JURNAL SAINS INFORMASI, DATA, DAN TEKNOLOGI
SIDATEK
VOL. XX. NO. XX. BULAN TAHUN

PERAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM* (KMS) DALAM MENGELOLA PENGETAHUAN TACIT PADA GENERASI Z DI ERA DIGITAL

Ni Ketut Gita Saraswati[1], I Gede Agus Mahendra Putra Smitha[2], I Putu Dody Suarnatha[3], I Putu Gede Buda Mardiksa Putra[4]

[1234]Fakultas Sains dan Teknologi Program Studi Sains Informasi, Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar, Denpasar, Indonesia

email: nkgsaraswati@uhnsugriwa.ac.id, agusxd227@gmail.com, mardiksaputra@uhnsugriwa.ac.id, dpdysuarnatha@uhnsugriwa.ac.id

Abstract

Digital transformation and generational shifts in the workforce have made tacit knowledge management a strategic challenge for organizations. Generation Z, which accounts for 27.94% of Indonesia's population, is widely described as digital native, yet tacit knowledge, being personal, contextual, and difficult to articulate, is mostly acquired through direct interaction and shared experience. This study aims to analyze the role of Knowledge Management Systems (KMS) in capturing, transferring, and internalizing tacit knowledge among Generation Z, and to identify the barriers and implementation strategies involved. A systematic literature review following the PRISMA 2020 guideline was conducted on reputable publications from 2019 to 2026, resulting in 16 studies that were thematically synthesized and mapped onto the SECI model. The findings indicate that a KMS is effective when it is designed as a socio-technical system. Online collaboration and virtual mentoring support socialization, multimedia documentation and generative artificial intelligence assist externalization, repositories and semantic search strengthen combination, while mobile microlearning and AI assistants accelerate internalization. The main barriers are knowledge hoarding, knowledge loss caused by generational turnover, and the limited ability of AI to capture context, whereas inclusive leadership, trust, and psychological safety emerge as the dominant enablers. The study concludes that the effectiveness of a KMS for Generation Z depends on the integration of technology, knowledge-sharing processes, and organizational culture rather than on technology alone.

Keywords: *Knowledge Management System; tacit knowledge; Generation Z; SECI model; artificial intelligence*

Abstrak

Transformasi digital dan pergantian generasi tenaga kerja menempatkan pengelolaan pengetahuan tacit sebagai tantangan strategis bagi organisasi. Generasi Z, yang mencakup 27,94% penduduk Indonesia, dikenal sebagai digital native, padahal pengetahuan tacit yang bersifat personal, kontekstual, dan sulit diartikulasikan umumnya diperoleh melalui interaksi langsung dan pengalaman bersama. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran Knowledge Management System (KMS) dalam menangkap, mentransfer, dan menginternalisasikan pengetahuan tacit pada Generasi Z, serta mengidentifikasi hambatan dan strategi implementasinya. Metode yang digunakan adalah systematic literature review dengan pedoman PRISMA 2020 terhadap publikasi bereputasi periode 2019–2026. Hasil seleksi menghasilkan 16 studi yang disintesis secara tematik dan dipetakan ke dalam model SECI. Hasil kajian menunjukkan bahwa KMS berperan efektif apabila dirancang sebagai sistem sosioteknis. Fitur kolaborasi daring dan mentoring virtual mendukung sosialisasi, dokumentasi multimedia dan kecerdasan artifisial generatif membantu eksternalisasi, repositori dan pencarian semantik memperkuat kombinasi, sedangkan microlearning dan asisten AI mempercepat internalisasi. Hambatan utama meliputi budaya penimbunan pengetahuan, risiko hilangnya pengetahuan akibat pergantian generasi, dan keterbatasan AI dalam menangkap konteks. Sebaliknya, kepemimpinan inklusif, kepercayaan, dan keamanan psikologis menjadi faktor pendukung yang dominan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas KMS bagi Generasi Z ditentukan oleh integrasi teknologi, proses berbagi pengetahuan, dan budaya organisasi, bukan oleh teknologi semata.

Kata kunci: Knowledge Management System; pengetahuan tacit; Generasi Z; model SECI; Kecerdasan Artifisial

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi berbasis pengetahuan menjadikan pengetahuan sebagai sumber daya strategis yang menentukan daya saing organisasi. Pengetahuan tidak lagi dipandang sekadar sebagai kumpulan data dan dokumen, tetapi sebagai kapabilitas yang melekat pada individu, proses, dan budaya kerja. Untuk mengelola sumber daya tersebut, organisasi mengembangkan *Knowledge Management System* (KMS), yaitu sistem berbasis teknologi informasi yang mendukung proses penciptaan, penangkapan, penyimpanan, berbagi, dan penerapan pengetahuan [1]. Dalam beberapa tahun terakhir, KMS berkembang dari sekadar repositori dokumen menjadi platform kolaboratif yang memanfaatkan media sosial internal, analitik, dan kecerdasan artifisial (*artificial intelligence*, AI) [2]. Kajian literatur berbasis *natural language processing* (NLP) juga menunjukkan peningkatan pesat publikasi tentang manajemen pengetahuan di era digital, disertai munculnya isu baru seperti kesenjangan digital, kelebihan informasi, dan keusangan pengetahuan [3].

