

Membongkar Misteri *Tacit Knowledge* :

Pondasi Sukses *Corporate University*

Oleh : Bayu Hikmat Purwana, Parjiyono, Indra Maulana

EXECUTIVE SUMMARY

Tacit knowledge merupakan modal intelektual yang berharga namun rentan hilang jika tidak dikelola secara sistematis. Dalam konteks tata kelola *Pranata Corporate University* (Corpu), tantangan ini menjadi krusial, karena *tacit knowledge* bersifat tidak terdokumentasi, dan membutuhkan metode khusus untuk mentransfernya. Melalui hasil analisis, diperlukan sistem manajemen pengelolaan *tacit knowledge* melalui tiga langkah utama; **pertama**, identifikasi identifikasi dan dokumentasi pengetahuan; **kedua**, akuisisi serta validasi yang menghubungkan kebutuhan individu dan organisasi; **ketiga**, penyimpanan yang tertata dan penyebaran yang mudah diakses. Dengan pendekatan ini, *tacit knowledge* tidak hanya dapat dijaga keberlanjutannya, tetapi juga dapat dioptimalkan untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Pendahuluan

Dalam rangka mendukung instansi pemerintah yang saat ini sedang melakukan *self asesment* survei maturitas penerapan *Corporate University* (Corpu) di tingkat instansi pemerintah. Lembaga Administrasi Negara (LAN) menyelenggarakan survei tersebut untuk mendorong akselerasi penerapan Corpu. Tujuannya adalah menyediakan entitas pembelajaran yang terintegrasi dengan pekerjaan, manajemen ASN, dan bersinergi kolaboratif sehingga dapat membangun organisasi pembelajar yang berperan dalam pencapaian tujuan strategis instansi. (Sumber: Surat Edaran LAN Nomor 9 Tahun 2025 tentang Akselerasi Penerapan Sistem Pembelajaran Terintegrasi (*Corporate University*) Di Instansi Pemerintah).

Survei ini mengukur tujuh komponen ruang lingkup ASN Corpu, yaitu struktur, manajemen pengetahuan, forum pembelajaran, sistem pembelajaran, strategi pembelajaran, teknologi pembelajaran, dan integrasi sistem.

Elemen substansial untuk melihat keberhasilan dampak Corpu terhadap pencapaian tujuan strategis instansi, terletak pada kemampuan Corpu menyediakan substansi pembelajaran yang menjadi pijakan institusional membangun organisasi pembelajar (*learning organization*). Peter Senge (1992), menyebutkan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang adaptif terhadap perubahan strategik, terus mendorong pegawainya beradaptasi dan berkembang menghadapi perubahan dengan membangun budaya pembelajaran berkelanjutan. Dimana hal tersebut merupakan elemen utama implementasi Corpu pada institusi modern.

Insight manajemen pengetahuan secara resmi telah diinisiasi oleh pemerintah sejak 14 tahun yang lalu, melalui Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*). Kebijakan ini mendorong pembentukan dan pengelolaan forum manajemen pengetahuan Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah yang dapat dimanfaatkan dalam perumusan kebijakan dan *benchmarking* pelaksanaan reformasi birokrasi. Namun, **apa kabarnya hari ini!**

Oleh karena itu, dari ketujuh komponen tersebut, manajemen pengetahuan merupakan elemen substansial pondasi utama Corpu. Manajemen Pengetahuan sebagai aset intelektual dan sumber pembelajaran organisasi yang memiliki empat isu utama yang harus dijawab, yaitu: (1) identifikasi, dokumentasi, dan akuisisi, (2) penyimpanan dan pengorganisasian, (3) penyebaran, (4) pemutakhiran dengan melibatkan para pihak sekaligus untuk menemukan dan menjawab keterbatasan sumber daya.

KOMPETENSI

PERKA BKN 7/2013

Karakteristik & kemampuan kerja yang mencakup aspek **pengetahuan, keterampilan & sikap** sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan



Pengetahuan yang dimaksud di sini bukan "*knowledge*" sebagai bagian dari kompetensi: *knowledge*, *Skill*, *Attitude*, melainkan *knowledge* sebagai serangkaian kombinasi antara konsep, keterampilan, pengalaman, dan sudut pandang individu atau organisasi yang memberikan kerangka kerja dalam menciptakan, mengatur, mengontrol, serta memastikan penggunaan berbagai informasi dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai arah dan tujuan strategis organisasi.

Pengetahuan dalam konteks Corpu dikategorikan menjadi dua: *tacit* dan *explicit* (Hubert, 1996). Pengelolaan kedua jenis pengetahuan tersebut sangat menentukan keberhasilan Corpu dalam menyediakan kebutuhan pembelajaran yang berdampak pada peningkatan kapasitas pegawai dan organisasi. Pada praktiknya, pranata Corpu masih lebih dominan mengelola *explicit knowledge* berupa modul, prosedur, atau pedoman, dibandingkan dengan *tacit knowledge*. Contoh *tacit knowledge* di bidang pelatihan : strategi mengelola kelas atau peserta.

