengunduran diri, pensiun, sampai efisiensi. Pergantian karyawan adalah hal yang tidak bisa dihindari dalam siklus hidup organisasi mana pun. Namun, pergantian karyawan ini sering kali membawa resiko hilangnya pengetahuan penting yang dimiliki oleh individu-individu yang meninggalkan perusahaan. Pengetahuan yang telah diperoleh melalui pengalaman, pelatihan, dan interaksi sehari-hari sangat berharga bagi kelangsungan dan pengembangan perusahaan. Namun, pengelolaan pengetahuan di MD HJC masih menghadapi beberapa tantangan, seperti:

1. Pengetahuan yang tidak terdokumentasi secara sistematis
2. Informasi yang tersebar di berbagai platform tanpa sistem pencarian yang efisien

Penting bagi Main Dealer Honda Jakarta Center untuk memiliki sistem manajemen pengetahuan (Knowledge Management System atau KMS) yang efektif sebagai solusi strategis untuk mengelola, menyimpan, dan menyebarkan pengetahuan dalam organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995). Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi eksisting manajemen pengetahuan di MD HJC dan

memberikan rekomendasi perencanaan KMS yang dapat membantu meningkatkan efisiensi dan kolaborasi dalam organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA DAN FOKUS STUDI

Konsep Knowledge Management System (KMS)

Menurut Alavi & Leidner (2001), KMS adalah sistem yang mendukung organisasi dalam mengumpulkan, menyimpan, dan menyebarkan pengetahuan. Implementasi KMS yang efektif dapat meningkatkan efisiensi kerja dan inovasi dalam organisasi.

Sedangkan menurut Nonaka & Takeuchi (1995) KMS adalah sistem yang dirancang untuk mendukung proses penciptaan, penyimpanan, pemanfaatan, dan penyebaran pengetahuan dalam suatu organisasi

Model SECI dalam Knowledge Management

Nonaka dan Takeuchi (1995) mengembangkan Model SECI yang menggambarkan proses konversi pengetahuan dalam organisasi:

1. Socialization: Berbagi pengetahuan tacit melalui interaksi langsung
2. Externalization: Mentransformasikan pengetahuan tacit menjadi eksplisit
3. Combination: Mengorganisasi dan menggabungkan pengetahuan eksplisit
4. Internalization: Mengaplikasikan kembali pengetahuan eksplisit ke dalam praktik kerja

Model SECI digunakan dalam penelitian ini untuk memahami bagaimana pengetahuan dikelola di MD HJC dan bagaimana peran teknologi dalam meningkatkan efektivitas manajemen pengetahuan (lihat gambar 1).

Kerangka Konseptual

Perencanaan KMS di Honda Jakarta Center harus dimulai dengan melakukan analisis kebutuhan yang mendalam. Menurut Zack (1999), analisis kebutuhan yang menyeluruh sangat penting untuk merancang strategi manajemen pengetahuan yang efektif. Analisis ini mencakup identifikasi jenis pengetahuan yang dibutuhkan, cara pengetahuan tersebut akan dikumpulkan, disimpan, dan disebarkan, serta teknologi yang diperlukan untuk mendukung proses tersebut.

Berdasarkan hasil pengamatan sementara dan kajian teori yang telah disusun oleh penulis, maka selanjutnya dapatlah dibangun kerangka berpikir tentang

perencanaan Knowledge Management System di Main Dealer Honda Jakarta Center seperti pada gambar 2.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan *applied research*, yang berfokus pada solusi praktis dalam implementasi Knowledge Management System. Teknik pengumpulan data mencakup wawancara mendalam dengan manajer dan karyawan MD HJC, observasi langsung di lingkungan kerja, serta analisis dokumen internal perusahaan. Narasumber dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yang melibatkan berbagai tingkatan karyawan untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif.

