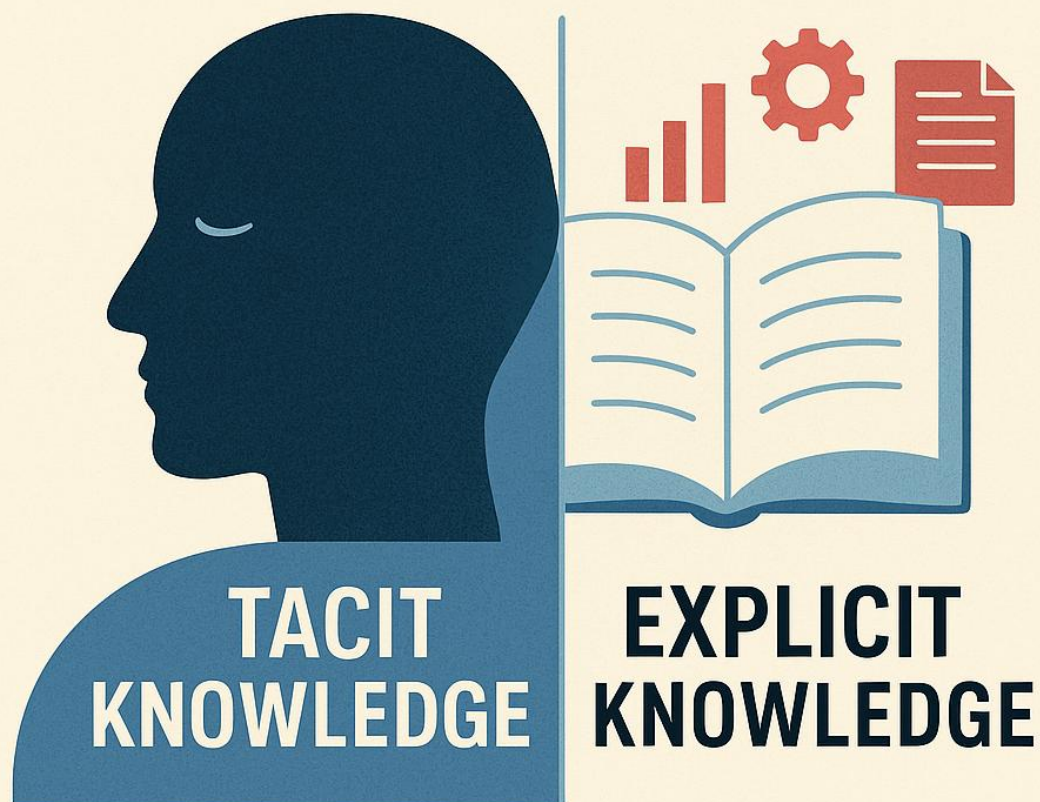


TACIT KNOWLEDGE dan **EXPLICIT KNOWLEDGE**



RUDY C. TARUMINGKENG

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS

rudyc75@gmail.com

Bogor, Indonesia

12 Juni 2025

Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge

Apa itu Tacit Knowledge?

Tacit Knowledge (Pengetahuan Tacit) adalah salah satu dari dua kategori besar pengetahuan yang diidentifikasi dalam teori manajemen pengetahuan, berpasangan dengan **Explicit Knowledge (Pengetahuan Eksplisit)**. Perbedaan utama keduanya terletak pada cara keduanya dikomunikasikan dan disimpan:

- **Explicit Knowledge** dapat dengan mudah didokumentasikan, ditulis, dikodekan, dan dibagikan, misalnya melalui manual, dokumen prosedur, database, atau buku teks.
- **Tacit Knowledge**, sebaliknya, bersifat **tidak terucapkan** (unarticulated), **berakar pada pengalaman pribadi, emosi, nilai, intuisi, dan penilaian kontekstual**, serta **sulit untuk diformalkan**.

Asal Konsep: Michael Polanyi dan "Tacit Knowing"

Konsep ini diperkenalkan oleh **Michael Polanyi**, seorang ilmuwan dan filsuf yang terkenal karena kutipannya:

"We know more than we can tell."

Polanyi tidak menganggap tacit knowledge sebagai "bentuk pengetahuan" semata, melainkan **sebuah proses**: ia menyebutnya *tacit*

knowing, yaitu cara pengetahuan itu diwujudkan dalam tindakan tanpa harus selalu disadari atau dijelaskan secara eksplisit.

Karakteristik dan Bentuk Tacit Knowledge

Tacit Knowledge dapat dijelaskan melalui dua dimensi besar:

1. Know-how vs Know-what / Know-why

- *Know-how* adalah bentuk **embodied knowledge**, pengetahuan yang dimiliki dan dijalankan seseorang secara langsung tanpa harus melalui proses berpikir eksplisit atau teori.
- *Know-what* (fakta) dan *know-why* (teori ilmiah) adalah bagian dari **explicit knowledge**.

