

Implementasi Model Seci dalam Meningkatkan Learning Organization di Industri Multifinance: Studi Kasus FIFGroup Central Lampung

Djerica Fitria Adinda S Raya¹, Habiburahman², Haninun³

Program Magister Manajemen, Universitas Bandar Lampung¹⁻³

djericafitriaasr@gmail.com¹

ABSTRACT

The increasingly dynamic development of the multifinance industry requires companies to possess strong adaptive capabilities and sustainable organizational learning. In this context, knowledge management has become a strategic factor in enhancing organizational competitiveness and performance. One of the widely applied knowledge management frameworks is the SECI model (Socialization, Externalization, Combination, and Internalization), which explains the process of knowledge conversion between tacit and explicit knowledge. This study aims to analyze the effect of the SECI model on learning organization at FIFGROUP Central Lampung. This study employs a quantitative approach using Partial Least Square-based Structural Equation Modeling (SEM-PLS). Data were collected through questionnaires distributed to employees of FIFGROUP Central Lampung using a five-point Likert scale. Data analysis was conducted using SmartPLS software to examine validity, reliability, and causal relationships among the research variables. The results indicate that the SECI model has a positive and significant effect on learning organization simultaneously. Partially, the dimensions of socialization, externalization, combination, and internalization each have a positive effect on learning organization, with varying levels of contribution. These findings suggest that the effectiveness of the knowledge conversion process plays a crucial role in building an adaptive and sustainable learning organization within the multifinance industry. This study is expected to contribute theoretically to the development of knowledge management and learning organization literature, as well as provide practical implications for the management of FIFGROUP Central Lampung in formulating strategies to strengthen organizational learning based on the SECI model.

Keywords: *Knowledge Management, SECI Model, Learning Organization, SEM-PLS, Multifinance.*

ABSTRAK

Perkembangan industri multifinance yang semakin dinamis menuntut Perusahaan untuk memiliki kemampuan adaptasi dan pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, pengelolaan pengetahuan menjadi factor strategis dalam meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi. Salah satu model knowledge management yang banyak digunakan adalah model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization*) yang menjelaskan proses konversi pengetahuan dari tacit ke explicit dan sebaliknya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh model SECI terhadap learning organization pada FIFGROUP Central Lampung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan

FIFGROUP Central Lampung dengan menggunakan skala Likert lima tingkat. Teknik analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan kausal antar variabel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan model SECI berpengaruh positif terhadap *learning organization*. Secara parsial, dimensi *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *learning organization*, dengan tingkat kontribusi yang berbeda-beda. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas proses konversi pengetahuan merupakan faktor penting dalam membangun organisasi pembelajar yang adaptif dan berkelanjutan di industri multifinance. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian *knowledge management* dan *learning organization*, serta kontribusi praktis bagi manajemen FIFGROUP Central Lampung dalam merumuskan strategi penguatan pembelajaran organisasi berbasis model SECI.

Kata kunci: Knowledge Management, Model SECI, Learning Organization, SEM-PLS, Multifinance.

PENDAHULUAN

Perkembangan industri multifinance di Indonesia terus menunjukkan dinamika yang semakin kompleks. Perubahan kondisi ekonomi makro, fluktuasi daya beli masyarakat, peningkatan risiko kredit, serta persaingan dengan perusahaan *financial technology* (FinTech) menuntut perusahaan pembiayaan untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi.



Gambar 1 Pertumbuhan Ekonomi Menurut Komponen Pengeluaran

Sumber : BPS dalam berita resmi statistik 2025

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), pertumbuhan konsumsi rumah pada kuartal III sebesar 4,89% terjadi penurunan dari kuartal II sebesar 4,97%. Fluktuasi ini berdampak pada permintaan pembiayaan kendaraan bermotor, yang merupakan salah satu segmen utama industri multifinance.

Kondisi tersebut menuntut perusahaan pembiayaan untuk tidak hanya

mengandalkan strategi konvensional, tetapi juga mengembangkan kapabilitas organisasi berbasis pengetahuan.