Pengetahuan organisasi secara umum dibedakan menjadi pengetahuan eksplisit dan pengetahuan *tacit*. Pengetahuan eksplisit dapat dikodifikasi dalam bentuk dokumen, prosedur, dan basis data, sedangkan pengetahuan *tacit* bersifat personal, berbasis pengalaman, dan sulit diartikulasikan, misalnya intuisi, keterampilan teknis, dan pemahaman terhadap konteks kerja [4], [5]. Model SECI (sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi) menjelaskan bahwa penciptaan pengetahuan terjadi melalui konversi berulang antara kedua jenis pengetahuan tersebut, dan model ini masih digunakan secara luas untuk mengoperasionalkan manajemen pengetahuan di organisasi [6]. Besarnya nilai pengetahuan *tacit* tercermin dari survei terhadap 1.001 pekerja di Amerika Serikat yang menemukan bahwa 42% pengetahuan institusional hanya dimiliki oleh satu karyawan, dan pekerja menghabiskan rata-rata 5,3 jam per minggu untuk menunggu bantuan rekan kerja atau menyusun ulang pengetahuan yang sebenarnya telah ada [7]. Studi empiris terhadap 378 responden juga membuktikan bahwa proses manajemen pengetahuan *tacit* berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk dan layanan, yang selanjutnya meningkatkan kinerja organisasi [8].

Di sisi lain, komposisi tenaga kerja sedang mengalami pergeseran generasi. Hasil Sensus Penduduk 2020 menunjukkan bahwa Generasi Z (kelahiran 1997–2012) berjumlah sekitar 74,93 juta jiwa atau 27,94% dari 270,20 juta penduduk Indonesia, sehingga menjadi kelompok generasi terbesar [9]. Generasi ini tumbuh bersama internet. Survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) tahun 2024 mencatat tingkat penetrasi internet nasional sebesar 79,5%, dengan penetrasi pada kelompok Generasi Z mencapai 87,02% [10]. Kajian cakupan tentang Generasi Z di tempat kerja menunjukkan bahwa generasi ini menggunakan perangkat digital secara intensif untuk berkomunikasi dan berkolaborasi serta mengharapkan umpan balik yang cepat, tetapi ketergantungan yang tinggi pada teknologi berpotensi melemahkan keterampilan interpersonal yang dibutuhkan dalam kerja tim [11]. Ringkasan data pendukung penelitian ini disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Data pendukung tentang Generasi Z dan pengetahuan di tempat kerja

Indikator	Nilai	Sumber
Proporsi Generasi Z terhadap total penduduk Indonesia (SP2020)	27,94% (±74,93 juta jiwa)	BPS [9]
Penetrasi internet nasional / penetrasi pada Generasi Z (2024)	79,5% / 87,02%	APJII [10]
Generasi Z yang menilai pembelajaran di tempat kerja penting	88%	Deloitte [12]
Generasi Z yang menyatakan membutuhkan mentoring	86%	Deloitte [12]
Generasi Z yang menggunakan AI generatif dalam pekerjaan	57%	Deloitte [12]
Pekerja pengetahuan yang menggunakan AI di tempat kerja (31 negara)	75%	Microsoft [13]
Pengetahuan institusional yang hanya dimiliki satu karyawan	42%	Panopto [7]

Data pada Tabel 1 memperlihatkan sebuah paradoks. Survei Deloitte tahun 2025 terhadap 14.751 responden Generasi Z di 44 negara menemukan bahwa 88% responden menilai pembelajaran di tempat

kerja dan pengalaman praktis penting bagi pengembangan keterampilan, 86% menyatakan membutuhkan mentoring dan bimbingan, dan 57% telah menggunakan AI generatif dalam pekerjaan sehari-hari [12]. Secara global, 75% pekerja pengetahuan juga telah memanfaatkan AI di tempat kerja [13]. Artinya, Generasi Z sangat akrab dengan teknologi, tetapi tetap bergantung pada bimbingan manusia untuk memperoleh pengetahuan yang bersifat kontekstual. Temuan ini sejalan dengan studi terhadap 387 pekerja jarak jauh Generasi Z di Polandia yang menunjukkan bahwa mereka justru menghargai pembelajaran dari rekan kerja dan hubungan interpersonal, bertolak belakang dengan stereotip bahwa generasi ini lebih mengutamakan teknologi daripada manusia [14]. Ketika karyawan senior pensiun atau berpindah kerja tanpa mekanisme transfer yang memadai, organisasi berisiko kehilangan pengetahuan kritis, sebagaimana diidentifikasi dalam studi manajemen pengetahuan antargenerasi pada industri pertahanan [15].

Sejumlah penelitian telah mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap kesediaan Generasi Z berbagi pengetahuan [16], pemanfaatan AI dalam transfer pengetahuan *tacit* antargenerasi [17], serta integrasi AI generatif ke dalam model SECI [18], [19]. Namun, kajian-kajian tersebut masih tersebar pada ranah yang berbeda, yaitu manajemen pengetahuan, perilaku organisasi, dan sistem informasi, sehingga belum tersedia sintesis yang secara khusus menghubungkan KMS, pengetahuan *tacit*, dan karakteristik Generasi Z dalam satu kerangka. Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan penelitian: (1) bagaimana peran KMS dalam menangkap, mentransfer, dan menginternalisasikan pengetahuan *tacit* pada Generasi Z; (2) hambatan dan faktor pendukung apa yang memengaruhi efektivitas KMS tersebut; dan (3) strategi implementasi KMS seperti apa yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z di era digital. Penelitian ini bertujuan menjawab ketiga pertanyaan tersebut melalui tinjauan pustaka sistematis. Kontribusi yang diharapkan berupa kerangka konseptual KMS sosioteknis yang dapat menjadi acuan bagi praktisi dan peneliti dalam merancang sistem manajemen pengetahuan bagi generasi muda.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *systematic literature review* (SLR). Pelaporan proses seleksi literatur mengacu pada pedoman PRISMA 2020 yang mencakup tahap identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi [20]. Metode SLR dipilih karena topik penelitian berada pada irisan beberapa disiplin, sehingga diperlukan prosedur yang terstruktur, transparan, dan dapat direplikasi untuk menghimpun serta menyintesis bukti dari berbagai sumber.