Tacit knowledge menurut Kucharska, W., & Erickson, G. S. (2023) merupakan pengetahuan yang terakumulasi melalui pengalaman pribadi, bersifat kontekstual, intuitif, dan sulit dikodefikasi atau dituliskan. Pertanyaannya, bagaimana *tacit knowledge* ini muncul? Kemunculan *tacit knowledge* dipengaruhi banyak faktor, seperti kedekatan (*engagement*), frekuensi, dan dinamika penerapan *explicit knowledge* dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga menjadi pemicu terbentuknya pola atau varian pengetahuan lainnya (*tacit*) yang melengkapi proses pekerjaan.

Tacit knowledge mengandung sumber pengetahuan praktis yang sangat berharga, pengalaman nyata, intuisi, dan trik praktis yang tidak bisa ditemukan di buku atau Standar Operasional Prosedur (SOP). Ketika *tacit knowledge* dibagikan, misalnya melalui *mentoring* atau diskusi informal, akan memberi *insight* yang lebih mendalam dan realistis dibanding teori, sehingga membantu rekan kerja memahami situasi kompleks yang tidak dijelaskan dalam dokumen formal. *Tacit knowledge* yang semula “tersembunyi” menjadi terbuka tabirnya menjadi aset bersama. Disamping *insight*, hal penting lainnya adalah terciptanya budaya berbagi.

Karena sifatnya yang personal dan kontekstual, *tacit knowledge* sering kali tidak terdokumentasi dan sulit ditransfer. Dari sinilah, penulis terdorong untuk membuka tabir “*black box*” manajemen pengetahuan yang merupakan salah satu dari tujuh komponen ruang lingkup ASN Corpu yang diatur dalam Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).

Analisis Masalah

Kiprotich, S., Kahuthia, J., & Kimani, D. (2019) menyebutkan bahwa dalam konteks sektor publik, pengelolaan *tacit knowledge* sangat penting karena banyak keputusan dan layanan publik bergantung pada pengalaman individu, bukan hanya prosedur tertulis. Pengetahuan ini sering kali berada di memori kepala pegawai senior yang tidak terdokumentasikan dalam bentuk tulisan dan berisiko hilang ketika mereka pensiun atau pindah tugas. Dengan pengelolaan *tacit knowledge* pada sektor publik diyakini akan membantu meningkatkan kualitas pelayanan melalui solusi kreatif terhadap peningkatan kinerja dan penyelesaian masalah pelayanan yang tidak tercakup dalam SOP formal.

Dalam rangka peningkatan kerja, organisasi secara periodik memberikan program *reward* bagi pegawai berprestasi. Namun, ajang penghargaan tersebut seringkali hanya menjadi seremoni semata. Pada momen ini, sesungguhnya terdapat “harta karun” tersembunyi yang sangat berharga bagi organisasi yaitu motivasi dan pengetahuan terapan pegawai. Jika diabaikan, faktor kunci keberhasilan tersebut akan hilang bersamaan dengan kepergian pegawai, baik karena pensiun ataupun pindah tugas. Akibatnya organisasi menghadapi keterbatasan dalam menjaga keterampilan praktis dan berisiko mengulangi kesalahan yang sama karena tidak belajar dari pengalaman sebelumnya.

Momen lainnya yang acapkali dilupakan organisasi adalah tidak segera melakukan akuisisi pengetahuan dari pegawai yang telah menyelesaikan Tugas Belajar. Akibatnya, organisasi menghadapi keterlambatan *updating* pengetahuan.

Di sisi lain, tren dalam pengembangan kompetensi saat ini mengacu pada Model 10:20:70, yaitu 10% *formal learning*, 20% *social learning*, dan 70% *experiential learning* (Lombardo & Eichinger, 1996). Model ini merupakan mahakarya yang menunjukkan urgensi, keseriusan, dan pertumbuhan (*Urgency, Seriousness, dan Growth/ USG*) tentang perlunya sistem yang efektif untuk mengelola *tacit knowledge* individu menjadi aset organisasi.



No	Masalah	U	S	G	Total
1	Tidak ada mekanisme standar untuk mengidentifikasi tacit knowledge.	5	5	5	15
2	Ketergantungan pada instruktur senior tanpa proses dokumentasi.	5	4	5	14
3	Fokus pada materi tertulis dan tes tertulis, mengabaikan keterampilan praktis.	5	5	3	13
4	Kurangnya kolaborasi antar unit untuk berbagi pengetahuan praktis.	5	4	3	13

Hasil analisis melalui pendekatan USG sebagaimana ditampilkan pada tabel memperlihatkan bahwa terdapat empat masalah utama dalam pengelolaan *tacit knowledge*. Masalah dengan nilai total tertinggi adalah tidak adanya mekanisme standar untuk mengidentifikasi *tacit knowledge* dengan skor 15 (lima belas). Pokok masalah tersebut terpilih menjadi topik bahasan dalam *policy brief* ini.

