

Pemetaan Proses Bisnis Sebagai Alat Transformasi Pengetahuan Tacit Menjadi Aset Pengetahuan Terstruktur: Studi Kasus Perusahaan Konsultasi di Indonesia

Muhammad Safiq

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bakrie, Jakarta, Indonesia
safiqmuhammad38@gmail.com

Abstract

Consulting firms sell expertise, yet most of that expertise is never documented and resides solely within individuals. This study examines the extent to which business process mapping can serve as an instrument for converting tacit knowledge into structured knowledge assets within an Indonesian consulting firm. Employing a qualitative approach with a single case study design at an academically affiliated consulting firm, data were collected through in-depth interviews with ten informants across organisational levels and divisions, field observation, document review, and a focus group discussion with core management. Analysis followed Braun and Clarke's six-phase thematic analysis, yielding 114 coding units, six themes, and ten tacit knowledge items distributed across four typologies: Technical, Cognitive, Social, and Organizational. The findings indicate that the Social typology is the most dominant with 33 coding units, exceeding the Technical typology that typically dominates Western literature. This pattern reflects the relational character of consulting practice within a high-context culture. The study further finds that the effectiveness of business process mapping is typology-dependent: high for Technical and Organizational knowledge, limited for Cognitive knowledge, and weakest for Social knowledge. The original contribution of this study is the P-TKF Model, a five-layer framework that operationalises the externalisation phase of the SECI model through typology-differentiated methods.

Keywords: tacit knowledge; business process mapping; knowledge management; consulting firm; externalisation; case study

Abstrak

Perusahaan konsultasi menjual keahlian, namun sebagian besar keahlian tersebut tidak pernah terdokumentasi dan hanya tersimpan pada individu. Penelitian ini menguji sejauh mana pemetaan proses bisnis dapat berfungsi sebagai instrumen untuk mengubah pengetahuan tacit menjadi aset pengetahuan terstruktur pada perusahaan konsultasi di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal pada sebuah perusahaan konsultasi berbasis akademik. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap sepuluh informan lintas jenjang dan divisi, observasi lapangan, telaah dokumen, serta diskusi kelompok terarah bersama manajemen inti. Analisis dilakukan dengan analisis tematik enam tahap Braun dan Clarke, menghasilkan 114 unit coding, enam tema, dan sepuluh item pengetahuan tacit yang terdistribusi pada empat tipologi, yaitu Technical, Cognitive, Social, dan Organizational. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tipologi Social paling dominan dengan 33 unit coding, melampaui tipologi Technical yang umumnya menjadi fokus literatur Barat. Temuan ini mencerminkan karakter relasional konsultasi dalam budaya konteks tinggi. Penelitian juga menemukan bahwa efektivitas pemetaan proses bisnis bersifat bergantung tipologi, yaitu tinggi pada pengetahuan Technical dan Organizational, terbatas pada Cognitive, dan paling lemah pada Social. Kontribusi orisinal penelitian adalah P-TKF Model, kerangka lima lapisan yang mengoperasionalkan fase eksternalisasi model SECI dengan diferensiasi metode berdasarkan tipologi pengetahuan.

Kata kunci: pengetahuan tacit; pemetaan proses bisnis; manajemen pengetahuan; perusahaan konsultasi; eksternalisasi; studi kasus

Copyright (c) 2026 Muhammad Safiq

✉Corresponding author: Muhammad Safiq

Email Address: safiqmuhammad38@gmail.com (Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bakrie, Jakarta, Indonesia)

Received 4 Juni 2026, Accepted 14 August 2026, Published 26 August 2026

PENDAHULUAN

Perusahaan konsultasi termasuk dalam kategori organisasi padat pengetahuan, yaitu organisasi yang keunggulan kompetitifnya bertumpu pada kapabilitas intelektual sumber daya manusianya. Pada

organisasi semacam ini, pengetahuan bukan sekadar sumber daya pendukung, melainkan produk utama yang diperdagangkan. Paradoks yang muncul kemudian adalah bahwa perusahaan yang menjual keahlian justru sering kali paling lemah dalam mendokumentasikan keahlian tersebut.