Analisis data dilakukan melalui salah satu metode analisis data kualitatif yang umum digunakan yaitu *Grounded Theory* yang diperkenalkan oleh Strauss dan Corbin (1990**)**. Pendekatan ini terdiri dari tiga tahap utama dalam pengkodean, yaitu *Open Coding, Axial Coding, dan Selective Coding* dimana masing-masing tahapannya adalah sebagai berikut:

1. *Open coding* adalah proses awal dalam analisis data kualitatif yang melibatkan identifikasi, pengelompokan, dan penandaan unit data berdasarkan kategori yang muncul dari data mentah (misalnya transkrip wawancara). Data yang telah dikumpulkan dipilah menjadi bagian-bagian kecil seperti kata, frasa, atau kalimat. Setiap bagian diberi label atau kategori yang menggambarkan maknanya. Kode ini dapat berasal langsung dari kata-kata informan (*in vivo coding*) atau dikembangkan oleh peneliti berdasarkan pola yang muncul dalam data.
2. *Axial coding* adalah tahap kedua di mana hubungan antara kategori yang dihasilkan dari open coding mulai diidentifikasi dan dianalisis berdasarkan hubungan sebab-akibat, kondisi, strategi, dan konsekuensinya.
3. *Selective coding* adalah tahap terakhir di mana teori atau konsep utama mulai dikembangkan dengan memilih kategori inti dan mengintegrasikan kategori lainnya untuk membentuk narasi yang menyeluruh.

Submitted : 30/01/2025 |Accepted : 28/02/2025 |Published : 30/04/2025
P-ISSN; 2541-5255 E-ISSN: 2621-5306 | Page 2826

Untuk memastikan validitas data, triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen perusahaan.

Metode Pengumpulan Data

- Wawancara Mendalam: Dilakukan terhadap 6 narasumber yang terdiri dari manajer menengah, supervisor, dan staf operasional.
- Observasi: Mengamati proses berbagi pengetahuan di MD HJC, termasuk meeting formal, mentoring, dan interaksi informal.
- Analisis Dokumen: Studi terhadap SOP perusahaan, laporan teknis, dan platform penyimpanan informasi.

Narasumber Penelitian

MD HJC memiliki 127 personil mulai dari level Manajemen puncak sampai dengan level Staf. Untuk mendapatkan data yang relevan dan mendalam, untuk penelitian ini maka penulis menggunakan teknik *purposive sampling*. Patton (2002) menyatakan bahwa, *purposive sampling* adalah teknik non-random yang tidak memerlukan teori dasar atau sejumlah informan. Sebaliknya, peneliti memutuskan apa yang perlu diketahui dan berusaha menemukan orang-orang yang dapat dan bersedia memberikan informasi berdasarkan pengetahuan atau pengalaman.

Untuk penelitian ini, berikut adalah beberapa kelompok narasumber yang relevan beserta perkiraan jumlahnya (lihat tabel 1), yang pembagian terdiri dari:

- Manajer Menengah: HRD, IT, Internal Audit
- Supervisor: Marketing, Learning Center
- Staf Operasional: Customer Care

Pemilihan jumlah dan kelompok nasasumber yang ditetapkan peneliti didasarkan pada:

1. Keragaman Perspektif: Mengikutsertakan berbagai tingkatan manajemen dan departemen memungkinkan memperoleh wawasan yang lengkap mengenai kondisi pengelolaan pengetahuan saat ini, kebutuhan, serta tantangan yang dihadapi.
2. Data Mendalam: Jumlah narasumber yang cukup, membantu mengumpulkan data yang mendalam dan beragam, esensial dalam penelitian kualitatif.
3. Validitas Data: Memiliki narasumber dari berbagai latar belakang meningkatkan validitas data dan memungkinkan triangulasi informasi, sehingga hasil penelitian lebih dapat diandalkan.