Temuan ini mengindikasikan bahwa tantangan terbesar bagi pengelola Corpu adalah bagaimana mengelola *tacit knowledge* yang selama ini menjadi misteri besar dalam manajemen pengembangan kompetensi. Untuk membuka tabir ini, langkah awal yang perlu dilakukan adalah memahami proses identifikasi dan dokumentasi *tacit knowledge* sebagai pijakan pertama. Selanjutnya proses akuisisi dan validasi *tacit knowledge* akan menjadi simpul ikatan kebutuhan individu dan organisasi.

Ikatan ini perlu disimpan dalam media penyimpanan yang baik dan mudah diakses agar pengetahuan berharga tersebut dapat didistribusikan secara efektif dan efisien. *Tacit knowledge* yang sudah menjadi milik organisasi harus dirawat dan dijaga agar selalu *update* dan relevan. Bahkan, pengetahuan ini perlu terus dikembangkan seiring dengan perubahan lingkungan strategis organisasi. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan suatu kerangka kerja yang jelas untuk mengelola *tacit knowledge* di instansi pemerintah, khususnya di dalam pranata Corpu.

Langkah-Langkah Identifikasi Tacit Knowledge

Identifikasi pengetahuan dilakukan untuk menangkap dan mengklasifikasikan *tacit knowledge*. Proses identifikasi akan mempermudah transformasi *tacit* menjadi *explicit knowledge*. Dapat didokumentasikan, diakuisisi menjadi aset organisasi, dan memudahkan transfer pengetahuan secara luas.

Pertanyaannya, apakah *tacit knowledge* harus selalu diubah menjadi *explicit knowledge*? Perlu disadari bahwa beberapa *tacit knowledge* sangat personal, intuitif, dan terkait pengalaman yang sulit diartikulasikan secara jelas. Jenis *tacit knowledge* seperti lebih tepat dan efektif untuk di transfer langsung melalui interaksi langsung daripada didokumentasikan. Jadi transformasi dari *tacit* ke *explicit* bersifat optional dan situasional, bukan keharusan mutlak.

Pengubahan *tacit knowledge* menjadi dokumentasi *explicit knowledge* perlu dilakukan, apabila pengetahuan tersebut memiliki nilai strategis, sering digunakan, berisiko hilang, diperlukan untuk standarisasi proses, atau dipersiapkan sebagai materi pendukung pelatihan *onboarding* bagi pegawai baru. Hal ini menjadi lebih krusial ketika *tacit knowledge* menunjukkan peran besarnya dalam penyelesaian pekerjaan di lingkungan organisasi yang *unanalyzable*, data *real time* terbatas, perubahan teknologi yang cepat, namun di saat yang sama keputusan harus segera diambil.

Pada konteks ini, *tacit knowledge* menjadi modal penting bagi organisasi dan manajemen dalam pengambilan keputusan dengan mengandalkan pengalaman, penilaian intuitif, dan pemahaman non-formal yang dimiliki organisasi dan manajemen.



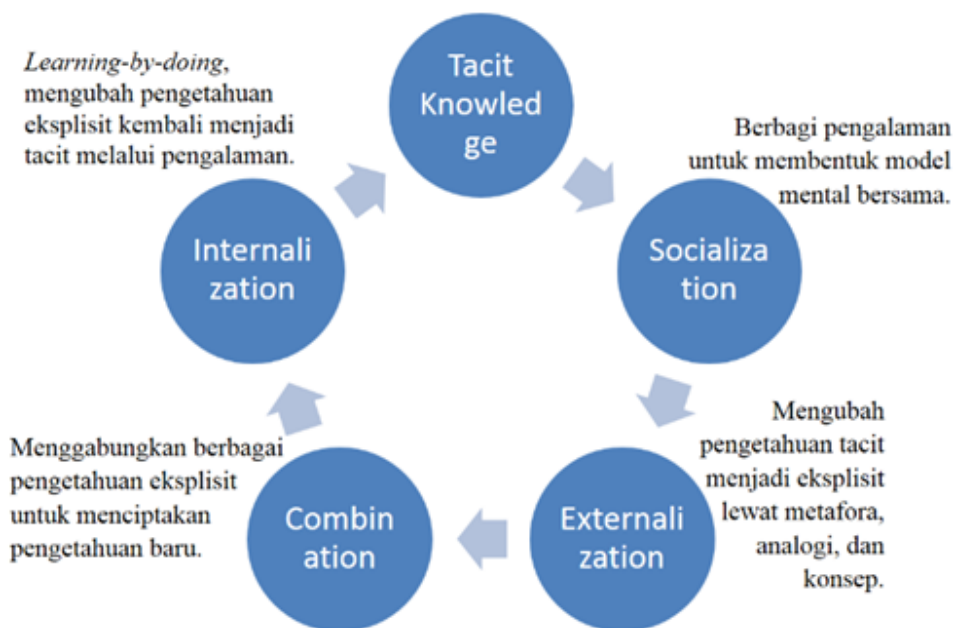
Fenomena *tacit knowledge* itu lebih luas dibandingkan dengan cakupan *explicit knowledge* karena sulit diartikulasikan sebagaimana disampaikan Polanyi dalam Sial, M. A., Paul, Z. I., Rafiq, Z., & Abid, G. (2023) "We know more than we can tell" kita tahu lebih banyak daripada yang dapat kita ungkapkan. **Ibarat fenome gunung es yang mengapung di lautan antartika.**