Sebagian besar pengetahuan yang menentukan keberhasilan pekerjaan konsultasi bersifat tacit, yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang tetapi sulit diartikulasikan secara verbal. Polanyi merumuskan karakter pengetahuan ini melalui pernyataan bahwa manusia mengetahui lebih banyak daripada yang mampu dikatakannya. Dalam praktik konsultasi, pengetahuan tacit muncul dalam bentuk kemampuan membaca kebutuhan klien yang tidak tertulis, penentuan harga yang mempertimbangkan risiko historis, atau pembacaan dinamika ruangan pada menit-menit pertama sebuah sesi.

Konteks Indonesia menambah lapisan kompleksitas tersendiri. Sebagai masyarakat dengan budaya konteks tinggi, transmisi makna di Indonesia banyak berlangsung melalui relasi personal, isyarat nonverbal, dan kepercayaan, bukan melalui dokumen eksplisit. Karakter ini memperkuat kecenderungan pengetahuan untuk tetap berada pada tataran tacit dan mempersulit upaya kodifikasi.

Ketergantungan pada individu membawa konsekuensi operasional yang nyata. Pada organisasi yang diteliti, keluarnya seorang konsultan senior tanpa mekanisme transfer pengetahuan menyebabkan satu divisi mengalami penurunan kinerja yang signifikan pada tahun berikutnya. Peristiwa ini menjadi bukti empiris bahwa risiko kehilangan pengetahuan bukan sekadar kekhawatiran teoretis.

Literatur manajemen pengetahuan telah lama membahas konversi pengetahuan tacit menjadi eksplisit, terutama melalui model SECI. Namun literatur tersebut cenderung berhenti pada tataran konseptual dan belum menyediakan prosedur operasional yang dapat langsung diterapkan praktisi. Di sisi lain, pemetaan proses bisnis telah mapan sebagai alat perbaikan proses, tetapi pemanfaatannya sebagai instrumen penangkapan pengetahuan tacit masih jarang diteliti secara sistematis. Persimpangan kedua bidang inilah yang menjadi celah penelitian ini, khususnya dalam konteks konsultasi di Indonesia yang masih sangat terbatas kajiannya.

Berdasarkan latar tersebut, penelitian ini merumuskan lima pertanyaan. Pertama, jenis pengetahuan tacit apa saja yang penting dalam operasional sehari-hari perusahaan konsultan di Indonesia. Kedua, bagaimana pemetaan proses bisnis membantu mengidentifikasi dan mendokumentasikan pengetahuan tersebut. Ketiga, apa saja tantangan dan faktor pendukung dalam penerapannya. Keempat, keluaran pengetahuan terstruktur apa yang dihasilkan dari proses transformasi tersebut. Kelima, bagaimana kerangka kerja dapat dikembangkan untuk memandu transformasi serupa pada organisasi konsultasi lain.

Pengetahuan Tacit

Konsep pengetahuan tacit berakar pada gagasan Polanyi yang membedakan pengetahuan yang dapat diartikulasikan dari pengetahuan yang melekat pada tindakan dan pengalaman. Nonaka dan Takeuchi kemudian mengoperasionalkan konsep ini ke dalam konteks organisasi dan membedakan dua dimensi pengetahuan tacit, yaitu dimensi teknis yang mencakup keterampilan praktis, dan dimensi

kognitif yang mencakup model mental serta keyakinan yang membentuk cara seseorang memahami situasi.

Penelitian ini mengadopsi kedua dimensi tersebut dan memperluasnya berdasarkan temuan lapangan menjadi empat tipologi. Perluasan dilakukan karena sebagian pengetahuan yang teridentifikasi tidak dapat ditempatkan pada dua dimensi awal, yaitu pengetahuan yang hanya dapat ditransfer melalui relasi interpersonal, serta pengetahuan yang melekat pada jejaring organisasi alih-alih pada individu tertentu. Kedua bentuk tersebut diklasifikasikan sebagai tipologi Social dan Organizational.

Model SECI dan Fase Eksternalisasi

Model SECI menjelaskan penciptaan pengetahuan organisasional melalui empat mode konversi, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Penelitian ini memusatkan perhatian pada fase eksternalisasi, yaitu konversi pengetahuan tacit menjadi eksplisit, karena fase inilah yang paling sulit dijalankan dan paling sedikit memperoleh panduan operasional dalam literatur. Nonaka sendiri mengakui bahwa eksternalisasi merupakan mode yang paling menentukan sekaligus paling kurang dipahami.