2. Jenis Tacit Knowledge menurut Nonaka & Takeuchi

- **Technical Tacit Knowledge**: Keahlian, keterampilan motorik, dan keterampilan teknis seperti naik sepeda, bermain piano, merancang produk, dan sebagainya.
 - **Cognitive Tacit Knowledge**: Model mental, keyakinan, nilai, dan intuisi yang melekat, yang memengaruhi cara kita menafsirkan dunia dan bertindak di dalamnya.
-

Kesulitan dalam Mengelola Tacit Knowledge

Tacit knowledge sangat sulit:

- untuk **dikodifikasi**
- untuk **ditransfer**

- untuk **direplikasi**
- dan bahkan **untuk dijelaskan secara verbal**

Pengetahuan ini biasanya hanya bisa ditularkan melalui:

- **interaksi langsung**, seperti pelatihan, mentoring, coaching, atau magang (apprenticeship)
- **pengalaman kerja nyata** dalam jangka waktu panjang

Organizational Tacit Knowledge

Pengetahuan tacit tidak hanya milik individu. Menurut P. Baumard (1999), organisasi juga memiliki **tacit knowledge kolektif**, yang tumbuh melalui:

- nilai bersama
- norma kerja tim
- pengalaman organisasi
- budaya organisasi yang tak tertulis

Upaya Konversi: Tacit ke Explicit Knowledge

Menurut **Hildreth dan Kimble (2002)**, upaya tradisional untuk mengonversi tacit ke explicit knowledge seringkali **gagal**. Mereka menekankan bahwa:

- Tacit knowledge **tidak berada dalam dokumen atau teknologi**, tetapi dalam **manusia dan interaksi antar manusia**.

- Pendekatan yang lebih berhasil adalah membentuk **Communities of Practice (Komunitas Praktik)** yang memungkinkan anggota berbagi dan mengembangkan pengetahuan secara kolektif dan informal.
-

Relevansi dalam Bisnis dan Manajemen

Tacit Knowledge merupakan kunci:

- **Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (Sustainable Competitive Advantage)** karena sulit ditiru pesaing.
- **Intangible Assets** organisasi (aset tidak berwujud seperti reputasi, budaya kerja, keahlian).
- **Inovasi dan Pengambilan Keputusan Strategis**, karena mengandalkan intuisi, pengalaman, dan insight yang tidak terdokumentasi.

Contoh nyata:

- Seorang koki berbintang Michelin tidak bisa sepenuhnya mentransfer keahliannya lewat resep tertulis.
 - Seorang manajer senior memiliki naluri pasar yang terasah dari pengalaman, bukan dari teori yang dibaca.
-

Implikasi Bagi Knowledge Management

"The true challenge is not just to manage knowledge, but to nurture and share the tacit aspects of it."

Strategi untuk Memfasilitasi Tacit Knowledge:

1. **Mentoring dan Coaching**
 2. **Learning by Doing / On-the-job Training**
 3. **Cerita dan Narasi Organisasi (Storytelling)**
 4. **Komunitas Praktik dan Interaksi Sosial**
 5. **Kebijakan yang Mendorong Refleksi dan Berbagi Pengetahuan**
-

Penutup

Tacit knowledge bukan hanya pelengkap dari explicit knowledge, melainkan pondasi yang menopang banyak **keputusan, inovasi, dan keahlian praktis**. Dalam organisasi modern, terutama di era digital dan AI, penting untuk tetap menjaga pendekatan humanistik terhadap pembelajaran, dengan menekankan pengalaman, interaksi, dan budaya berbagi. Strategi pengelolaan pengetahuan yang sukses harus mengakui bahwa **tidak semua yang berharga bisa ditulis—dan tidak semua yang bisa ditulis adalah yang paling berharga**.

Glosarium Singkat:

- **Tacit Knowledge:** Pengetahuan tidak tersurat; berdasarkan pengalaman & intuisi.
- **Explicit Knowledge:** Pengetahuan formal; dapat didokumentasikan.
- **Embodied Knowledge:** Pengetahuan yang diwujudkan melalui tindakan.

- **Communities of Practice:** Kelompok informal untuk berbagi pengetahuan.
-

Daftar Referensi:

- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*.
- Baumard, P. (1999). *Tacit Knowledge in Organizations*.
- Hildreth, P. & Kimble, C. (2002). *The Duality of Knowledge*.

(1)

Berikut **lanjutan naratif akademik tentang Tacit Knowledge**—
khususnya dalam konteks strategis organisasi, teknologi, dan
pengembangan sumber daya manusia.