Penangkapan *tacit knowledge* dilakukan melalui proses dokumentasi ide, instuisi, pengalaman, keterampilan, *personal value*, wawasan pribadi, dan lain sebagainya dari pegawai senior (individu atau dalam tim kerja) yang memiliki kinerja sangat baik. Informasi yang terkumpul kemudian dikategorikan, misalnya berdasarkan : a) bidang kerja: kepegawaian, keuangan, teknologi, pelatihan, b) tahapan organisasi: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, dan/atau c) kategori pekerjaan: instruktur pelatihan, koordinator kegiatan, dan lain-lain.

Sejalan dengan pengkategorian *tacit knowledge* tersebut, Sangkala (2006) dalam Windiarti, S., & Romi, M. V. (2024) membagi *tacit knowledge* menjadi dua dimensi, yaitu: **dimensi teknis** berupa keterampilan atau keahlian yang sulit diformalkan, dan **dimensi kognitif** berupa keyakinan, nilai, persepsi, emosi, dan model mental.

Dalam teori, proses konversi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* dapat dilakukan melalui model siklus Nonaka (1995) sebagaimana dikutip Windiarti, S., & Romi, M. V. (2024) yaitu *Socialization, Externalization, Combination, Internalization* (SECI).

Nonaka & Takeuchi (1995) dalam Kim, E.-H. (2005), menjelaskan bahwa pada model siklus SECI, *socialization* adalah tahap awal penciptaan pengetahuan, di mana *tacit knowledge* ditransfer dari individu ke individu lain melalui pengalaman bersama tanpa penggunaan bahasa formal. Dalam penelitian ini, *socialization* dibagi menjadi dua (1) *Intra Organizational Socialization* (IOS), interaksi di dalam organisasi, misalnya antar-rekan kerja. (2) *Extra Organizational Socialization* (EOS): interaksi dengan pihak luar seperti pakar, pelanggan, atau komunitas profesional.



Memperhatikan model SECI tersebut, maka langkah-langkah yang diperlukan untuk melakukan identifikasi *tacit knowledge*, yaitu : (1) Tentukan tujuan identifikasi, apakah untuk menangkap cerita pengalaman kerja, kesuksesan, kegagalan, dan solusi. (2) Bentuk tim khusus untuk mengelola pengumpulan data dan pendokumentasian guna menangkap detail *tacit knowledge*. (3) Pengumpulan data dengan menggunakan teknik antara lain wawancara mendalam (*deep interview*), observasi kelas, analisis arsip, diskusi kelompok terfokus (FGD), atau rekaman audio-video. (4) Klasifikasikan pengetahuan dalam kategori yang relevan dan tandai pemilik pengetahuan (*knowledge owner*) menggunakan prinsip metadata yang terstandarisasi. (5) Lakukan analisa komparasi terhadap peta klasifikasi pengetahuan dengan kebutuhan organisasi, sehingga teridentifikasi area pengetahuan yang kurang atau perlu pengembangan. dan (6) Tinjau ulang hasil identifikasi dengan melakukan koreksi dan melengkapi data pengetahuan oleh pemilik pengetahuan bersama manajemen agar hasilnya akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Peran Knowledge Owner dalam Akuisisi, dan Validasi

Knowledge owner memegang peran strategis dalam memastikan proses identifikasi pengetahuan berjalan efektif dan terarah. Pengakuan terhadap peran ini bukan sekedar apresiasi, melainkan sebagai strategi organisasi untuk mendorong *self-efficacy* pegawai, yaitu keyakinan diri dalam membagikan pengetahuan, sekaligus menumbuhkan kepakaran (*expert power*) yang memperkuat *knowledge owner* sebagai rujukan kompetensi. Ketika rasa percaya diri dan pengakuan keahlian ini terwujud, pegawai akan terdorong secara intrinsik untuk terus mengasah keterampilannya, berinovasi, dan tetap terikat (*engaged*) dengan organisasi dalam jangka panjang.

Hakikat keunggulan kompetitif organisasi sesungguhnya berakar pada *tacit knowledge* yang sering kali tidak terdokumentasi. Langkah akuisisi dan validasi pengetahuan yang sistematis akan meminimalisir risiko kehilangan pengetahuan seiring dengan pergantian pegawai atau perubahan organisasi. Oleh karena itu, menetapkan *knowledge owner* bukan hanya kebutuhan operasional, melainkan investasi strategis yang akan menentukan keberlanjutan dan daya saing organisasi.