Untuk data sekunder didapatkan peneliti dari dokumen-dokumen milik Perusahaan yang terdiri atas SOP, data karyawan, dan data pendukung lainnya, serta literatur yang berhubungan dengan penelitian ini

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Tahapan *open coding* merupakan langkah awal dalam proses analisis data kualitatif yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengkategorikan konsep-konsep yang muncul dalam data penelitian (Strauss dan Corbin, 1990**)** . Pada tahap ini, dilakukan pemecahan data transkrip wawancara atau observasi ke dalam unit-unit informasi yang lebih kecil, yang kemudian diberikan kode untuk mengelompokkan data berdasarkan kesamaan pola dan tema. Berdasarkan hasil analisis pada tahap *open coding*, data yang diperoleh dikelompokkan ke dalam beberapa kategori utama (lihat tabel 2).

Setelah melalui tahap *open coding*, langkah selanjutnya dalam analisis data adalah *axial coding*. Pada tahap ini, data yang telah dikodekan dalam kategori awal dihubungkan satu sama lain untuk mengidentifikasi hubungan yang lebih luas dan membentuk kategori utama (Strauss dan Corbin, 1990**)**. Tujuannya adalah untuk menemukan keterkaitan antara konsep-konsep yang muncul dalam data sehingga dapat menghasilkan pemahaman yang lebih dalam mengenai fenomena yang diteliti.

Berdasarkan hasil analisis pada tahap *axial coding*, ditemukan kategori-kategori dan dimensi-diemnsi yang menggambarkan bagaimana pengetahuan dikelola di MD HJC, yang dapat dilihat pada tabel 3.

Setelah melakukan *axial coding*, tahap berikutnya dalam analisis data adalah *selective coding*, yang bertujuan untuk mengidentifikasi tema utama yang paling relevan dengan perencanaan Knowledge Management System (KMS) di Main Dealer Honda Jakarta Center. Melalui proses ini, ditemukan beberapa tema utama yang merepresentasikan tantangan serta kebutuhan utama dalam pengelolaan pengetahuan di MD HJC, yang dapat dilihat pada tabel 4.

Kondisi Eksisting Manajemen Pengetahuan di MD HJC

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa:

1. Dominasi Pembelajaran Informal

Mayoritas proses pembelajaran di MD HJC terjadi secara informal melalui interaksi sehari-hari. Hal ini menyebabkan pengetahuan yang dihasilkan sulit didokumentasikan dan diakses kembali oleh karyawan lain yang membutuhkannya.

2. Keterbatasan dalam Dokumentasi Pengetahuan

   Dokumentasi pengetahuan di perusahaan masih terbatas dan sering kali hanya disimpan secara pribadi oleh individu atau dalam format yang tidak terstruktur. Hal ini menghambat penyebaran pengetahuan yang lebih luas di dalam organisasi.

3. Budaya Berbagi Pengetahuan yang Tidak Terstruktur

   Meskipun budaya berbagi informasi sudah ada, namun tidak ada sistem atau prosedur yang jelas untuk mendukungnya. Akibatnya, transfer pengetahuan sering kali tidak sistematis dan bergantung pada inisiatif individu.

4. Sistem yang Ada Tidak Terintegrasi Optimal

   Perusahaan telah memiliki beberapa sistem teknologi informasi seperti HRIS dan sistem manajemen dokumen, namun sistem-sistem ini belum terintegrasi secara optimal untuk mendukung knowledge management secara menyeluruh.

5. Kesulitan Akses Informasi di Lintas Divisi

   Karyawan sering mengalami kesulitan dalam mengakses informasi yang dibutuhkan, terutama jika informasi tersebut berada di luar divisi mereka. Tidak adanya platform terpusat menyebabkan informasi tersebar dalam berbagai format dan lokasi yang berbeda.

Konsep Dasar Perancangan KMS

Konsep dasar dalam perancangan KMS untuk Main Dealer Honda Jakarta Center mengacu pada model SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) dari Nonaka & Takeuchi (1995). Model ini digunakan untuk memastikan bahwa sistem yang dikembangkan dapat mendukung siklus penciptaan, penyimpanan, dan pemanfaatan pengetahuan dalam organisasi.