Tacit Knowledge dalam Era Digital: Tantangan dan Peluang

Di era digital dan otomatisasi, muncul tantangan unik dalam mengelola tacit knowledge:

1. **Automatisasi & AI** tidak mampu sepenuhnya menggantikan intuisi manajerial atau naluri bisnis yang dibangun dari pengalaman bertahun-tahun. Misalnya:
 - Seorang pemimpin proyek yang dapat “merasakan” potensi konflik sebelum muncul,
 - Seorang customer service yang tahu *kapan harus mendengarkan dan kapan harus bertindak*, sesuatu yang tidak bisa diajarkan melalui chatbot.
2. **Teknologi Digital** seperti **sistem manajemen pengetahuan (KMS)** dapat membantu *memfasilitasi* tacit knowledge, tetapi tidak secara otomatis *menggantikannya*. Sebagai contoh:
 - **Video mentoring** dan **storytelling digital** memperluas akses terhadap pengalaman naratif.
 - **Platform komunitas digital** seperti Slack, Discord, atau Workplace by Meta berfungsi sebagai ruang virtual bagi *communities of practice*.

3. **E-learning interaktif dan simulasi VR** (misalnya untuk pelatihan dokter atau insinyur) dapat menciptakan “ruang latih” untuk menangkap sebagian pengalaman, namun tetap memerlukan supervisi manusia.

Penerapan dalam Organisasi: Studi Kasus & Strategi

1. Perusahaan Jepang dan SECI Model (Nonaka & Takeuchi)

Organisasi Jepang dikenal kuat dalam memelihara tacit knowledge, contohnya melalui:

- **Model SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)**
 - *Socialization*: Magang langsung, mentoring intensif.
 - *Externalization*: Diskusi naratif, metafora (kaizen stories).
 - *Combination*: Pengintegrasian hasil pembelajaran menjadi SOP.
 - *Internalization*: Penerapan kembali dalam tugas nyata.

2. UMKM di Indonesia

Banyak pelaku UMKM di bidang kuliner, kerajinan, atau jasa menyimpan **pengetahuan lokal/tacit knowledge** yang sangat kaya:

- Misalnya, resep turun-temurun, teknik batik tradisional, atau cara menghadapi pelanggan setia.
Namun sayangnya, pengetahuan ini sering tidak terdokumentasi dan rawan hilang saat terjadi regenerasi.

Solusi: Program pelatihan berbasis komunitas, dokumentasi berbasis video, serta *shadowing* antara generasi.

Pengembangan SDM Berbasis Tacit Knowledge

Pengembangan sumber daya manusia (Human Capital Development) yang efektif perlu menekankan pada:

1. **Pembelajaran kontekstual**, bukan hanya pelatihan formal.
 - Misalnya, *rotasi kerja* untuk memperluas pemahaman lintas fungsi.
 2. **Program mentoring & coaching personal**, untuk transfer wawasan tak tertulis.
 3. **Pembudayaan praktik reflektif**:
 - Jurnal pribadi, forum “lessons learned”, dan diskusi evaluatif yang mengajak karyawan merefleksikan keputusan dan pengalaman.
 4. **Pembentukan budaya organisasi berbagi pengetahuan**, di mana kesalahan dijadikan pelajaran, bukan aib.
-

Tacit Knowledge, Inovasi, dan Keunggulan Kompetitif

Tacit knowledge berperan sebagai **sumber inovasi senyap (silent innovation source)**. Inovasi sering tidak datang dari hasil brainstorming formal, tetapi dari:

- intuisi pekerja lini depan,
- improvisasi teknisi lapangan,

- atau kombinasi pengalaman lama dengan masalah baru.

Organisasi seperti **Toyota, 3M, dan Apple** terkenal karena memberi ruang bagi eksplorasi informal, yang mendukung konversi tacit knowledge menjadi solusi nyata.

Keterbatasan dan Etika Pengelolaan Tacit Knowledge

Meskipun penting, pengelolaan tacit knowledge tidak lepas dari dilema:

- Apakah pengetahuan pribadi karyawan boleh “dipaksa” dibagikan?
- Bagaimana melindungi keunikan pengetahuan tanpa mengeksploitasi sumber manusianya?

Organisasi perlu menyeimbangkan:

- **Kebutuhan kolektif akan dokumentasi**, dengan
 - **Hak individu atas pengalaman dan identitasnya.**
-

Penutup Reflektif:

“Tacit knowledge adalah kebijaksanaan dalam tindakan. Ia hidup dalam cerita, dalam intuisi, dalam keheningan para ahli. Tugas organisasi bukan hanya menyimpannya—tetapi memelihara, merawat, dan menyalurkannya lintas generasi.”

(2)

Berikut ini adalah **kelanjutan naratif akademik dan aplikatif** dari penjelasan tentang *Tacit Knowledge*, meliputi pendekatan pengelolaan, peran dalam inovasi, tantangan organisasi, serta studi kasus dan integrasi dengan era digital.