Identifikasi literatur dilakukan melalui dua jalur. Jalur pertama adalah penelusuran mundur (*backward search*) terhadap 11 referensi pada draf awal artikel ini. Jalur kedua adalah penelusuran terarah pada Google Scholar dan portal penerbit, yaitu Emerald Insight, MDPI, Frontiers, AOSIS, PLOS, dan prosiding *European Conference on Knowledge Management* (ECKM), menggunakan kombinasi kata kunci "knowledge management system", "tacit knowledge", "knowledge sharing", "Generation Z", "intergenerational knowledge transfer", dan "generative AI". Penelusuran dibatasi pada publikasi tahun 2019–2026, sehingga seluruh literatur yang dianalisis berada dalam rentang sepuluh tahun terakhir dengan mayoritas terbit dalam lima tahun terakhir. Setiap rekaman diverifikasi melalui DOI atau halaman resmi penerbit untuk memastikan kebenaran data bibliografisnya.

Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel jurnal atau prosiding yang telah melalui proses *peer review*; (2) membahas KMS atau manajemen pengetahuan yang berkaitan dengan pengetahuan *tacit*, perilaku berbagi pengetahuan Generasi Z, transfer pengetahuan antargenerasi, atau pemanfaatan AI dalam manajemen pengetahuan; (3) berbahasa Inggris atau Indonesia; dan (4) memuat metode dan temuan secara jelas serta data bibliografisnya dapat diverifikasi. Kriteria eksklusi meliputi artikel opini tanpa dasar data atau kajian, publikasi duplikat, artikel yang hanya menyinggung topik secara sekilas, dan publikasi yang tidak dapat diverifikasi keberadaannya. Selain literatur ilmiah, penelitian ini menggunakan data sekunder dari lembaga resmi dan survei berskala besar, yaitu BPS, APJII, Deloitte, Microsoft, dan Panopto, sebagai data pendukung konteks yang tidak dihitung sebagai studi yang disintesis.

Tahapan seleksi literatur disajikan pada Tabel 2. Kedua jalur penelusuran menghasilkan 20 rekaman tanpa duplikat. Pada tahap penyaringan judul dan abstrak, satu rekaman dikeluarkan karena membahas metodologi manajemen proyek pengembangan KMS sehingga tidak relevan dengan pengetahuan *tacit* maupun Generasi Z. Pada tahap kelayakan, tiga rekaman dikeluarkan karena data bibliografisnya tidak dapat diverifikasi melalui DOI atau halaman resmi penerbit. Selain itu, lima rekaman pada draf awal dikoreksi data bibliografisnya setelah diverifikasi, meliputi nama penulis, tahun, judul, nama jurnal, dan halaman. Proses ini menghasilkan 16 studi yang memenuhi kriteria untuk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 2. Tahapan seleksi literatur berdasarkan PRISMA 2020

Tahap	Keterangan	Jumlah
Identifikasi	Rekaman dari daftar pustaka draf awal (*backward search*)	n = 11
Identifikasi	Rekaman tambahan dari penelusuran terarah	n = 9
Identifikasi	Total rekaman setelah penghapusan duplikat	n = 20
Penyaringan	Rekaman yang disaring berdasarkan judul dan abstrak (dikeluarkan: 1, tidak relevan)	n = 20
Kelayakan	Artikel yang dinilai kelayakannya (dikeluarkan: 3, data bibliografis tidak dapat diverifikasi)	n = 19
Inklusi	Studi yang disintesis	n = 16

Data dari setiap studi diekstraksi ke dalam matriks yang memuat nama peneliti, tahun, metode, temuan utama, dan relevansi terhadap pertanyaan penelitian (Tabel 3). Analisis dilakukan dengan sintesis tematik melalui tiga langkah, yaitu pengodean temuan, pengelompokan kode menjadi tema, dan pemetaan tema ke dalam empat mode konversi pengetahuan pada model SECI [6]. Validitas sintesis dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan konsistensi temuan antarstudi yang menggunakan metode berbeda (kuantitatif, kualitatif, dan tinjauan literatur).