- Socialization (Sosialisasi): Memfasilitasi interaksi antar karyawan melalui fitur komunikasi digital seperti forum diskusi dan ruang obrolan.
- Externalization (Eksternalisasi): Memungkinkan dokumentasi tacit knowledge menjadi eksplisit melalui fitur berbagi pengalaman, artikel internal, dan webinar.
- Combination (Kombinasi): Mengintegrasikan berbagai sumber informasi menjadi satu basis data yang dapat diakses dengan mudah.

- Internalization (Internalisasi): Memberikan mekanisme pelatihan dan pengembangan berbasis pengetahuan yang telah terdokumentasi untuk digunakan oleh seluruh karyawan.

Fitur Utama dalam Knowledge Management System

Sistem KMS yang dirancang harus memiliki beberapa fitur utama yang mendukung kebutuhan organisasi dan memastikan bahwa informasi dapat dikelola dengan efisien. Berikut adalah fitur utama yang harus dimiliki:

a. Sistem Pencarian Cerdas dan Indeks Informasi

- Pencarian berbasis kata kunci dan metadata agar informasi dapat ditemukan dengan cepat.
- Fitur tagging dan kategorisasi otomatis untuk meningkatkan akurasi pencarian.
- Sistem rekomendasi berbasis AI yang memberikan saran dokumen atau informasi yang relevan dengan pekerjaan karyawan.

b. Platform Kolaborasi dan Berbagi Pengetahuan

- Forum diskusi internal untuk mendukung interaksi antar karyawan dalam berbagi pengalaman dan wawasan.
- Sistem berbasis wiki atau knowledge base yang dapat diperbarui secara kolaboratif oleh karyawan.
- Mekanisme feedback dan rating pada artikel atau dokumen agar informasi yang paling berguna lebih mudah ditemukan.

c. Manajemen Dokumen dan Penyimpanan Terpusat

- Sistem penyimpanan berbasis cloud dengan standar keamanan tinggi.
- Kemampuan untuk mengunggah, mengedit, dan berbagi dokumen secara real-time.
- Otomatisasi pembaruan dokumen untuk memastikan bahwa semua informasi selalu terkini.

d. Keamanan dan Hak Akses yang Terstruktur

- Pengaturan akses berbasis hierarki organisasi untuk memastikan bahwa informasi sensitif hanya dapat diakses oleh pihak yang berwenang.
- Enkripsi data untuk melindungi informasi penting dari kebocoran.
- Sistem audit trail untuk melacak perubahan dan akses terhadap dokumen.

e. Integrasi dengan Sistem yang Ada

- KMS harus dapat terhubung dengan sistem yang sudah digunakan oleh perusahaan seperti HRIS, ISS, dan system yang sudah ada lainnya
- Integrasi dengan email dan kalender untuk memudahkan pengelolaan tugas dan rapat berbasis informasi.

f. Notifikasi dan Pembaruan Informasi Otomatis

- Sistem notifikasi untuk menginformasikan perubahan dokumen, kebijakan, atau SOP baru.
- Mekanisme alert untuk memastikan bahwa karyawan mendapatkan informasi yang relevan secara real-time.

g. Fitur Pelatihan dan Pengembangan Berbasis Pengetahuan

- Modul e-learning yang mengandalkan sumber daya internal.
- Kursus berbasis pengalaman dengan dokumentasi kasus nyata dari dalam organisasi.
- Sertifikasi internal bagi karyawan yang telah menyelesaikan pelatihan dalam sistem.