Selain tantangan ekonomi makro, industri multifinance juga menghadapi peningkatan risiko pembiayaan. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melaporkan bahwa rasio *Non-Performing Financing* (NPF) industri pembiayaan pada September 2025, rasio *Non-Performing Financing* (NPF) gross industri pembiayaan mencapai 2,47%. Tingginya risiko pembiayaan mengindikasikan perlunya pengambilan keputusan yang lebih akurat, berbasis data, pengalaman, dan pembelajaran organisasi. Dalam konteks ini, kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan menjadi faktor strategis untuk meningkatkan kualitas analisis kredit, efektivitas pengelolaan risiko, serta keberlanjutan kinerja perusahaan guna meningkatkan daya saing.

FIFGROUP sebagai salah satu perusahaan multifinance nasional memiliki jaringan cabang yang luas, termasuk FIFGROUP Central Lampung. Sebagai unit operasional yang berhadapan langsung dengan dinamika pasar lokal, cabang memiliki peran penting dalam mengimplementasikan kebijakan dan strategi perusahaan. Pada tingkat cabang, sering kali pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman kerja, interaksi dengan nasabah, serta penyelesaian permasalahan operasional belum sepenuhnya terdokumentasi dan terdistribusikan secara sistematis. Pengetahuan tersebut masih banyak tersimpan dalam bentuk *tacit knowledge* pada individu karyawan, sehingga berpotensi menimbulkan kesenjangan informasi dan inkonsistensi dalam pengambilan keputusan.

Knowledge management menjadi pendekatan strategis yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut. *Knowledge management* tidak hanya berfokus pada penyimpanan informasi, tetapi juga pada proses penciptaan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan secara berkelanjutan dalam organisasi. Salah satu model *knowledge management* yang banyak digunakan dalam penelitian dan praktik organisasi adalah model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization*) yang dikembangkan oleh Nonaka dan Takeuchi dalam *Marcheleven, Tiarifko Anugrah (2020)*. Model ini menjelaskan proses konversi pengetahuan dari bentuk *tacit* ke *explicit* dan sebaliknya melalui interaksi individu dan kelompok dalam organisasi. Permasalahan utama yang dihadapi adalah keterbatasan dalam penerapan manajemen pengetahuan yang efektif sehingga pengetahuan *tacit* sulit diinternalisasi dan dilestarikan dalam organisasi. Perusahaan multifinance (FIFGROUP Central Lampung) harus bertransformasi untuk mengatasi risiko dan bertahan dalam industri multifinance. Transformasi ini memerlukan mekanisme yang kuat untuk mengubah pengalaman lapangan (pengetahuan *tacit*) baik dari tim *surveyor*, data *entry*, sales, hingga kredit analis menjadi kebijakan risiko yang terekspressi (pengetahuan *explicit*), dan kemudian diinternalisasi kembali sebagai kompetensi baru.

Implementasi model SECI yang efektif diyakini mampu mendorong terbentuknya *learning organization*, yaitu organisasi yang secara berkelanjutan meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang diinginkan melalui proses pembelajaran kolektif.

Learning organization memungkinkan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, memperbaiki proses kerja, serta meningkatkan kinerja jangka panjang. Model SECI: *Socialization* (berbagi pengalaman), *Externalization* (mengartikulasikan pengetahuan terpendam), *Combination* (menggabungkan pengetahuan tereksresi), dan *Internalization* (menerapkan dan menjadikannya keahlian) secara logis mendukung pembangunan lima dimensi *Learning Organization* Peter Senge dalam Puput, Waryanto (2022) melalui proses konversi pengetahuan *tacit* ke *explicit* dan sebaliknya.

FIFGROUP Central Lampung merupakan studi kasus yang relevan karena menghadapi keragaman karakteristik nasabah dan risiko geografis yang unik di tingkat regional. Di kantor cabang, kesenjangan pengetahuan seringkali menjadi permasalahan operasional. Misalnya, Kantor Pusat mungkin mengeluarkan prosedur baku (pengetahuan *explicit*), tetapi tim *credit* di Lampung memiliki pengalaman unik (pengetahuan *tacit*) tentang cara negosiasi terbaik dengan nasabah lokal. Kegagalan cabang dalam menjalankan proses *Eksternalisasi* (mengubah praktik terbaik lapangan menjadi prosedur standar) atau *Internalisasi* (mengubah prosedur pusat menjadi kebiasaan kerja yang efektif) dapat langsung memengaruhi kualitas portofolio kredit.