Pemetaan Proses Bisnis sebagai Instrumen Eksternalisasi

Pemetaan proses bisnis lazim digunakan untuk mendokumentasikan alur kerja, mengidentifikasi inefisiensi, dan menstandarkan prosedur. Dalam penelitian ini, pemetaan proses bisnis diposisikan bukan sebagai tujuan melainkan sebagai instrumen navigasi analitis dengan tiga fungsi. Pertama, pemetaan menentukan proses mana yang paling kritis sehingga penggalian data dapat diarahkan secara terfokus. Kedua, selisih antara proses formal dan praktik aktual menjadi penunjuk lokasi pengetahuan tacit. Ketiga, peta proses menyediakan kisi untuk validasi silang antarinforman.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Pemilihan desain didasarkan pada karakter pertanyaan penelitian yang bersifat eksploratif dan menuntut pemahaman mendalam atas konteks organisasi. Objek penelitian adalah sebuah perusahaan konsultasi berbasis akademik di Indonesia yang berafiliasi dengan universitas negeri dan mengelola tiga lini layanan, yaitu riset dan konsultasi, asesmen, serta pelatihan.

Pemilihan Informan

Informan dipilih secara purposif dengan dua kriteria, yaitu keterlibatan langsung pada proses kritis yang diteliti dan penguasaan pengetahuan operasional. Sepuluh informan yang terpilih mewakili tiga jenjang organisasi dan lima fungsi divisi, sebagaimana disajikan pada Tabel 1. Kecukupan jumlah informan ditentukan berdasarkan saturasi data, yaitu ketika wawancara terakhir tidak lagi memunculkan kategori baru. Selain itu, penelitian menetapkan syarat bahwa setiap item pengetahuan tacit final harus terkonfirmasi oleh sekurang-kurangnya dua informan.

Tabel 1. Komposisi Informan dan Kontribusi Unit Coding

Kode	Peran	Jenjang	Unit Coding
I-1	Konsultan Senior, Business Development	Senior	33
I-2	Kepala Divisi Riset dan Konsultansi	Manajerial	21
I-3	Kepala Divisi Asesmen	Manajerial	10
I-4	Kepala Divisi Pelatihan	Manajerial	14
I-5	Konsultan Senior	Senior	5
I-6	Manajer Keuangan	Manajerial	3
I-7	Staf Sumber Daya Manusia	Pelaksana	4
I-8	Staf Asesmen	Pelaksana	6
I-9	Staf Administrasi Pelatihan	Pelaksana	9
I-10	Staf Administrasi Riset dan Konsultansi	Pelaksana	9
	Total		114

Sumber: Olahan peneliti

Pengumpulan dan Analisis Data

Data dikumpulkan melalui empat sumber, yaitu wawancara mendalam semi terstruktur, observasi langsung praktik kerja, telaah dokumen internal, dan diskusi kelompok terarah bersama manajemen inti. Diskusi kelompok terarah digunakan untuk menyeleksi proses kritis melalui instrumen penilaian berskala satu sampai lima dengan lima kriteria, yaitu kepadatan pengetahuan, kepentingan strategis, tingkat dokumentasi, frekuensi pelaksanaan, dan risiko kehilangan pengetahuan.

Analisis data menggunakan analisis tematik enam tahap Braun dan Clarke, meliputi familiarisasi data, pembentukan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, penetapan dan penamaan tema, serta pelaporan. Pengodean dilakukan secara manual dengan bantuan lembar kerja terstruktur agar peneliti dapat berulang kali kembali pada konteks penuh setiap kutipan. Setiap unit coding ditelusuri melalui rantai analitis dari kutipan verbatim, kode awal, kategori aksial, hingga tema.

Keabsahan data dijaga melalui kriteria Lincoln dan Guba. Kredibilitas dipenuhi melalui triangulasi sumber dan validasi temuan kepada informan. Transferabilitas dipenuhi melalui deskripsi konteks yang rinci. Dependabilitas dijaga melalui jejak audit pengodean, dan konfirmabilitas melalui jurnal reflektif. Jurnal reflektif juga berfungsi mengelola posisi peneliti sebagai bagian dari organisasi yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penetapan Proses Kritis

Pemetaan awal menghasilkan sebelas kategori proses bisnis yang diadaptasi dari kerangka klasifikasi proses lintas industri. Penilaian dalam diskusi kelompok terarah mengerucutkan sebelas

kategori tersebut menjadi lima proses kritis yang menjadi fokus penggalan, yaitu akuisisi proyek, serah terima dari penjualan ke pelaksanaan, eksekusi riset dan konsultasi, pengembangan asesmen, serta penyelenggaraan pelatihan.