Tahapan Implementasi KMS di Main Dealer Honda Jakarta Center

Agar sistem ini dapat diimplementasikan dengan baik, perlu dilakukan tahapan pengembangan yang jelas (lihat gambar 2) dengan tahapan implementasinya sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan: Mengidentifikasi kebutuhan spesifik karyawan dan organisasi terhadap sistem.
2. Perancangan Sistem: Membuat desain prototipe KMS yang sesuai dengan kebutuhan bisnis.
3. Uji Coba dan Evaluasi: Melakukan uji coba sistem secara bertahap untuk memastikan kesesuaian dengan ekspektasi pengguna.
4. Pelatihan dan Sosialisasi: Memberikan pelatihan kepada karyawan tentang cara penggunaan sistem.
5. Implementasi Penuh dan Pemantauan: Meluncurkan sistem secara penuh serta melakukan pemantauan dan peningkatan secara berkelanjutan.

Harapan terhadap Implementasi KMS

Dengan adanya sistem KMS yang dirancang secara optimal, Main Dealer Honda Jakarta Center diharapkan dapat memperoleh manfaat sebagai berikut:

- Meningkatkan efisiensi kerja dengan mengurangi waktu pencarian informasi.

- Memastikan bahwa semua karyawan memiliki akses ke informasi yang mereka butuhkan kapan saja.
- Mendukung pembelajaran berkelanjutan dengan dokumentasi yang lebih baik.
- Mengurangi kehilangan pengetahuan akibat pergantian karyawan.
- Meningkatkan budaya berbagi pengetahuan dan inovasi dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, perancangan KMS yang efektif untuk Main Dealer Honda Jakarta Center harus mempertimbangkan aspek aksesibilitas, kolaborasi, keamanan, dan integrasi dengan sistem yang sudah ada. Dengan implementasi yang tepat, KMS dapat menjadi solusi strategis dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan pengetahuan di perusahaan, sehingga mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Menghadapi tantangan dalam efektivitas berbagi dan pengelolaan informasi. Saat ini, karyawan masih bergantung pada komunikasi langsung dan dokumen fisik, sementara sistem dokumentasi yang ada belum terstandarisasi, sehingga menyulitkan pencarian dan akses cepat terhadap data. Hambatan lainnya mencakup kurangnya integrasi sistem antar divisi, minimnya dokumentasi sistematis, serta resistensi terhadap adopsi teknologi baru. Untuk mengatasi tantangan ini, penelitian ini mengusulkan perancangan KMS yang mengacu pada model SECI Nonaka & Takeuchi (1995), yang mencakup proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi.

Sistem yang diusulkan mencakup fitur utama seperti pencarian cerdas, penyimpanan berbasis cloud, forum diskusi, integrasi dengan sistem yang ada, dan kontrol akses berbasis hierarki. Implementasi sistem ini perlu dilakukan secara bertahap, dimulai dari analisis kebutuhan, perancangan sistem, uji coba, pelatihan, hingga peluncuran penuh. Selain itu, pelatihan dan sosialisasi kepada karyawan menjadi aspek penting agar sistem dapat digunakan secara optimal dan diadopsi secara luas. Dengan adanya KMS yang lebih terstruktur, diharapkan efisiensi kerja meningkat, akses terhadap informasi menjadi lebih cepat, serta budaya berbagi pengetahuan semakin berkembang di lingkungan Main Dealer Honda Jakarta Center.

DAFTAR PUSTAKA

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, 25*(1), 107-136. https://doi.org/10.2307/3250961

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know.* Harvard Business School Press.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(S2), 109-122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management, 5*(1), 76-85. https://doi.org/10.1108/13673270110384428

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2004). *Hitotsubashi on knowledge management.* John Wiley & Sons.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension.* Doubleday.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.* Sage Publications.