Permasalahan empiris yang mendasari penelitian ini adalah: apakah keempat model SECI (*socialization, externalization, combination, internalization*) memiliki pengaruh yang seragam atau berbeda-beda terhadap dimensi *learning organization* di FIFGROUP Central Lampung. Pemahaman yang jelas mengenai model mana yang paling kuat atau paling lemah akan menjadi kunci untuk perbaikan manajerial. Kebutuhan akan *knowledge management* secara fundamental terkait dengan konsep *learning organization*. *Learning organization* bukan hanya sekadar mengelola data, melainkan tentang secara sistematis meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depan dengan terus beradaptasi dan belajar dari pengalaman masa lalu dan lingkungan eksternal. *Learning organization* memungkinkan organisasi untuk bertahan dan berkembang dengan memperkuat kemampuan adaptif dan inovatif para anggotanya melalui proses peningkatan pengetahuan yang sistematis.

Hal ini, sejalan dengan penelitian oleh Fujima & Sholikhah (2024) yang menyatakan bahwa *knowledge management* berdampak positif terhadap efisiensi *learning organization* yang berpengaruh pada tingkat keberhasilan organisasi di PT. Telkom Indonesia Drive IV. Penelitian lainnya dilakukan oleh Daneswara, Pandega (2020) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan secara parsial berdampak positif dan signifikan terhadap *learning organization* dan kinerja operasional, semakin baik manajemen pengetahuan maka semakin tinggi pula *learning organization* yang akan berdampak pada meningkatnya kinerja operasional. Penelitian oleh Waryanto, Puput (2024) menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap *learning organization*, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational innovation* dan *organizational performance*. Sejalan dengan penelitian lainnya Azizah, Lailatul (2021) menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif sebagai upaya pengembangan *learning organization* dalam meningkatkan kinerja,

melalui pengetahuan yang diadaptasi dan kemudian dikembangkan sehingga terjadi pengoptimalan visi misi yang berdampak pada *outcome* lembaga pendidikan.

Hasil penelitian Arsyad, Siti Fatimatul Azzahra (2022) menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan dan budaya organisasi merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap tingkat komitmen organisasional karyawan. Hubungan tersebut tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga diperkuat melalui peran *learning organization* sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penerapan *knowledge management* yang efektif memungkinkan organisasi mengelola, membagikan, dan memanfaatkan pengetahuan secara optimal, sementara budaya organisasi yang positif membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja yang mendukung keterlibatan karyawan.

Ketika kedua aspek tersebut diintegrasikan dalam kerangka *learning organization* yang kuat ditandai dengan pembelajaran berkelanjutan, adaptasi terhadap perubahan, dan pengembangan kapasitas individu maka komitmen organisasional karyawan akan semakin meningkat. Kondisi ini mendorong karyawan untuk menunjukkan loyalitas, rasa memiliki, serta kesediaan berkontribusi secara berkelanjutan terhadap pencapaian tujuan dan keberlanjutan organisasi.

Ritonga et al., (2024) yang mengemukakan bahwa penerapan model SECI dapat meningkatkan pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan pada sektor manufaktur dan jasa. Meskipun hubungan umum antara Knowledge Management dan Learning Organization telah tervalidasi, studi-studi terdahulu seringkali gagal untuk membedah Knowledge Management menjadi empat sub-variabel SECI (*socialization, externalization, combination, internalization*) dan mengujinya secara terpisah terhadap berbagai dimensi *learning organization* (*systems thinking, personal mastery, mental models, shared vision*).

Sebagian besar penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Knowledge Management* memiliki hubungan positif terhadap *Learning Organization* maupun kinerja organisasi. Namun, secara konseptual dan metodologis, terdapat beberapa keterbatasan penting yang belum sepenuhnya terjawab.