Proses serah terima dan penyelenggaraan pelatihan memperoleh kategori risiko tertinggi. Proses serah terima dinilai kritis karena menjadi titik dengan potensi miskomunikasi terbesar antara pihak yang menyusun proposal dan pihak yang melaksanakan pekerjaan. Adapun penyelenggaraan pelatihan memperoleh penilaian tertinggi karena telah terbukti secara empiris rentan, sebagaimana ditunjukkan oleh kasus penurunan kinerja divisi setelah kepergian seorang konsultan senior.

Inventarisasi Pengetahuan Tacit

Analisis terhadap 114 unit coding menghasilkan sepuluh item pengetahuan tacit final, ditambah satu kategori terpisah yang menampung temuan mengenai ketiadaan sistem manajemen pengetahuan. Perumusan setiap item dilakukan dengan menegaskan apa yang diketahui oleh konsultan, bukan tindakan yang dilakukannya, sehingga item yang dihasilkan berupa proposisi pengetahuan dan bukan penamaan aktivitas. Tabel 2 menyajikan inventarisasi tersebut.

Tabel 2. Inventarisasi Sepuluh Item Pengetahuan Tacit

Kode	Item Pengetahuan	Isi Pengetahuan	Tipologi	Unit
TK-01	Pertanyaan diferensiasi	Keunggulan pada pertemuan pertama tidak berasal dari pemaparan kapabilitas, melainkan dari satu pertanyaan tepat yang tidak diajukan pesaing, serta dari pengenalan siapa pemegang keputusan sesungguhnya	Technical	14
TK-02	Kebutuhan laten di balik TOR	Judul pekerjaan pada kerangka acuan tidak mencerminkan kebutuhan sebenarnya; proposal yang menang adalah yang menjawab lapisan kedua yang tidak tertulis	Cognitive	7
TK-03	Sinyal harga	Penurunan harga total tanpa pengurangan lingkup menimbulkan persepsi bahwa penawaran awal mengandung markup berlebih, sehingga konsesi harus diberikan melalui pengurangan lingkup	Technical	2
TK-04	Jarak profesional	Menolak pekerjaan dan mengakui keterbatasan kompetensi membangun kepercayaan jangka panjang; posisi sebagai mitra, bukan sebagai bawahan klien, merupakan sumber otoritas konsultan	Cognitive	9
TK-05	Kalibrasi audiens	Yang dibeli klien adalah narasi dan rasa aman, bukan kedalaman kajian; penyampaian harus dikalibrasi ulang berdasarkan pembacaan situasi pada menit-menit awal	Social	20

Kode	Item Pengetahuan	Isi Pengetahuan	Tipologi	Unit
TK-06	Kecocokan personal dan sekutu internal	Keberhasilan proyek bergantung pada kecocokan personal antara ketua tim dan klien, serta pada keberadaan pendukung internal di sisi klien yang membuka akses data	Social	7
TK-07	Konteks tak tertulis	Motif sebenarnya klien dan komitmen verbal di luar kontrak menentukan keberhasilan pelaksanaan, dan harus dipindahkan dari penyusun proposal ke tim pelaksana	Social	6
TK-08	Anomali sebagai sinyal	Ketidakkonsistenan antarinstrumen asesmen bukan kesalahan data melainkan sinyal yang menuntut penafsiran, dan penafsiran ini belum tercakup dalam panduan tertulis	Cognitive	15
TK-09	Pola institusional	Setiap instansi memiliki kebiasaan administratif yang tidak tertulis dalam pengumuman pengadaan, dan kecepatan pemulihan layanan menjadi pembeda kompetitif	Technical	9
TK-10	Jalur margin dan arus kas	Seluruh potensi laba ditentukan pada saat negosiasi dan bukan pada pelaksanaan; hambatan pencairan bersumber dari alur administrasi internal klien, bukan dari ketidakmauan membayar	Organizati onal	13
GAP	Kesenjangan sistem pengelolaan pengetahuan	Kategori terpisah yang menampung pernyataan mengenai ketiadaan mekanisme transfer pengetahuan, bukan item pengetahuan	Organizati onal	12

Sumber: Olahan peneliti dari 114 unit coding; setiap item terkonfirmasi sekurang-kurangnya dua informan

Sebagai ilustrasi rantai analitis, item TK-03 dirumuskan dari kutipan berikut.