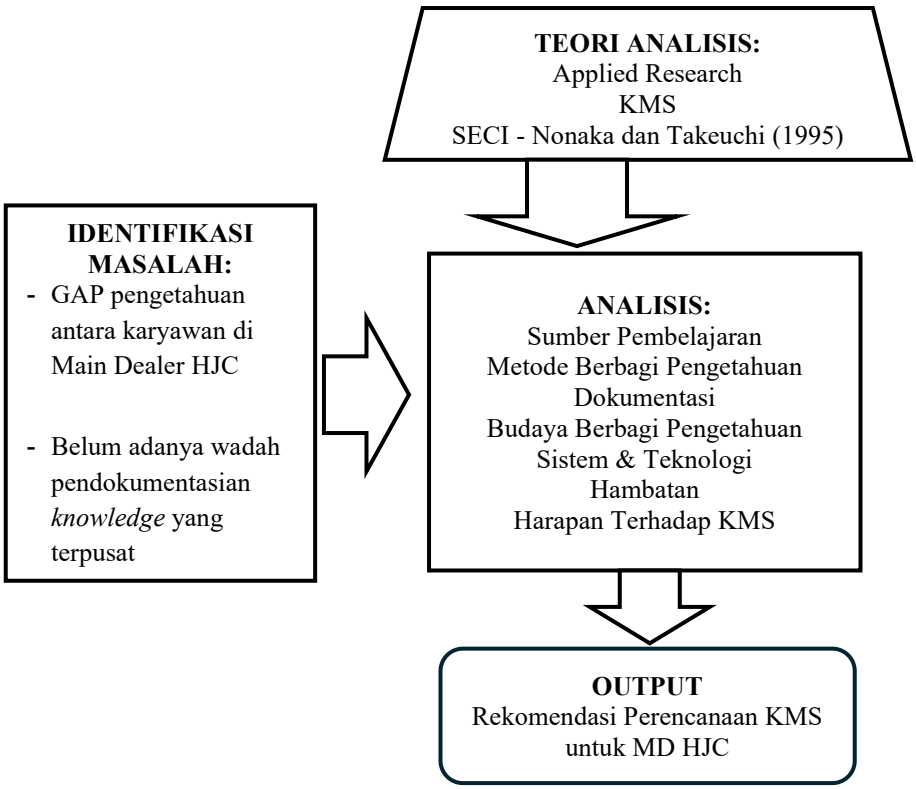
Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets.* Berrett-Koehler Publishers.

Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review, 40*(4), 45-58.

Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, *4*(2), 222-243. https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL

Gambar 1. Model SECI
Sumber: Takeuchi dan Nonaka, 2004



Gambar 2. Kerangka Konseptual
Sumber: olahan dari penulis

Tabel 1. Kelompok Narasumber

ISIAL	JABATAN	DIVISI	MASA KERJA
RR	MANAGER	IT	11 Th
ZN	STAFF	CC	8,5 tahun
FM	CHIEF	MPA	8 tahun
AW	CHIEF	LC	6 tahun
AS	MANAGER	IA	10 Tahun
AG	ASSISTANT MANAGER	HRGA	7 tahun 10 bulan

Sumber: olahan dari peneliti

Tabel 2. Hasil analisis Open Coding

Kategori	Kode RR	Kode ZN	Kode AW	Kode AS	Kode FM	Kode AG
Sumber Belajar	Percakapan Informal	Diskusi Informal	Pelatihan Formal	Percakapan Informal	Diskusi dan Meeting Kecil	Pelatihan Formal
Metode Berbagi Pengetahuan	On the Spot Learning	Catatan Pribadi	Learning by Doing	Dokumentasi PPT dan Excel	Dokumentasi via PPT	Proposal dan Dokumentasi via Email
Dokumentasi dan Penyimpanan	Dokumentasi Sistem IT	Tidak Ada Wadah Khusus	Dokumentasi via Praktik Langsung	Folder M dan N Bebas	Tidak Ada Wadah Khusus	HRIS, Folder N Bebas
Budaya dan Kolaborasi	Budaya Berbagi Pengetahuan	Budaya Sharing Knowledge	Kolaborasi Lintas Divisi	Budaya Kooperatif	Komunikasi Antar Divisi	Sinergi dan Kolaborasi
Sistem dan Teknologi	ERD, BRD, ISS, HRIS	Folder N, HRIS	HRIS, Data di N Bebas	SOP di Portal Manajerial	VPN, Folder N	Portal Imora
Hambatan dalam KMS	Kesulitan Handover Knowledge	Kesulitan Akses Informasi	Ketergantungan pada Orang	Kesulitan Akses SOP	Informasi Tidak Terstruktur	Kesulitan Mencari Informasi
Harapan terhadap KMS	Wadah Terpusat untuk Dokumentasi	Sistem Terintegrasi Antar Divisi	Tools yang Mempermudah Akses Informasi	Sistem yang Lebih Sistematis	PDCA untuk Dokumentasi Pengetahuan	Program Induction untuk Karyawan