Tabel 3. Ringkasan studi yang disintesis

No	Peneliti (Tahun)	Metode	Temuan Utama	Relevansi
1	Dodla & Jones (2023) [1]	Tinjauan literatur kualitatif	Membedakan strategi dan sistem KM; mengidentifikasi empat tipe KMS: *KM Reward*, *Tacit Collection*, *KM Integration*, dan *Social Media KM*.	Taksonomi fitur KMS
2	Gelashvili-Luik dkk. (2025) [2]	SLR (PRISMA), 40 studi	Keberhasilan KMS berbasis AI bergantung pada komitmen pimpinan dan tata kelola; AI masih dominan menangani pengetahuan eksplisit.	AI dalam KMS, batasan *tacit*
3	Shrivastav dkk. (2025) [3]	Tinjauan literatur berbasis NLP (*topic modeling*)	Mengidentifikasi isu kesenjangan digital, ketimpangan pengetahuan, kelebihan informasi, dan keusangan pengetahuan.	Tantangan KM era digital
4	Adesina & Ocholla (2024) [4]	Survei kuantitatif, 180 UKM	Pengetahuan *tacit* ditangkap lewat pengamatan, praktik, pelatihan, dan dibagikan melalui rapat dan dialog.	Mekanisme transfer *tacit*
5	Pasipamire (2025) [5]	SLR (PRISMA), 83 studi	Pengetahuan *tacit*–eksplisit berada pada kontinum; kepercayaan dan keamanan psikologis menjadi pendorong utama.	Hambatan dan pendukung
6	Farnese dkk. (2019) [6]	Kuantitatif, operasionalisasi model SECI	Mengembangkan instrumen pengukuran empat mode SECI dalam organisasi.	Kerangka analisis SECI
7	Zia dkk. (2024) [8]	Survei, PLS-SEM, 378 responden	Proses manajemen pengetahuan *tacit* mendorong inovasi yang meningkatkan kinerja organisasi.	Dampak pengelolaan *tacit*
8	Zahra dkk. (2025) [11]	*Scoping review*, 11 studi	Generasi Z intensif memakai teknologi dan menuntut umpan balik cepat, tetapi berisiko lemah dalam keterampilan interpersonal.	Karakteristik Generasi Z
9	Albrychiewicz-Słocińska (2025) [14]	Survei, SEM, 387 pekerja Generasi Z	Generasi Z menghargai pembelajaran dari rekan kerja; berbagi pengetahuan saling memengaruhi dengan faktor kerja jarak jauh.	Perilaku berbagi Generasi Z
10	Kordova dkk. (2022) [15]	Wawancara dan survei	Transfer pengetahuan antargenerasi memerlukan perubahan budaya dan pelibatan tenaga kerja dalam implementasi KMS.	Risiko kehilangan pengetahuan
11	Gajda (2025) [16]	Survei, 318 responden, korelasi Spearman	Kepemimpinan inklusif meningkatkan kesediaan Generasi Z berbagi pengetahuan melalui identifikasi organisasi.	Faktor kepemimpinan
12	Falckenthal dkk. (2025) [17]	Kualitatif, 36 wawancara mendalam	AI dapat mendukung kejelasan peran, keterampilan komplementer, kecocokan, dan kepercayaan dalam tandem junior–senior.	AI untuk transfer *tacit*
13	Sumbal & Amber (2025) [18]	Kajian konseptual dengan data pendukung	ChatGPT berpotensi memperkuat keempat proses SECI dalam organisasi.	AI generatif dan SECI

No	Peneliti (Tahun)	Metode	Temuan Utama	Relevansi
14	Uchihira (2026) [19]	Pengembangan model konseptual	Mengusulkan model GenAI SECI dan konsep *digital fragmented knowledge*.	Model KMS berbasis GenAI
15	He dkk. (2024) [21]	Survei, PLS-SEM, 240 karyawan	Resiprositas dan ekspektasi hasil mendorong berbagi; resiprositas dan kepercayaan menekan *knowledge hiding* di media sosial perusahaan.	Desain fitur sosial KMS
16	Chaudhuri dkk. (2022) [22]	Tinjauan naratif, 54 studi	*Reverse mentoring* digunakan untuk transfer pengetahuan dan menjembatani kesenjangan teknologi antargenerasi.	Strategi mentoring dua arah

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Studi Terpilih

Enam belas studi yang memenuhi kriteria terbit pada rentang 2019–2026. Sebanyak 15 studi (93,8%) terbit dalam lima tahun terakhir dan 12 studi (75%) terbit pada 2024–2026, yang menandakan bahwa topik ini sedang berkembang pesat seiring meluasnya penggunaan AI generatif. Berdasarkan metodenya, studi terdiri atas enam tinjauan literatur, enam studi kuantitatif berbasis survei, dua studi kualitatif atau campuran, dan dua kajian konseptual. Secara tematik, studi-studi tersebut terbagi ke dalam empat kelompok, yaitu konsep dan arsitektur KMS, karakteristik serta mekanisme transfer pengetahuan *tacit*, perilaku berbagi pengetahuan Generasi Z, dan pemanfaatan AI dalam manajemen pengetahuan. Hanya sedikit studi yang secara langsung menguji KMS pada populasi Generasi Z, sehingga sintesis lintas tema diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Pengetahuan *Tacit* sebagai Objek Pengelolaan KMS

Seluruh studi yang dianalisis sepakat bahwa pengetahuan *tacit* bersifat personal, kontekstual, dan sulit dikodifikasi. Namun, tinjauan sistematis terhadap 83 studi empiris menunjukkan bahwa pengetahuan *tacit* dan eksplisit tidak berdiri sebagai dua kategori yang terpisah, melainkan berada pada suatu kontinum dan saling memperkuat [5]. Temuan ini penting bagi perancangan KMS karena tujuan sistem bukanlah mengubah seluruh pengetahuan *tacit* menjadi dokumen, melainkan menyediakan ruang agar kedua bentuk pengetahuan dapat terus berinteraksi.