Knowledge owner adalah individu yang dinilai organisasi memiliki keahlian, keterampilan, pengalaman, dan pemahaman mendalam dalam bidang tertentu. Mereka bukan hanya sebagai sumber pengetahuan, tetapi juga berperan sebagai pengelola utama yang bertugas menterjemahkan pengetahuan *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang dapat didokumentasikan, diarsipkan, dan disebarluaskan secara luas di dalam organisasi.

Dengan melibatkan *knowledge owner* proses identifikasi menjadi lebih kolaboratif dan akurat. Mereka juga memiliki tanggung jawab untuk menjaga kualitas, memperbaharui, dan mengembangkan pengetahuan yang telah terdokumentasi agar tetap relevan dan sesuai dengan dinamika perkembangan organisasi serta perubahan lingkungan strategis yang terjadi. Hal ini menjadikan *knowledge owner* sebagai penghubung penting antara sumber pengetahuan dan kebutuhan organisasi yang terus berkembang.



Pada tahap identifikasi, *knowledge owner* bersama tim pengelola pengetahuan melakukan pendokumentasian dan kategorisasi pengetahuan yang telah teridentifikasi. Selanjutnya pengetahuan tersebut dimasukan ke dalam *Knowledge Management System* (KMS) dalam berbagai format, seperti basis data pengetahuan, dokumen, modul, video tutorial atau sumber daya pembelajaran interaktif lainnya. Tujuan akhirnya memastikan ketersediaan konten pengetahuan secara terstruktur, mudah diakses, dan siap dimanfaatkan untuk mendukung pengembangan kompetensi serta peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Selain melalui proses administratif, akuisisi *tacit knowledge* juga dapat dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan pembelajaran. Dalam hal ini, Kucharska, W., & Erickson, G. S. (2023) mengemukakan dua pendekatan utama. Pertama, *Learning by Doing*, pembelajaran melalui pengalaman langsung, percobaan, simulasi, atau observasi, misalnya mengerjakan proyek nyata, mencoba metode baru di tempat kerja. Kedua, *Learning by Interaction*, pembelajaran melalui interaksi sosial, diskusi informal, kolaborasi, *mentoring*, dan *storytelling*, *brainstorming*, dan partisipasi dalam *communities of practice*.

Integrasi kedua metode identifikasi ini memungkinkan *tacit knowledge* dapat ditangkap secara alami ditempat kerja, sehingga akan memperkaya basis pengetahuan organisasi.

Selanjutnya, hasil akuisisi pengetahuan harus melalui proses validasi. Validasi bertujuan untuk memeriksa, menguji, dan pengetahuan yang telah didokumentasikan tersebut memiliki akurasi, relevansi, dan kelengkapan yang memadai. Dalam banyak hal validasi tacit knowledge tidak selalu mudah, karena sifatnya yang sulit diungkapkan. Oleh karena itu, penggunaan kombinasi berbagai metode dan pendekatan diperlukan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif.

Validasi dilakukan agar pengetahuan yang tersimpan dalam sistem benar-benar valid, dapat dipercaya, dan sesuai praktik terbaik (*best practice*) atau standar organisasi yang berlaku serta selalu mengikuti perkembangan terkini. Proses validasi ini biasanya dilakukan oleh *knowledge owner* sendiri atau melibatkan tim ahli (*Subject Matter Expert/ SME*) sesuai dengan kategori pengetahuan yang dimaksud.

Metode validasi yang dapat diterapkan untuk memastikan kualitas pengetahuan, antara lain: *peer review*, *cross-checking* dengan dokumen resmi, uji praktik/ simulasi, *feed back* pengguna, pengujian konsistensi dan keakuratan data, pembaharuan berkala. Dengan menempatkan *knowledge owner* yang tepat, menjalankan akuisisi serta validasi secara terstruktur dan berkelanjutan, organisasi dapat memastikan optimalisasi manajemen pengetahuan dalam pengembangan kapasitas pegawai dan daya saing organisasi.