Pendekatan Pengelolaan Tacit Knowledge: Beyond Documentation

Karena *tacit knowledge* bersifat **non-verbal, kontekstual, dan sulit dikodifikasi**, pendekatannya tidak bisa hanya mengandalkan sistem IT atau dokumentasi. Maka muncullah paradigma baru dalam *knowledge management* (KM) yang lebih menekankan pada **sistem sosial**.

Berikut pendekatan-pendekatan yang direkomendasikan:

1. Socialization (SECI Model – Nonaka & Takeuchi)

Proses ini merupakan tahap awal dalam menciptakan pengetahuan baru:

- Melalui **interaksi langsung** antara individu (mentor-murid, tim proyek, magang).
- Transfer dilakukan melalui **observasi, imitasi, dan praktik bersama**.
- Contoh: Tukang kayu senior menunjukkan cara memilih kayu berkualitas kepada muridnya—tanpa menjelaskan secara teoritis.

2. Storytelling dan Narasi Organisasi

Cerita nyata tentang pengalaman masa lalu organisasi:

- Dapat menyampaikan nilai-nilai organisasi, pelajaran dari kegagalan, dan intuisi strategis.
- Mampu menanamkan *tacit insight* ke dalam budaya organisasi.
- Contoh: Cerita pendiri startup saat menghadapi krisis keuangan memberi inspirasi dan nilai resilien.

3. Komunitas Praktik (Communities of Practice – CoP)

Kelompok informal yang berbagi praktik dan pembelajaran:

- Muncul dari ketertarikan bersama atas domain tertentu (misalnya: UX Design, audit internal, pertanian organik).
- Media efektif untuk menciptakan lingkungan belajar bersama yang memperkuat tacit knowledge secara alami.
- Platform yang cocok: forum internal, Slack channel, brown-bag session, mentoring circle.

4. Learning-by-Doing (Latihan Praktis)

- Pengalaman langsung melalui proyek nyata memungkinkan individu membangun intuisi dan pola pikir profesional.
- Organisasi Jepang dikenal mengedepankan pendekatan ini (misalnya: *kaizen team*, *gemba walk*).

Peran Strategis Tacit Knowledge dalam Inovasi dan Keunggulan Bersaing

Tacit knowledge adalah **sumber diferensiasi** yang sulit ditiru oleh pesaing. Ini memberi perusahaan:

- **Sustainable Competitive Advantage** (karena tidak dapat diakses langsung oleh pesaing).
- **Core Competence**, seperti intuisi R&D, desain ergonomis khas, atau "rasa lokal" dalam pelayanan.

Contoh aplikatif:

- **Toyota Production System** berkembang dari tacit knowledge operator tentang efisiensi dan flow pabrik.
- **Apple** memiliki "budaya desain" yang tak tertulis dan dibangun dari pengalaman estetika, bukan sekadar manual teknis.
- **Kopi Kenangan** di Indonesia menyempurnakan takaran kopi dan pelayanan dari pengalaman lapangan barista, bukan hanya SOP.

⚠ Tantangan dalam Mengelola Tacit Knowledge

Tantangan	Penjelasan
 Sulit Diartikulasikan	Pakar tahu <i>apa yang harus dilakukan</i> tapi sulit menjelaskan <i>mengapa</i> atau <i>bagaimana</i> <i>persisnya</i> .
 Waktu & Proses yang Lama	Tacit knowledge tidak bisa ditransfer cepat seperti file dokumen; butuh relasi dan waktu.
 Tersimpan di Kepala Individu	Jika karyawan kunci keluar, organisasi bisa kehilangan aset pengetahuan yang tak tergantikan.

Tantangan

Penjelasan



Budaya Organisasi Kaku

Budaya yang hierarkis dan formal membuat berbagi pengetahuan terasa berisiko atau tidak dihargai.



Strategi untuk Organisasi: Membangun Budaya Tacit-Friendly

Organisasi harus menciptakan ekosistem yang mendukung penyebaran tacit knowledge secara alami. Berikut strateginya:

1. Mendorong Budaya Berbagi (Knowledge Sharing Culture)

- Penghargaan atas mentor.
- Insentif untuk kolaborasi, bukan hanya individualisme.

2. Desain Ruang Kerja Kolaboratif

- Tata letak kantor yang memudahkan interaksi informal.
- “Warung kopi kantor” bisa lebih produktif daripada ruang rapat formal.

3. Platform Digital Sosial Internal

- Bukan hanya sistem dokumen, tapi juga *social wall*, *ask-the-expert forums*, atau *live experience sharing*.

4. HRM dan Talent Development

- **Identifikasi carrier of tacit knowledge** (misalnya: senior engineer, manajer lapangan, leader informal).
- Jadikan mereka mentor aktif, bukan hanya expert yang duduk di ruangnya.