Studi terhadap 180 usaha kecil dan menengah memperlihatkan bahwa pengetahuan *tacit* paling sering ditangkap melalui pengamatan, sesi praktik langsung, pelatihan internal, dan curah gagasan, serta dibagikan terutama melalui rapat dan dialog, sementara penyimpanannya masih bergantung pada berkas elektronik sederhana [4]. Kondisi ini mengindikasikan bahwa mekanisme sosial masih menjadi saluran utama transfer pengetahuan *tacit*, sedangkan dukungan teknologi umumnya baru menyentuh tahap penyimpanan. Padahal, pengelolaan pengetahuan *tacit* terbukti berdampak pada inovasi dan kinerja organisasi [8], sehingga keterbatasan mekanisme tersebut berpotensi menjadi hambatan strategis.

Generasi Z: Fasih Digital, tetapi Membutuhkan Interaksi Sosial

Karakteristik Generasi Z menghadirkan peluang sekaligus tantangan bagi pengelolaan pengetahuan *tacit*. Dari sisi peluang, generasi ini terbiasa menggunakan perangkat digital untuk berkolaborasi dan cepat mengadopsi teknologi baru, termasuk AI generatif [11], [12]. Dari sisi tantangan, pengetahuan *tacit* justru berpindah melalui pengalaman bersama dan relasi interpersonal, sementara ketergantungan pada komunikasi digital dapat mengurangi kesempatan untuk mengamati dan meniru praktik para senior [11].

Bukti empiris menunjukkan bahwa Generasi Z tidak menolak interaksi antarmanusia. Pekerja Generasi Z dalam studi kerja jarak jauh justru menghargai pembelajaran dari rekan kerja, dan model terbaik dalam studi tersebut memperlihatkan hubungan timbal balik antara berbagi pengetahuan dengan motivasi, organisasi kerja, dan relasi antarkaryawan [14]. Survei terhadap 318 karyawan Generasi Z juga menemukan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap kesediaan berbagi pengetahuan, terutama melalui identifikasi organisasi berupa rasa bangga dan rasa memiliki pengaruh [16]. Dengan demikian, Generasi Z perlu dipandang bukan hanya sebagai penerima, tetapi juga sebagai pemilik dan pembagi pengetahuan *tacit*, misalnya pengetahuan tentang teknologi baru dan perilaku konsumen digital. Peran ganda ini menjadi dasar praktik *reverse mentoring*, yang menurut kajian terhadap 54 studi banyak digunakan untuk transfer pengetahuan dan menjembatani kesenjangan teknologi antargenerasi [22].

Peran KMS dalam Siklus Konversi Pengetahuan Tacit

Hasil sintesis tematik dipetakan ke dalam empat mode konversi model SECI sebagaimana disajikan pada Tabel 4. Pemetaan ini menunjukkan bahwa KMS dapat berperan pada keempat mode, tetapi dengan intensitas dan jenis dukungan yang berbeda.

Tabel 4. Pemetaan peran KMS pada model SECI untuk Generasi Z

Mode SECI	Peran KMS	Contoh Fitur untuk Generasi Z	Studi Pendukung
Sosialisasi (*tacit* → *tacit*)	Memfasilitasi interaksi dan pengalaman bersama lintas lokasi dan generasi	Mentoring virtual, *reverse mentoring*, *communities of practice* daring, media sosial perusahaan	[14], [22], [21]
Eksternalisasi (*tacit* → eksplisit)	Membantu mengartikulasikan pengalaman menjadi bentuk yang dapat dibagikan	*Video storytelling*, wiki/blog internal, perekaman dan perangkuman wawancara pakar dengan AI generatif	[17], [18], [19]
Kombinasi (eksplisit → eksplisit)	Mengintegrasikan, mengurasi, dan menemukan kembali pengetahuan	Repositori terstruktur, pencarian semantik berbasis NLP, *tagging* dan kurasi konten	[1], [2], [3]
Internalisasi (eksplisit → *tacit*)	Mendorong pembelajaran berbasis praktik	*Microlearning* seluler, chatbot/asisten AI, simulasi, *learning by doing* terpandu	[4], [18], [12]

Pada mode sosialisasi, KMS berfungsi sebagai ruang interaksi, bukan sebagai wadah dokumen. Platform media sosial perusahaan (*enterprise social media*), forum diskusi, dan *communities of practice* daring memungkinkan Generasi Z mengamati cara karyawan senior memecahkan masalah. Studi terhadap 240 karyawan perusahaan berbasis pengetahuan menunjukkan bahwa resiprositas dan ekspektasi hasil mendorong berbagi pengetahuan di media sosial perusahaan, sedangkan resiprositas dan kepercayaan menekan perilaku menyembunyikan pengetahuan (*knowledge hiding*) [21]. Oleh karena itu, fitur sosial KMS perlu dilengkapi mekanisme yang membangun resiprositas, seperti pengakuan atas kontribusi dan umpan balik antarpengguna.