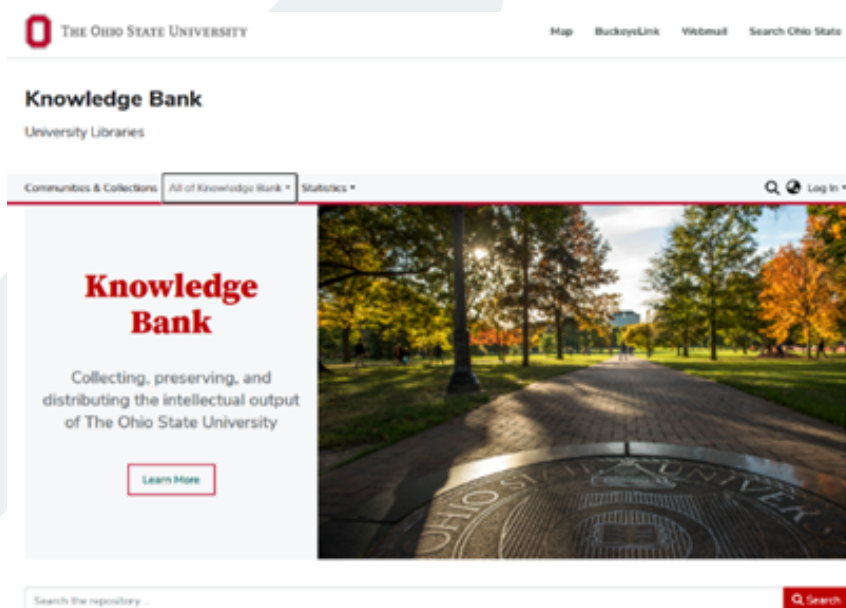
Strategi Penyimpanan Pengetahuan

Penyimpanan pengetahuan adalah proses mencatat, mengarsipkan, dan mengelola pengetahuan dalam media repositori terpusat agar dapat diakses, digunakan, dan diperbaharui secara berkelanjutan. Media penyimpanan ini dapat berupa arsip fisik, basis data digital internal, atau *Knowledge Management System* (KMS) yang telah terintegrasi. Tujuannya adalah memastikan pengetahuan tidak hanya disimpan dengan rapi, tetapi juga mudah ditemukan dan dimanfaatkan oleh pihak yang membutuhkan.

Dalam mempermudah pencarian dan pengelolaan untuk setiap pengetahuan yang disimpan harus dilengkapi dengan kodifikasi metadata yang terstandarisasi. Metadata ini mencakup: judul pengetahuan, nama pembuat/ kontributor, tanggal pembuatan dan/atau pembaharuan terakhir, kategori bidang, kata kunci, ringkasan isi, status aktif data, tingkat kerahasiaan (publik, internal, rahasia) dengan metadata yang konsisten, maka pencarian menjadi lebih cepat dan potensi kehilangan pengetahuan dapat diminimalisir.

KMS berbasis digital seperti DokuWiki, CherryTree, MediaWiki, atau sistem internal berbasis intranet dapat menjadi alternatif efektif media penyimpanan pengetahuan. Media ini, idealnya memiliki fungsi kontrol mencegah tumpang tindih dokumen, menjaga versi terbaru, serta mengatur hak akses.

Salah satu contoh nyata bank pengetahuan adalah *Knowledge Bank* milik Ohio State University. Repositori institusional ini berfungsi mengumpulkan, melestarikan, dan mendistribusikan hasil karya intelektual civitas akademika, mulai dari dosen, peneliti, hingga mahasiswa. Melalui *Knowledge Bank*, berbagai produk pengetahuan seperti artikel jurnal, laporan penelitian, disertasi, tesis, data set, hingga materi konferensi dapat diakses secara terbuka untuk kalangan masyarakat luas di seluruh dunia.



Keberadaan bank pengetahuan ini tidak hanya menjamin aksesibilitas global dan keberlanjutan preservasi pengetahuan digital, tetapi juga memenuhi kebutuhan kepatuhan terhadap mandat lembaga pendanaan yang mengharuskan publikasi penelitian tersedia secara *open access*. Dengan demikian, *Knowledge Bank* menjadi contoh praktik baik, bagaimana sebuah universitas mengelola pengetahuan (*tacit & explicit*) lebih bermanfaat, terorganisasi, serta memberi dampak luas bagi komunitas akademik maupun publik.

Critical factors dalam isu sistem manajemen pengetahuan yang sering muncul antara lain : volume data yang besar dan beragam, tidak adanya standarisasi metadata dan kodifikasi sehingga pengetahuan sulit ditemukan, ketidakjelasan hak akses dan peran pengguna, keamanan dan privasi data yang lemah, kurangnya komitmen dan disiplin dari pengguna, redundansi pengetahuan sebagai akibat tidak adanya pemeliharaan dan pembaharuan berkala, dan keterbatasan teknologi seperti *loading*, *unstable*, dan ketidakcocokan perangkat pengguna.

Strategi mengatasi *critical factors* tersebut dapat dilakukan dengan: (1) menetapkan pedoman metadata baku yang wajib diikuti oleh seluruh kontributor pengetahuan, (2) menggunakan *platform* dengan kapasitas memadai yang dilengkapi fitur *control* versi, *backup* otomatis, dan *security system* yang kuat, (3) menerapkan *Role Based Access Control* (RBAC) secara jelas untuk mengatur siapa yang dapat mengunggah, mengedit, atau hanya mengakses pengetahuan, Contoh peran RBAC dalam manajemen pengetahuan. *Knowledge Owner*, menyimpan, mengupdate, dan memastikan akurasi pengetahuan di bidangnya. *Knowledge Manager*, mengelola sistem, memastikan kepatuhan format, metadata, dan kebijakan. *Contributor*, mengunggah pengetahuan baru, membagikan pembelajaran, dan melengkapi data pendukung. *User*, mengakses dan memanfaatkan pengetahuan sesuai hak yang diberikan. (4) menetapkan mekanisme review dan pembaharuan berkala, dan (5) menerapkan interoperabilitas sistem sehingga KMS dapat terhubung dengan sistem kepegawaian, dengan Learning Management System (LMS), atau sistem lainnya untuk memastikan pengetahuan selalu *update* dan dapat dimanfaatkan lintas fungsi.