Studi Kasus Singkat: PT Astra International

Astra sukses mempertahankan *tacit values* seperti “Catur Dharma” (etika kerja) selama puluhan tahun karena:

- Menginternalisasi nilai-nilai ini dalam pelatihan kepemimpinan.
 - Menjadikan narasi pendiri (William Soeryadjaya) sebagai bagian dari “cultural literacy”.
 - Menciptakan forum internal untuk *co-learning* antar unit bisnis.
-

Integrasi Tacit Knowledge di Era AI dan Digital

Di era Artificial Intelligence dan sistem berbasis data, *tacit knowledge* tetap vital karena:

- **AI hanya bisa memproses explicit knowledge**—algoritma tidak bisa meniru intuisi, empati, atau insight konteks sosial tertentu.
- Dalam pengambilan keputusan strategis, kombinasi **human tacit insight + machine explicit data** menghasilkan hasil terbaik.

Contoh:

- Seorang pemimpin pemasaran bisa membaca *data AI* tentang tren konsumen, namun intuisi tentang *nada promosi* yang cocok untuk segmen lokal tetap merupakan tacit knowledge.
-

Penutup Reflektif

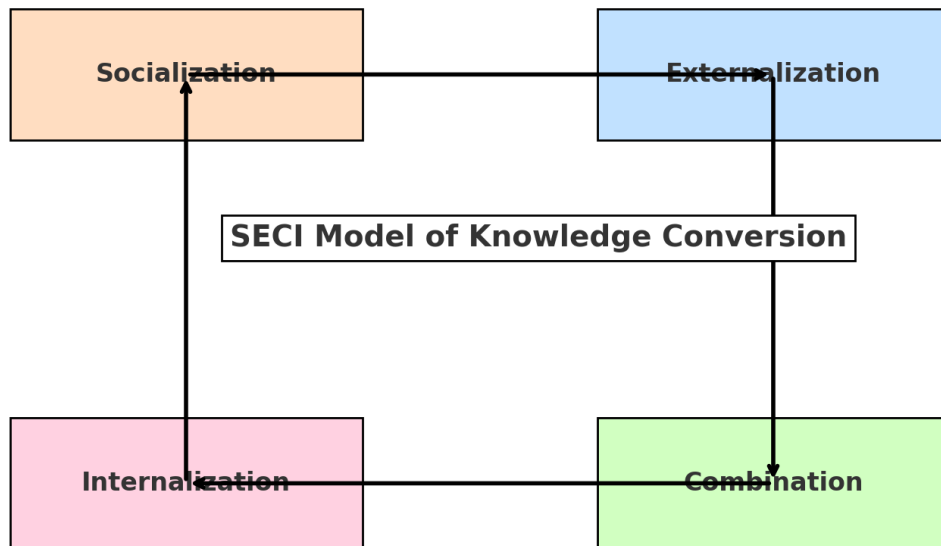
Tacit knowledge adalah “harta karun” yang tidak mudah dijangkau oleh spreadsheet atau laporan tahunan. Ia hidup dalam **pengalaman, kisah, relasi**, dan **intuisi manusia**. Dalam membangun organisasi pembelajar, upaya mengelola pengetahuan tacit bukanlah soal mengontrol, melainkan soal **memfasilitasi pembelajaran antar manusia**.

Sebagaimana kata Polanyi:

“The most valuable knowledge is often that which cannot be spoken.”

Berikut adalah infografik yang memperbandingkan **Tacit Knowledge** dan **Explicit Knowledge** dalam enam aspek utama:

Kategori	Tacit Knowledge	Explicit Knowledge
Basis Pengetahuan	Pengalaman, intuisi, nilai	Fakta, data, prosedur
Bentuk	Non-verbal, sulit diungkapkan	Dokumentasi formal, tertulis atau lisan
Contoh	Naluri pasar, empati pelanggan, keahlian seni	Manual, SOP, laporan tahunan
Kemudahan Dikodifikasi	Sangat sulit	Sangat mudah
Cara Transfer	Mentoring, observasi langsung	Dokumentasi, email, basis data
Penyimpanan	Dalam individu atau budaya organisasi	Di dokumen, sistem IT, buku



Berikut ini adalah **studi kasus lokal UMKM di Indonesia** yang menggambarkan **peran dan penerapan Tacit Knowledge serta SECI Model** dalam praktik manajemen pengetahuan:

Studi Kasus UMKM: "Dapoer Si Mbok" – Dari Resep Warisan ke Skala Nasional

Profil Singkat

- **Nama UMKM:** Dapoer Si Mbok
 - **Bidang:** Kuliner tradisional (jajanan pasar & masakan rumahan)
 - **Lokasi:** Bogor, Jawa Barat
 - **Didirikan:** 2017 oleh Ibu Ratna, mantan guru SMP yang meneruskan usaha masakan warisan ibunya
 - **Jumlah Karyawan:** 15 orang tetap, 25 pekerja paruh waktu
 - **Produk Unggulan:** Kue cucur, soto kudus, pepes ikan, dan sambal terasi homemade
-

Tantangan Awal: "*Rasanya Ibu, Tapi Tak Bisa Ditulis*"

Ibu Ratna sering mengatakan:

"Takaran resepnya itu dari perasaan, dari rasa... bukan dari sendok ukur."