Kesenjangan penelitian saat ini terletak pada kecenderungan mengukur *Knowledge management* sebagai *construct* tunggal, yang menghasilkan temuan yang kurang presisi untuk tindakan manajerial. Studi oleh Azizah (2021), Waryanto (2024), Arsyad (2022), dan Adnyana (2020) mengukur *knowledge management* secara agregat, tanpa memisahkan proses internal pembentukan pengetahuan. Pendekatan ini menghasilkan kesimpulan yang bersifat umum, tetapi kurang memberikan kejelasan mengenai mekanisme spesifik bagaimana pengetahuan diciptakan, ditransformasikan, dan diinternalisasi dalam organisasi. Penelitian yang menggunakan Model SECI umumnya masih bersifat kualitatif atau deskriptif, serta banyak diterapkan pada sektor pendidikan dan akademik (Yesita Komalasari, 2022; Lalu Agus Striawan & Rika Kurniawaty, 2024). Konteks industri jasa keuangan, khususnya industri multifinance, masih relatif jarang dikaji secara kuantitatif dengan pendekatan SECI yang terpisah dan terukur.

Penelitian terdahulu cenderung belum menguji perbedaan kekuatan pengaruh masing-masing dimensi SECI (*socialization, externalization, combination, internalization*) terhadap *Learning Organization*. Padahal, secara teoretis, setiap tahapan SECI memiliki karakteristik, fungsi, dan implikasi manajerial yang berbeda.

Ketiadaan analisis parsial ini menyebabkan rekomendasi praktis menjadi kurang presisi, karena organisasi tidak mengetahui proses konversi pengetahuan mana yang paling kritis untuk diperkuat. Penelitian terkait *knowledge management* dan *learning organization* masih didominasi oleh konteks industri *high-tech* atau multinasional, sementara konteks cabang regional dengan karakteristik pasar, *human capital*, budaya kerja, dan risiko lokal yang unik seperti Lampung belum dieksplorasi secara mendalam dengan kerangka SECI. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa telah banyak dilakukannya penelitian terkait *Knowledge Management* dan *Learning Organization*. Namun, masih terdapat *research gap* terkait pemisahan dimensi SECI secara kuantitatif, penelitian pada industri *multifinance* regional, dan pengujian pengaruh parsial dan simultan terhadap *Learning Organization*. Oleh karena itu, penelitian ini fokus pada analisis kuantitatif penerapan model SECI sebagai variabel independen terpisah untuk meningkatkan organisasi pembelajaran di FIFGROUP Lampung.

METODE PENELITIAN

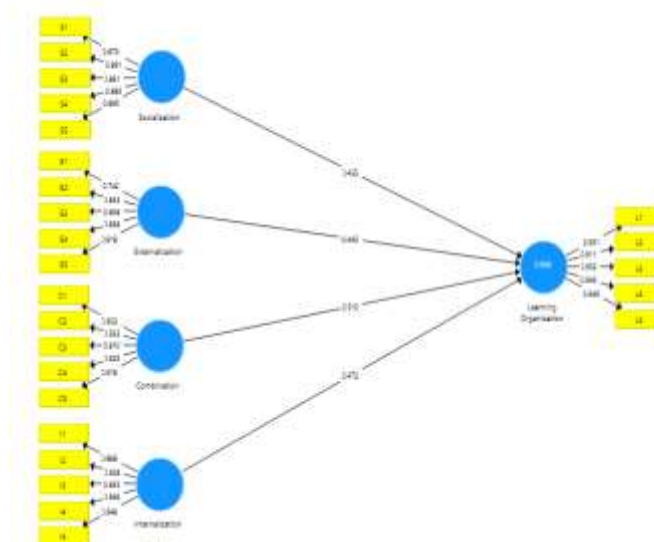
Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif yang bertujuan menganalisis pengaruh Model SECI yang meliputi *socialization, externalization, combination, dan internalization* terhadap *Learning Organization* pada industri *multifinance*. Penelitian dilaksanakan di FIFGROUP Central Lampung pada periode penelitian yang telah ditetapkan oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dan manajemen FIFGROUP Central Lampung, dengan sampel penelitian ditentukan dari anggota populasi yang bersedia menjadi responden dan memenuhi kriteria penelitian. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Model SECI yang terdiri dari empat dimensi, sedangkan variabel dependen adalah *Learning Organization* yang mencakup dimensi *personal mastery, mental models, shared vision, team learning, dan systems thinking*. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur menggunakan skala Likert lima poin. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner sebagai data primer kepada responden, serta didukung oleh data sekunder berupa laporan internal perusahaan. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS), yang meliputi analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, evaluasi model pengukuran (*outer model*), serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Uji Pengukuran atau *Outer Model*