Mode eksternalisasi merupakan titik paling kritis karena pada tahap inilah pengetahuan *tacit* harus diartikulasikan. Studi berbasis 36 wawancara mendalam tentang pasangan kerja junior–senior menemukan bahwa AI dapat mendukung empat faktor keberhasilan transfer pengetahuan *tacit* antargenerasi, yaitu kejelasan peran, keterampilan yang saling melengkapi, kecocokan kepribadian, dan kepercayaan [17]. Kajian lain mengemukakan bahwa ChatGPT berpotensi memperkuat keempat proses SECI [18], dan bahwa AI generatif dapat diintegrasikan ke dalam model SECI melalui konsep *digital fragmented knowledge*, yaitu pengetahuan *tacit* dan eksplisit yang tersebar dalam bentuk fragmen di ruang siber [19]. Meski demikian, sejumlah tinjauan menegaskan bahwa AI dan NLP saat ini lebih efektif mengodifikasi pengetahuan eksplisit, sehingga tetap membutuhkan pengawasan manusia agar konteks pengetahuan tidak hilang [5], [2].

Pada mode kombinasi, peran KMS paling mapan, yaitu menyatukan, mengurasi, dan mempermudah penemuan kembali pengetahuan melalui repositori dan mesin pencari. Klasifikasi KMS ke dalam tipe *KM Reward*, *Tacit Collection*, *KM Integration*, dan *Social Media KM* [1] memperlihatkan bahwa organisasi dapat memadukan fungsi pengumpulan pengetahuan *tacit* dengan fungsi integrasi dan media sosial dalam satu platform. Tantangannya adalah kelebihan informasi dan keusangan pengetahuan [3], sehingga kurasi dan pembaruan konten menjadi fungsi yang penting. Pada mode internalisasi, KMS mendukung Generasi Z dalam mempraktikkan pengetahuan melalui *microlearning* berbasis seluler, simulasi, dan asisten AI yang dapat diakses saat bekerja. Pendekatan ini relevan dengan preferensi Generasi Z terhadap pembelajaran di tempat kerja dan kebutuhan mereka akan bimbingan [12].

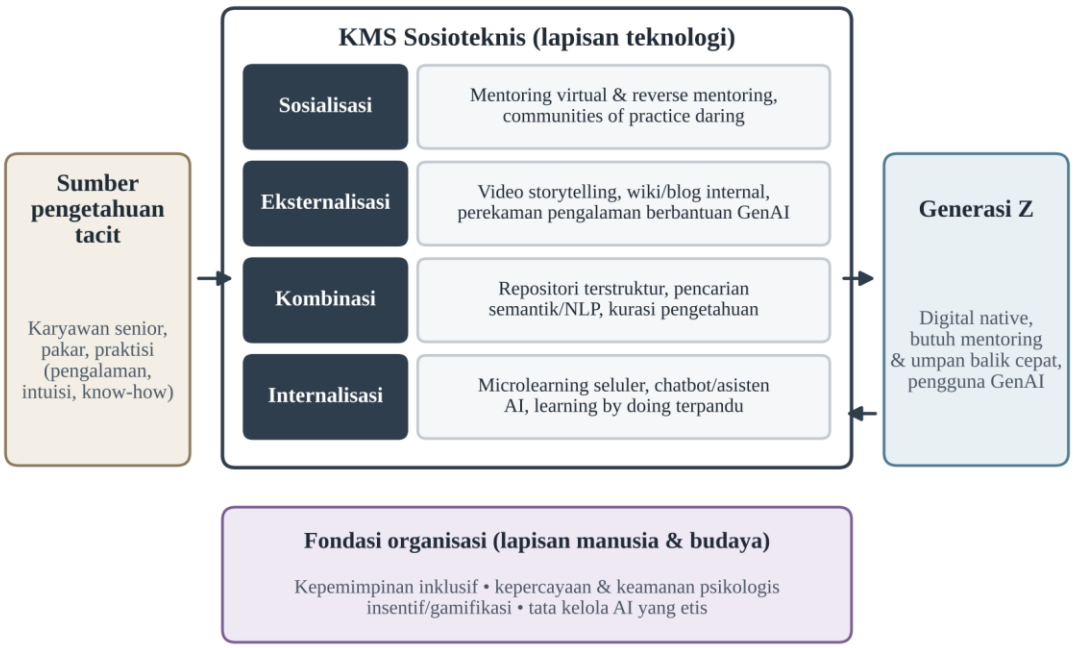
Hambatan dan Faktor Pendukung

Hasil sintesis menunjukkan tiga kelompok hambatan. Pertama, hambatan individu dan budaya, berupa penimbunan pengetahuan (*knowledge hoarding*), hierarki yang kaku, tekanan waktu, rendahnya keterlibatan pimpinan, dan tingginya perputaran karyawan [5]. Kedua, hambatan antargenerasi, yaitu risiko hilangnya pengetahuan kritis ketika karyawan senior pensiun. Studi pada industri pertahanan menunjukkan bahwa risiko ini hanya dapat diatasi melalui perubahan budaya organisasi dan pelibatan tenaga kerja dalam implementasi KMS [15]. Ketiga, hambatan teknologi, meliputi keterbatasan AI dalam menangkap konteks, persoalan etika, kesenjangan digital, dan belum jelasnya perbandingan biaya dan manfaat [2], [3].

Faktor pendukung yang paling konsisten muncul adalah kepercayaan dan keamanan psikologis, yang diperkuat oleh kepemimpinan inklusif yang memberi teladan dalam berbagi pengetahuan [5], [16]. Faktor lain adalah persepsi manfaat dan resiprositas [21], serta komitmen pimpinan dan tata kelola yang adaptif dalam penerapan AI [2]. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan KMS bagi Generasi Z lebih ditentukan oleh kualitas relasi sosial di dalam organisasi daripada oleh kecanggihan teknologinya.