Saat usahanya mulai berkembang dan ia merekrut karyawan, muncul tantangan:

- **Kualitas rasa tidak konsisten**
- **Pekerja baru bingung mengikuti standar rasa**

- **Pengetahuan memasak tersimpan di kepala Ibu Ratna saja (tacit knowledge)**
-

Penerapan SECI Model dalam Konteks UMKM

1. Socialization (Tacit → Tacit)

- Ibu Ratna memasak bersama karyawan baru tanpa resep tertulis.
- Proses ini membangun pemahaman rasa dan intuisi melalui praktik langsung.
- Teknik mencicipi dan *“merasakan pakai lidah, bukan angka”* menjadi warisan emosional.

2. Externalization (Tacit → Explicit)

- Salah satu anaknya, lulusan teknologi pangan, mulai **mendokumentasikan**:
 - *Video pendek*
 - *Foto tahap-tahap*
 - *Catatan rasio bahan berdasarkan pengalaman*
- Ia membuat “Buku Resep Si Mbok” dengan gaya naratif, bukan hanya takaran.

3. Combination (Explicit → Explicit)

- Resep yang sudah terdokumentasi diuji coba oleh tim dapur lain.
- Mereka menggabungkan resep tersebut dengan **teknik standarisasi dapur kecil**, seperti:
 - Takaran digital,

- Estimasi waktu masak optimal,
- Penggunaan alat modern (steamer listrik, bukan kukusan bambu).

4. Internalization (Explicit → Tacit)

- Karyawan baru membaca resep, menonton video, lalu **berlatih berulang kali** hingga hafal.
- Mereka membangun *muscle memory* dan rasa percaya diri, menciptakan “rasa khas Si Mbok” secara konsisten.

Strategi Pendukung UMKM dalam Pengelolaan Tacit Knowledge

Inisiatif	Penjelasan
 Pelatihan Harian	Setiap pagi dilakukan sesi <i>sharing rasa</i> dan refleksi proses produksi kemarin.
 Buku Saku Si Mbok	Berisi cerita, filosofi masakan, bukan sekadar resep—menjaga nilai dan makna.
 Video Tutorial Internal	Karyawan diminta merekam proses mereka sendiri untuk saling belajar dan memperkaya dokumentasi.
 Forum Sharing Mingguan	Semua karyawan bebas menyampaikan perasaan kerja, ide kreasi menu, atau cerita pelanggan.
 Mentor Senior – Junior	Setiap karyawan baru dipasangkan dengan ‘kakak asuh’ selama masa orientasi.

Hasil dan Dampak

- Kualitas produk lebih **seragam dan konsisten**
 - Karyawan merasa lebih **percaya diri dan dihargai**
 - Inovasi menu baru meningkat, karena budaya “berbagi rasa” mendorong kreativitas
 - Omzet naik 40% setelah berhasil membuka 2 cabang di Depok dan Jakarta Selatan
-

Refleksi

Tacit knowledge seperti “rasa”, “naluri”, dan “cerita dapur” tidak bisa disalin begitu saja ke dalam sistem. Namun melalui model SECI dan pendekatan humanis, UMKM seperti *Dapoer Si Mbok* mampu:

- Mentransformasi warisan menjadi aset kolektif,
 - Membangun budaya kerja yang hidup,
 - Menjadikan pengetahuan sebagai sumber keunggulan bersaing.
-

Pembelajaran untuk UMKM Lain

1. **Mulailah dari pengalaman—bukan dari teori.**
2. **Libatkan generasi muda untuk bantu dokumentasi dan digitalisasi.**
3. **Bangun kebiasaan berbagi cerita, bukan hanya berbagi SOP.**

- 4. Gunakan pendekatan naratif dalam pelatihan: dari "kenapa kita lakukan ini" hingga "apa makna dari rasa ini".**

Berikut adalah  **Glosarium istilah penting** terkait *Tacit Knowledge* dan *SECI Model* dalam konteks manajemen pengetahuan dan studi kasus UMKM:

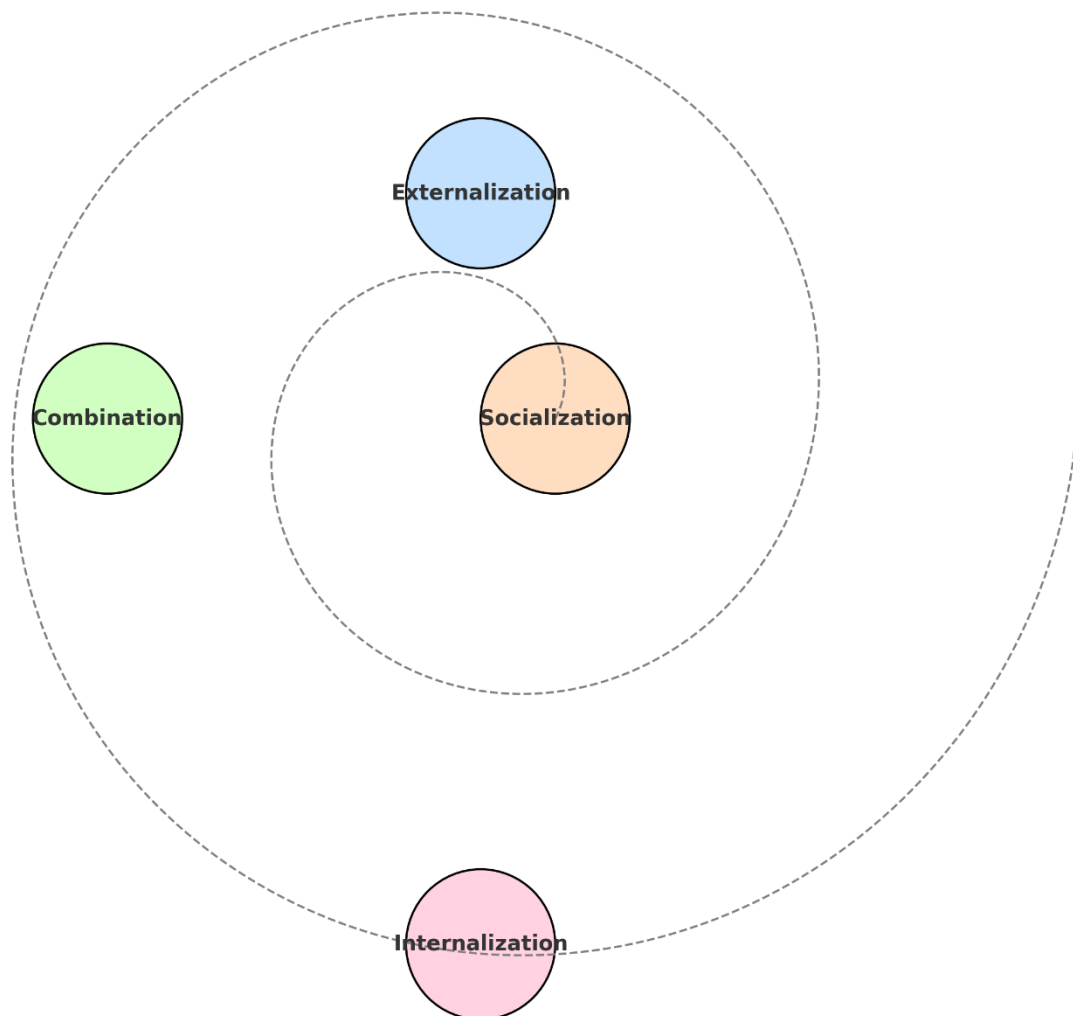
Glosarium Tacit Knowledge & SECI Model

Istilah	Definisi
Tacit Knowledge	Pengetahuan yang bersifat pribadi, sulit dijelaskan, berasal dari pengalaman, intuisi, atau persepsi individu. Tidak mudah ditransfer melalui bahasa atau tulisan.
Explicit Knowledge	Pengetahuan yang dapat dengan mudah dikodekan, ditulis, dibagikan melalui dokumen, laporan, SOP, dan sistem informasi.
SECI Model	Model spiral penciptaan pengetahuan yang terdiri dari empat proses konversi: Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization. Dikembangkan oleh Nonaka dan Takeuchi.
Socialization	Proses berbagi tacit knowledge antara individu tanpa menggunakan bahasa, melalui observasi, imitasi, dan pengalaman bersama.
Externalization	Proses mengubah tacit knowledge menjadi explicit knowledge, melalui dialog, narasi, metafora, atau dokumentasi.
Combination	Proses menyusun berbagai explicit knowledge menjadi pengetahuan sistematis baru, seperti manual, laporan, atau sistem informasi.
Internalization	Proses menyerap explicit knowledge menjadi tacit knowledge individu, melalui pelatihan, praktik, refleksi, atau pembelajaran aktif.
Communities of Practice (CoP)	Kelompok informal dalam organisasi yang terdiri dari individu dengan minat dan praktik yang sama, saling belajar dan berbagi pengetahuan.
Storytelling Organisasi	Teknik berbagi pengetahuan tacit melalui narasi atau kisah nyata yang menggambarkan pengalaman, nilai, dan pembelajaran.
Knowledge Spiral	Konsep bahwa penciptaan pengetahuan adalah proses berulang dan meningkat secara spiral, dimulai dari individu lalu menjadi organisasi.