“Pantang menurunkan harga total tanpa mengurangi lingkup. Kalau gampang memberi diskon tiga puluh persen, klien curiga jangan-jangan markup di awal terlalu besar.” (I-1)

Kutipan tersebut menghasilkan kode awal berupa disiplin diskon sebagai persoalan integritas harga, yang kemudian diangkat menjadi kategori aksial mengenai pengelolaan persepsi klien dalam negosiasi. Perumusan akhir menegaskan bahwa yang bersifat tacit bukan tindakan menolak menurunkan harga, melainkan pengetahuan mengenai bagaimana penurunan harga dibaca oleh klien.

Dominasi Tipologi Social

Distribusi 114 unit coding menunjukkan bahwa tipologi Social paling dominan dengan 33 unit, disusul Cognitive dengan 31 unit, kemudian Technical dan Organizational yang masing-masing memperoleh 25 unit. Pola ini berbeda dari kecenderungan literatur Barat yang lebih menekankan dimensi teknis dan prosedural.

Tabel 3. Distribusi Unit Coding menurut Tipologi Pengetahuan

Tipologi	Unit	Proporsi	Item Terkait
Social	33	28,9%	TK-05, TK-06, TK-07
Cognitive	31	27,2%	TK-02, TK-04, TK-08
Technical	25	21,9%	TK-01, TK-03, TK-09
Organizational	25	21,9%	TK-10 dan kategori kesenjangan
Total	114	100%	

Sumber: Olahan peneliti

Dominasi tipologi Social dapat dijelaskan melalui dua faktor yang saling menguatkan. Faktor pertama bersifat kultural. Indonesia tergolong masyarakat berkonteks tinggi, sehingga makna banyak ditransmisikan melalui relasi, isyarat nonverbal, dan kepercayaan personal alih-alih melalui dokumen tertulis. Faktor kedua bersifat sektoral. Bisnis konsultasi pada dasarnya merupakan bisnis kepercayaan, sebagaimana tercermin dalam pernyataan seorang informan bahwa tugas pertama seorang konsultan bukanlah menawarkan kapabilitas melainkan memberikan rasa aman kepada klien yang khawatir salah memilih mitra.

Efektivitas Pemetaan Proses Bisnis yang Bergantung Tipologi

Temuan penting kedua adalah bahwa efektivitas pemetaan proses bisnis sebagai instrumen eksternalisasi tidak seragam, melainkan bergantung pada tipologi pengetahuan yang hendak ditangkap. Pemetaan proses terbukti efektif untuk pengetahuan Technical dan Organizational karena keduanya dapat direduksi menjadi urutan langkah dan struktur data. Efektivitasnya menurun pada pengetahuan Cognitive, karena penalaran yang mendasari keputusan tidak tampak dalam alur proses dan memerlukan teknik penggalian tambahan. Efektivitasnya paling lemah pada pengetahuan Social, karena pengetahuan relasional melekat pada interaksi dan tidak dapat dipisahkan dari kehadiran personal.

Temuan ini menegaskan batas pemetaan proses bisnis sebagai instrumen manajemen pengetahuan. Pemetaan proses berfungsi sebagai kerangka utama, tetapi memerlukan metode pendamping yang disesuaikan dengan karakter pengetahuan. Konsekuensi metodologisnya adalah bahwa organisasi tidak dapat menerapkan satu metode eksternalisasi seragam untuk seluruh jenis pengetahuan.