Kerangka KMS Sosioteknis dan Strategi Implementasi

Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini mengusulkan kerangka konseptual KMS sosioteknis untuk pengelolaan pengetahuan *tacit* pada Generasi Z sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1. Kerangka ini terdiri atas tiga komponen, yaitu sumber pengetahuan *tacit* (karyawan senior dan pakar), lapisan teknologi KMS yang dipetakan ke empat mode SECI, dan fondasi organisasi berupa kepemimpinan, kepercayaan, insentif, serta tata kelola AI. Aliran pengetahuan bersifat dua arah karena Generasi Z juga mengembalikan pengetahuan dan umpan balik ke dalam sistem.



Gambar 1. Kerangka konseptual KMS sosioteknis untuk pengelolaan pengetahuan *tacit* pada Generasi Z (sumber: hasil sintesis peneliti)

Dari kerangka tersebut diturunkan lima strategi implementasi. Strategi pertama adalah merancang KMS yang ramah perangkat seluler, interaktif, dan berbasis multimedia agar sesuai dengan kebiasaan digital Generasi Z. Strategi kedua adalah memadukan mentoring tatap muka dengan mentoring virtual dan *reverse mentoring*, sehingga transfer pengetahuan berlangsung dua arah [22]. Strategi ketiga adalah memanfaatkan AI generatif sebagai alat bantu eksternalisasi, misalnya untuk merangkum wawancara pakar atau menyusun draf praktik terbaik, dengan validasi oleh pemilik pengetahuan [17], [19]. Strategi keempat adalah membangun sistem insentif yang menekankan resiprositas dan pengakuan, misalnya melalui gamifikasi dan integrasi kontribusi pengetahuan ke dalam penilaian kinerja [21], [1]. Strategi kelima adalah memperkuat kepemimpinan inklusif dan keamanan psikologis sebagai fondasi bagi seluruh fitur KMS [16].

Implikasi dan Keterbatasan Penelitian

Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan model SECI dengan menempatkan karakteristik generasi dan AI generatif sebagai variabel kontekstual dalam konversi pengetahuan. Hasil kajian juga memperkuat pandangan bahwa KMS harus dipahami sebagai sistem sosioteknis yang efektivitasnya ditentukan oleh interaksi antara teknologi, proses, dan manusia. Secara praktis, kerangka yang diusulkan dapat digunakan oleh pengelola organisasi, termasuk perguruan tinggi dan instansi

pemerintah di Indonesia, sebagai acuan dalam merancang KMS bagi tenaga kerja muda yang jumlahnya terus meningkat [9].

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Jumlah studi yang disintesis relatif terbatas dan sebagian besar berasal dari konteks di luar Indonesia, sementara studi yang secara langsung menguji KMS pada Generasi Z masih sedikit. Selain itu, sebagian studi tentang AI generatif masih bersifat konseptual, sehingga klaim efektivitasnya memerlukan pengujian empiris lebih lanjut.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Knowledge Management System* memiliki peran penting dalam mengelola pengetahuan *tacit* pada Generasi Z apabila dirancang sebagai sistem sosioteknis. KMS berperan pada keempat mode konversi pengetahuan, yaitu memfasilitasi interaksi antargenerasi pada tahap sosialisasi, membantu artikulasi pengalaman melalui dokumentasi multimedia dan AI generatif pada tahap eksternalisasi, mengintegrasikan pengetahuan pada tahap kombinasi, serta mendukung pembelajaran berbasis praktik pada tahap internalisasi. Generasi Z yang fasih digital ternyata tetap membutuhkan mentoring dan relasi interpersonal, sehingga KMS yang efektif tidak menggantikan interaksi manusia, tetapi memperluas jangkauan dan frekuensinya.

Efektivitas KMS ditentukan oleh fondasi organisasi, terutama kepemimpinan inklusif, kepercayaan, keamanan psikologis, dan sistem insentif yang menumbuhkan resiprositas. Hambatan utama yang perlu diantisipasi adalah budaya penimbunan pengetahuan, risiko hilangnya pengetahuan akibat pergantian generasi, dan keterbatasan AI dalam menangkap konteks. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji kerangka yang diusulkan secara empiris pada organisasi di Indonesia, misalnya melalui survei atau studi kasus pada perguruan tinggi dan perusahaan dengan proporsi karyawan Generasi Z yang tinggi, serta mengevaluasi efektivitas fitur AI generatif dalam eksternalisasi pengetahuan *tacit* melalui desain eksperimen atau studi longitudinal.

DAFTAR PUSTAKA

[1] T. R. Dodla and L. A. Jones, “Identifying knowledge management strategies for knowledge management systems,” *Access J.*, vol. 4, no. 2, pp. 261–277, 2023, doi: 10.46656/access.2023.4.2(8).

[2] T. Gelashvili-Luik, P. Vihma, and I. Pappel, “Navigating the AI revolution: Challenges and opportunities for integrating emerging technologies into knowledge management systems. Systematic literature review,” *Front. Artif. Intell.*, vol. 8, Art. no. 1595930, 2025, doi: 10.3389/frai.2025.1595930.