Rudy C Tarumingkeng: Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge

Istilah	Definisi
Embodied Knowledge	Pengetahuan yang tertanam dalam tubuh dan tindakan, seperti keterampilan motorik, rasa estetika, atau insting profesional.
Knowledge Management (KM)	Disiplin yang mengelola proses penciptaan, dokumentasi, distribusi, dan pemanfaatan pengetahuan dalam organisasi.
Intangible Assets	Aset tidak berwujud organisasi, seperti reputasi, budaya kerja, loyalitas pelanggan, dan pengetahuan karyawan.
Mentoring	Hubungan pembelajaran antara individu senior dan junior yang memungkinkan transfer tacit knowledge secara alami dan berkesinambungan.
Learning-by-Doing	Pendekatan pembelajaran melalui praktik langsung, bukan hanya teori. Sangat efektif dalam membangun tacit knowledge.
Organizational Memory	Akumulasi pengalaman, praktik, dan pengetahuan yang dimiliki suatu organisasi, baik secara formal maupun informal.

Infografik Spiral Pengetahuan - SECI Model



Berikut adalah 📖 **Daftar Pustaka** yang relevan dan dapat digunakan untuk mendukung materi pembelajaran serta pengembangan studi kasus terkait *Tacit Knowledge* dan *SECI Model*, baik untuk konteks akademik, pelatihan profesional, maupun pengembangan UMKM:

Daftar Pustaka

Buku & Monograf

1. **Polanyi, Michael.** (1966). *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press.

Buku klasik yang pertama kali memperkenalkan istilah "tacit knowledge" dan menjelaskan gagasan bahwa "we know more than we can tell."

2. **Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka.** (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Buku fundamental yang memperkenalkan SECI Model dan bagaimana organisasi dapat membentuk spiral pengetahuan melalui interaksi antar-tacit dan explicit knowledge.

3. **Baumard, Philippe.** (1999). *Tacit Knowledge in Organizations*. London: Sage Publications.

Mengkaji dinamika dan kompleksitas tacit knowledge dalam konteks organisasi dan strategi bisnis.

4. **Hildreth, Paul & Kimble, Chris.** (2002). *The Duality of Knowledge*. Information Research, 8(1).

Artikel ilmiah penting yang menyoroti keterbatasan pendekatan eksplisit dalam pengelolaan pengetahuan dan menekankan pentingnya interaksi sosial.

5. **Davenport, Thomas H., & Prusak, Laurence.** (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

Salah satu referensi paling sering dikutip dalam manajemen pengetahuan; menekankan konteks dan transfer tacit knowledge.

6. **Wenger, Etienne.** (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.

Sumber otoritatif tentang bagaimana pembelajaran dan tacit knowledge berkembang dalam komunitas informal.

 Artikel & Studi Kontekstual

7. **Choo, Chun Wei.** (2006). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.
8. **Leonard, Dorothy & Sensiper, Sylvia.** (1998). *The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation*. *California Management Review*, 40(3), 112–132.

Menjelaskan bagaimana tacit knowledge berperan dalam proses inovasi kolektif.

9. **Serrat, Olivier.** (2008). *Managing Tacit Knowledge*. *Asian Development Bank Knowledge Solutions Series*.

Ringkasan praktis untuk penerapan KM di sektor pembangunan dan UMKM.

10. **Yakhlef, A. (2010).** *The Three Facets of Knowledge: A Critique of the Practice-Based Learning Theory*. *Research Policy*, 39(1), 39–47.

Kritik filosofis dan pendekatan lanjutan terhadap dimensi tacit dalam konteks modern.

Sumber Online & Lokal (Konteks Indonesia)

11. **Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia.**
(2021). *Panduan Transformasi Digital bagi UMKM.*

Menjelaskan bagaimana pelaku UMKM bisa memanfaatkan teknologi untuk dokumentasi dan distribusi pengetahuan.

12. **Prasetyo, D. dan Gustomo, A.** (2020). *Penerapan Knowledge Management pada UMKM di Indonesia. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 22 No. 1.

Studi kasus lokal yang menunjukkan aplikasi nyata dari tacit knowledge sharing di sektor usaha kecil.

13. **12manage.com.** (2024). *Tacit Knowledge – Description.*
https://www.12manage.com/description_tacit_knowledge.html

Ringkasan populer konsep dan penerapannya dalam manajemen modern.

Kopilot Artikel ini: Tanggal akses: 12 Juni 2025 Prompting oleh [Rudy C Tarumingkeng](#) – Akun Penulis <https://chatgpt.com/c/684a1bc4-a3fc-8013-bcdf-8254b26f7649>