Strategi Transfer dan Penyebarluasan Pengetahuan

Transfer pengetahuan adalah proses penting dimana informasi, keterampilan, dan wawasan dibagikan kepada individu, kelompok, atau unit organisasi yang membutuhkannya (Pirkkalainen & Pawlowski, 2013). Tujuan utama transfer pengetahuan adalah memastikan bahwa aset intelektual organisasi dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menyesuaikan arah strategis organisasi, memecahkan permasalahan baru, meningkatkan efisiensi kerja, dan mengurangi biaya operasional.

Sementara itu, penyebarluasan pengetahuan adalah proses di mana pengetahuan dipertukarkan dan diintegrasikan untuk menggabungkan berbagai sumber pengetahuan serta membentuk struktur pengetahuan baru. Walaupun sering digunakan secara bergantian, transfer pengetahuan dan penyebarluasan pengetahuan memiliki perbedaan konteks. Transfer lebih menekankan pada perpindahan pengetahuan dari satu pihak ke pihak lain, sedangkan penyebarluasan mencakup proses kolaborasi dan pembentukan pengetahuan baru dari hasil pertukaran tersebut.

Dalam konteks *Corpu* di lingkungan ASN, penyebarluasan *tacit knowledge* dapat dilakukan melalui pendekatan pelatihan secara klasikal maupun nonklasikal. *Tacit knowledge* yang berhasil ditransformasikan menjadi *explicit knowledge*, misal panduan atau SOP dapat disebarluaskan melalui metode pelatihan formal, baik tatap muka ataupun daring. Metode ini cocok untuk pengetahuan yang sudah terstruktur dan siap di *delivery* dalam format materi pembelajaran/ pelatihan.

Khusus *tacit knowledge* yang belum atau sulit diubah menjadi *explicit*, penyebarluasannya akan lebih efektif melalui interaksi langsung dan pengalaman kerja misal, forum *sharing tacit knowledge*. Forum ini sering melahirkan ide-ide baru dari pengalaman nyata sehingga mendorong inovasi yang lebih aplikatif dan tepat guna. Pengetahuan yang semula “tersembunyi” akhirnya menjadi sumber pembelajaran untuk meningkatkan efisiensi kerja, modal inovasi, dan menjaga keunggulan kompetitif organisasi.

Mengadopsi dari Kiprotich, S., Kahuthia, J., & Kimani, D. (2019) bahwa terdapat berbagai metode yang dapat digunakan untuk berbagi *tacit knowledge* antara lain: *mentoring* dan *coaching* untuk transfer pengalaman dari pegawai senior ke junior, *job shadowing* dengan mengamati langsung cara kerja pegawai berpengalaman, *community of practice* (CoP), *sharing knowledge* (*story telling*) dengan berbagi pengalaman, tantangan, dan solusi melalui kisah nyata yang mudah dipahami, *experiential learning/training*, *project based learning*, rotasi pekerjaan untuk memberi kesempatan pegawai memahami berbagai fungsi organisasi atau metode lainnya.

Pranata Corpu harus mampu mengintegrasikan beragam metode penyebarluasan ini dengan mempertimbangkan learning agility setiap pegawai. Hal ini penting karena setiap individu memiliki gaya belajar, kecepatan adaptasi, dan preferensi yang berbeda.

Penyebarluasan yang moderat dan banyak digunakan adalah model 10:20:70 yang diperkenalkan oleh Lambardo dan Eichinger (1996). Model ini menekankan bahwa pengalaman kerja nyata dan interaksi sosial memiliki kontribusi signifikan dalam pembentukan keterampilan dan kompetensi. Sementara pelatihan formal berfungsi sebagai penguat dan landasan teoritis.

Contoh praktik model ini, *explicit knowledge* menjadi terminal pertama yang dipelajari, kemudian untuk memperkaya pembelajaran dilaksanakan melalui *social learning* seperti mentoring atau diskusi, dan dilanjutkan dengan *experiential learning* untuk mendapatkan pengalaman kerja langsung. Penggunaan strategi ini untuk memastikan pembelajaran ASN dirancang berbasis pengalaman dan kolaborasi untuk menginternalisasi pengetahuan, termasuk *tacit knowledge* secara berkelanjutan.