[3] S. K. Shrivastav, S. Bag, and R. Bhattacharya, “Sustainable knowledge management in the digital era: Leveraging natural language processing to identify trends, challenges and future directions,” *J. Knowl. Manag.*, vol. 29, no. 9, pp. 2843–2872, 2025, doi: 10.1108/JKM-10-2024-1251.

[4] A. O. Adesina and D. N. Ocholla, “Tacit knowledge management strategies of small- and medium-sized enterprises: An overview,” *S. Afr. J. Inf. Manag.*, vol. 26, no. 1, Art. no. a1711, 2024, doi: 10.4102/sajim.v26i1.1711.

[5] E. Pasipamire, “Exploring the interplay between tacit and explicit knowledge in organizational settings: A systematic review,” in *Proc. 26th Eur. Conf. Knowl. Manag. (ECKM)*, 2025, pp. 773–781. [Online]. Available: https://papers.academic-conferences.org/index.php/eckm/article/download/3740/3364/14143

[6] M. L. Farnese, B. Barbieri, A. Chirumbolo, and G. Patriotta, “Managing knowledge in organizations: A Nonaka’s SECI model operationalization,” *Front. Psychol.*, vol. 10, Art. no. 2730, 2019, doi: 10.3389/fpsyg.2019.02730.

[7] Panopto, “Workplace knowledge and productivity report: Inefficient knowledge sharing costs large businesses $47 million per year,” Panopto & YouGov, Jul. 2018. [Online]. Available: https://www.panopto.com/?p=2088

[8] U. Zia, J. Zhang, and S. Alam, “Role of tacit knowledge management process and innovation capability for stimulating organizational performance: Empirical analysis, PLS-SEM approach,” *Kybernetes*, vol. 53, no. 11, pp. 4976–5000, 2024, doi: 10.1108/K-03-2023-0444.

[9] Badan Pusat Statistik, “Hasil Sensus Penduduk 2020,” *Berita Resmi Statistik*, no. 07/01/Th. XXIV, Jakarta, Jan. 21, 2021. [Online]. Available: https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2021/01/21/1854/hasil-sensus-penduduk-2020.html

[10] Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), "Survei penetrasi internet Indonesia 2024," Jakarta, 2024. [Online]. Available: https://survei.apjii.or.id

[11] Y. Zahra, S. Handoyo, and F. Fajrianthi, "A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review," *SA J. Ind. Psychol.*, vol. 51, Art. no. a2263, 2025, doi: 10.4102/sajip.v51i0.2263.

[12] Deloitte, "2025 Gen Z and Millennial Survey," Deloitte Global, 2025. [Online]. Available: https://www.deloitte.com/global/en/insights/topics/talent/2025-gen-z-millennial-survey.html

[13] Microsoft and LinkedIn, "2024 Work Trend Index annual report: AI at work is here. Now comes the hard part," May 2024. [Online]. Available: https://blogs.microsoft.com/blog/2024/05/08/microsoft-and-linkedin-release-the-2024-work-trend-index-on-the-state-of-ai-at-work/

[14] A. Albrychiewicz-Słocińska, "Factors shaping knowledge sharing behaviour in remote work," in *Proc. 26th Eur. Conf. Knowl. Manag. (ECKM)*, vol. 26, no. 1, 2025, pp. 8–15, doi: 10.34190/eckm.26.1.3743.

[15] S. Kordova, O. Or, and A. Benis, "Intergenerational knowledge management in a cutting-edge Israeli industry: Visions and challenges," *PLoS ONE*, vol. 17, no. 7, Art. no. e0269945, 2022, doi: 10.1371/journal.pone.0269945.

[16] J. Gajda, "The impact of an inclusive leadership style on Generation Z's willingness to share knowledge," in *Proc. 26th Eur. Conf. Knowl. Manag. (ECKM)*, vol. 26, no. 1, 2025, pp. 333–340, doi: 10.34190/eckm.26.1.4043.

[17] B. Falckenthal, M. Au-Yong-Oliveira, and C. Figueiredo, "Intergenerational tacit knowledge transfer: Leveraging AI," *Societies*, vol. 15, no. 8, Art. no. 213, 2025, doi: 10.3390/soc15080213.

[18] M. S. Sumbal and Q. Amber, "ChatGPT: A game changer for knowledge management in organizations," *Kybernetes*, vol. 54, no. 6, pp. 3217–3237, 2025, doi: 10.1108/K-06-2023-1126.

[19] N. Uchihira, "Tacit knowledge management with generative AI: Proposal of the GenAI SECI model," in *The Human Side of Service Engineering*, AHFE International, 2026, doi: 10.54941/ahfe1007727.

[20] M. J. Page *et al.*, "The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews," *BMJ*, vol. 372, Art. no. n71, 2021, doi: 10.1136/bmj.n71.

[21] M. He, Z. Yuan, and W. She, "Sharing or hiding? Exploring the influence of social cognition and emotion on employee knowledge behaviors within enterprise social media," *Behav. Sci.*, vol. 14, no. 8, Art. no. 653, 2024, doi: 10.3390/bs14080653.

[22] S. Chaudhuri, S. Park, and K. R. Johnson, "Engagement, inclusion, knowledge sharing, and talent development: Is reverse mentoring a panacea to all? Findings from literature review," *Eur. J. Train. Dev.*, vol. 46, no. 5/6, pp. 468–483, 2022, doi: 10.1108/EJTD-01-2021-0005.