Sumber: olahan dari peneliti

Tabel 3. Hasil analisis Axial Coding

Kategori Utama	Dimensi 1	Dimensi 2	Dimensi 3
Sumber dan Metode Belajar	Pembelajaran melalui percakapan informal dan pelatihan formal	Dominasi pembelajaran informal di hampir semua divisi	Pelatihan dan dokumentasi lebih sering terjadi di divisi IT dibandingkan divisi lain
Dokumentasi dan Penyimpanan Pengetahuan	Metode dokumentasi pengetahuan antar divisi	Keterbatasan dalam sistem dokumentasi yang belum terintegrasi	Ketiadaan wadah yang menyatukan seluruh informasi penting
Budaya dan Kolaborasi	Interaksi dan budaya berbagi antar karyawan	Karyawan cenderung berbagi informasi secara lisan dibanding dokumentasi	Budaya berbagi sudah berjalan tetapi tidak selalu terdokumentasi
Sistem dan Teknologi Pendukung	Teknologi yang digunakan dalam Knowledge Management	Penggunaan folder N, HRIS, dan sistem internal lainnya	Perusahaan memiliki beberapa sistem namun penggunaannya belum maksimal
Hambatan dalam Knowledge Management	Kendala dalam pencatatan dan penyebaran informasi	Kesulitan akses informasi akibat sistem yang tidak sistematis	Karyawan bergantung pada individu dalam mencari informasi
Harapan dan Rekomendasi	Perbaikan sistem Knowledge Management	Harapan akan adanya sistem terpusat yang mudah diakses	Diperlukan mekanisme pencatatan yang lebih sistematis dan terintegrasi

Sumber: olahan dari peneliti

Tabel 4. Hasil analisis Selective Coding

Tema Utama	Deskripsi
Dominasi Pembelajaran Informal	Mayoritas pembelajaran terjadi secara informal melalui percakapan dan pengalaman langsung, bukan melalui pelatihan formal atau dokumentasi.
Keterbatasan dalam Dokumentasi Pengetahuan	Dokumentasi pengetahuan masih terbatas pada divisi tertentu seperti IT, sementara divisi lain lebih mengandalkan komunikasi lisan.
Budaya Berbagi Pengetahuan yang Tidak Terstruktur	Budaya berbagi informasi sudah ada, namun belum terdokumentasi dengan baik, sehingga masih bergantung pada individu tertentu.
Sistem yang Ada Tidak Terintegrasi Optimal	Perusahaan memiliki beberapa sistem seperti HRIS dan Folder N, tetapi penggunaannya belum maksimal dan tidak terintegrasi dengan baik.
Kesulitan Akses Informasi di Lintas Divisi	Karyawan sering kesulitan mengakses informasi dari divisi lain, terutama jika individu yang memiliki informasi sudah pindah atau resign.
Kebutuhan akan Knowledge Management System yang Terpusat	Karyawan berharap adanya sistem Knowledge Management yang terpusat dan mudah diakses, sehingga informasi dapat terdokumentasi dan digunakan secara efektif.

Sumber: olahan dari peneliti

Gambar 3. Kerangka Konseptual
Sumber: olahan dari penulis