Proses transfer dan internalisasi *tacit knowledge* juga bisa memanfaatkan konsep *Ba* yang diperkenalkan oleh Nonaka dan Konno (1998) dalam Sial, M.A., Paul, Z. I., Rafiq, Z., dan Abid, G. (2023), konsep *Ba* adalah ruang bersama pertukaran *tacit knowledge* melalui media virtual, seperti grup *WhatsApp*, forum daring, atau media sosial. Penggunaan platform media tersebut membuka ruang gerak transfer *tacit knowledge* tanpa terbatas ruang dan waktu. Keberhasilan proses transfer ini bergantung pada faktor kepercayaan dan kedekatan sosial antara anggota grup, serta kemampuan interaktif dan komunikatif dari seluruh anggota grup. Pemanfaatan konsep *Ba* dalam implementasi Corpu, akan memperluas jangkauan dan frekuensi pertukaran pengetahuan antar pegawai, lintas unit, bahkan wilayah.

Rekomendasi

Pengungkapan *tacit knowledge* secara sistematis menjadi kunci program Corpu lebih bermakna, relevan, dan berdampak nyata terhadap peningkatan kualitas dan kapabilitas ASN. Berikut lima rekomendasi dan strategi implementasinya untuk *Chief of Learning Officer* (CLO) dalam mengelola pengetahuan organisasi agar pembelajaran mampu memberikan nilai tambah bagi individu dan organisasi.

1.Penguatan peran *knowledge owner*

Menunjuk tim ahli atau pegawai senior dibidangnya sebagai *knowledge owner*, dengan tugas mengelola manajemen pengetahuan dan berikan dukungan manajemen

2.Pendokumentasian *tacit knowledge*

Pengubahan *tacit* menjadi *explicit knowledge* yang mudah dipahami menggunakan metode wawancara mendalam, studi kasus, process mapping, dan/atau dokumentasi lesson learned

3.Sistem validasi dan pembaharuan berkala

Memastikan akurasi, dan kelengkapan pengetahuan melalui sistem validasi berlapis dengan melibatkan validator internal dan eksternal, serta memanfaatkan evaluasi pasca pelatihan dan pembaharuan berkala.

4.Pemanfaatan teknologi digital

Pemanfaatan *platform* KMS yang terintegrasi dengan pengelolaan LMS, fitur pencarian cepat, RBAC, *backup data*, pertukaran pengetahuan antar unit kerja, *database* kepegawaian, dan keamanan data.

5.Kombinasikan pendekatan pelatihan klasikal dan nonklasikal

Membuat rancangan program *blended learning* berbasis model 10:20:70 dengan mengkombinasikan *formal learning* untuk mendapatkan *explicit knowledge* dan pembelajaran berbasis pengalaman untuk mendapatkan penguatan *tacit knowledge*.



Daftar Pustaka

1. Badan Kepegawaian Negara (2013). Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil.
2. Hubert, S.O. 1996, Tacit knowledge: the key to the strategic aliment of intellectual capital, *Strategy and Leadership*, 24(2), 10-16
3. Kiprotich, S., Kahuthia, J., & Kimani, D. (2019). Tacit knowledge sharing in public sector departments in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(1), 142–151. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.9.01.2019.p8589>
4. Kim, E.-H. (2005). Tacit knowledge in government-led R&D project selection. *Asian Journal of Technology Innovation*, 13(2), 223–237. <https://doi.org/10.1080/19761597.2005.9668615>
5. Kucharska, W., & Erickson, G. S. (2023). Tacit knowledge acquisition & sharing, and its influence on innovations: A Polish/US cross-country study. *International Journal of Information Management*, 71, 102647. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102647>
6. Lambardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The Career Architect Development Planner* (1st ed.). Minneapolis, MN: Lominger Limited, Inc.
7. Lembaga Administrasi Negara. (2022). Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN. LAN RI.
8. Lembaga Administrasi Negara. (2025). Surat Edaran LAN Nomor 9 Tahun 2025 tentang Akselerasi Penerapan Sistem Pembelajaran Terintegrasi (Corporate University) Di Instansi Pemerintah/ LAN RI.
9. Senge, P. M. (1992). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Random House Australia
10. Sial, M. A., Paul, Z. I., Rafiq, Z., & Abid, G. (2023). Does mobile technology shape employee socialization and enable tacit knowledge sharing in public sector organizations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3), 100089. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100089>
11. Windiarti, S., & Romi, M. V. (2024). Tacit and explicit knowledge management moderated by learning organization in an efforts to improve lecturers' performance in West Java. *Sultanist: Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 12(2), 309–318. <https://sultanist.ac.id/index.php/sultanist>

Tim Penulis:

1. Dr. Bayu Hikmat Purwana, M.Pd
Analisis Kebijakan Ahli Madya, Pusjar SKTASNAS Lembaga Administrasi Negara
2. Parjiyono, S.Sos
Analisis Sumber Daya Manusia Ahli Madya, Lembaga Administrasi Negara
3. Indra Maulana, S.IP, M.Si
Widyaiswara Ahli Muda, Pusjar SKTASNAS Lembaga Administrasi Negara