P-TKF Model

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merumuskan P-TKF Model sebagai kontribusi orisinal. Model ini terdiri atas lima lapisan yang mengoperasionalkan fase eksternalisasi model SECI. Lapisan pertama adalah identifikasi melalui wawancara mendalam dengan teknik kejadian kritis. Lapisan kedua adalah klasifikasi setiap item ke dalam empat tipologi dan penentuan prioritas. Lapisan ketiga adalah eksternalisasi dengan metode yang dibedakan menurut tipologi. Lapisan keempat adalah pengujian dan penyempurnaan melalui validasi bersama pemilik pengetahuan serta uji coba pada kasus

nyata. Lapisan kelima adalah formalisasi dan integrasi ke dalam prosedur operasional serta indikator kinerja individu.

Tabel 4. Diferensiasi Metode Eksternalisasi menurut Tipologi

Tipologi	Metode Eksternalisasi	Dasar Pemilihan
Technical	Daftar periksa, prosedur operasional, templat	Pengetahuan dapat diuraikan menjadi urutan langkah
Cognitive	Protokol think-aloud dan jurnal keputusan	Penalaran perlu dimunculkan melalui verbalisasi saat mengambil keputusan
Social	Mentoring terstruktur dan narasi kasus	Pengetahuan hanya tertransfer melalui interaksi dan keteladanan
Organizational	Basis data terstruktur dan dokumentasi jejaring	Pengetahuan melekat pada struktur, bukan pada individu

Sumber: Olahan peneliti

Terdapat tiga hal yang membedakan P-TKF Model dari model SECI. Pertama, model ini menambahkan dimensi tipologi sehingga metode eksternalisasi tidak diperlakukan seragam. Kedua, model ini menyisipkan lapisan pengujian sebelum formalisasi, sehingga luaran tidak langsung diperlakukan sebagai versi final. Ketiga, model ini menambahkan dimensi organisasional melalui integrasi ke dalam sistem penilaian kinerja, sehingga hasil kodifikasi tidak berhenti sebagai dokumen yang tidak terpakai.

Pola Adopsi Kecerdasan Buatan yang Sensitif Tipologi

Temuan tambahan yang muncul selama penelitian adalah bahwa pola adopsi kecerdasan buatan pada organisasi yang diteliti mengikuti tipologi pengetahuan. Pada tipologi Technical, adopsi berlangsung intensif, terutama dalam penyusunan draf laporan dan pemindaian dokumen administratif. Pada tipologi Cognitive, adopsi berlangsung terukur dengan batas yang dinyatakan eksplisit oleh informan, yaitu bahwa keputusan akhir tetap berada pada manusia. Pada tipologi Social, tidak ditemukan adopsi sama sekali. Pada tipologi Organizational, adopsi bersifat selektif dan dibatasi pertimbangan kerahasiaan data klien.

Pola ini menunjukkan bahwa tipologi pengetahuan berpotensi berfungsi sebagai prediktor sejauh mana suatu pekerjaan dapat didukung teknologi. Temuan ini membuka arah kajian lanjutan mengenai batas substitusi teknologi pada profesi berbasis pengetahuan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pemetaan proses bisnis dapat berfungsi sebagai alat transformasi pengetahuan tacit menjadi aset pengetahuan terstruktur, tetapi efektivitasnya bergantung pada tipologi pengetahuan yang ditangani. Sepuluh item pengetahuan tacit teridentifikasi pada lima proses kritis, terdistribusi pada empat tipologi, dengan tipologi Social sebagai yang paling dominan. Dominasi ini mencerminkan karakter relasional konsultasi dalam konteks budaya konteks tinggi dan

sekaligus menjelaskan mengapa kodifikasi pengetahuan pada sektor ini sulit dilakukan dengan pendekatan prosedural semata.

Kontribusi teoretis penelitian ini mencakup empat hal, yaitu diferensiasi metode eksternalisasi berdasarkan tipologi pengetahuan, klarifikasi batas pemetaan proses bisnis sebagai instrumen manajemen pengetahuan, perumusan P-TKF Model sebagai kerangka operasional fase eksternalisasi, serta identifikasi pola adopsi kecerdasan buatan yang sensitif terhadap tipologi. Kontribusi praktisnya berupa inventarisasi pengetahuan tacit, rancangan luaran transformasi, dan peta jalan implementasi bertahap bagi organisasi konsultasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer.
- Empson, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations*, 54(7), 839–862.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Lowendahl, B. R. (2005). *Strategic management of professional service firms* (3rd ed.). Copenhagen Business School Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.