Pengujian model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan variabel manifestnya, pengujian ini meliputi *convergent validity*, *discriminant validity* dan reliabilitas. *Convergent validity* dari *measurement model* dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara score item/indikator dengan score konstraknya. Indikator individu dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima. Berdasarkan pada *result for outer loading* menunjukkan adanya indikator memiliki *loading* di dibawah 0,60 dan tidak signifikan. Model struktural dalam penelitian ini ditampilkan pada Gambar berikut ini:



Gambar 2 Model Struktural Penelitian *Partial Least Square*

Sumber: Output Program Smart PLS, 2025

Tabel 1 mengenai hasil *loading factor* pada pengujian Program Smart PLS *outer model* tahap pertama

Sumber: Output Program Smart PLS, 2025

Indikator	X1	X2	X3	X4	Y
S1	0,870				
S2	0,891				
S3	0,861				
S4	0,885				
S5	0,895				
E1		0,903			
E2		0,933			

E3	0,810		
E4	0,925		
E5	0,916		
C1		0,903	
C2		0,933	
C3		0,810	
C4		0,925	
C5		0,916	
I1			0,903
I2			0,933
I3			0,810
I4			0,925
I5			0,916
L1			0,951
L2			0,911
L3			0,903
L4			0,943
L5			0,945

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel dalam mengukur konstruk laten. Evaluasi *outer model* dilakukan dengan pendekatan SEM-PLS menggunakan SmartPLS, yang meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk.

Hasil analisis data yang dilakukan melalui program *SmartPLS*, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1 mengenai nilai *loading factor*, menunjukkan bahwa seluruh indikator yang membentuk variabel *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, *Internalization*, dan *Learning Organization* memiliki nilai *loading factor* melebihi batas 0,70. Temuan ini mengindikasikan bahwa masing-masing indikator memiliki tingkat keterwakilan yang memadai terhadap konstruk yang diukur. Oleh karena itu, seluruh indikator pada kelima variabel tersebut dapat dinyatakan valid dan layak digunakan pada tahap pengujian model penelitian berikutnya

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Penilaian validitas dan reliabilitas konstruk juga dapat ditinjau melalui nilai reliabilitas konstruk serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada masing-masing konstruk. Suatu konstruk dinyatakan memiliki tingkat reliabilitas yang memadai apabila nilai *Composite Reliability* dan *AVE* pada seluruh variabel berada di atas batas 0,50. Berdasarkan kriteria tersebut, evaluasi nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Average Variance Extracted (AVE)

Sumber: Output Program Smart PLS, 2025

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Socialization</i>	0,775
<i>Externalization</i>	0,654
<i>Combination</i>	0,807
<i>Internalization</i>	0,828
<i>Learning Organization</i>	0,866

Hasil analisis data yang dilakukan melalui program *SmartPLS*, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 2 mengenai nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *AVE* yang melampaui batas minimum 0,50 sesuai dengan kriteria yang direkomendasikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa konstruk *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, *Internalization*, dan *Learning Organization* memiliki kemampuan yang memadai dalam menjelaskan varians indikator-indikator pembentuknya.

Uji Reabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menelaah nilai *Composite Reliability* pada setiap blok dimensi yang digunakan untuk mengukur konstruk penelitian. Suatu konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang memadai apabila nilai *Composite Reliability* yang diperoleh berada di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa data memiliki tingkat konsistensi internal yang baik.

Tabel 3 Composite Reliability

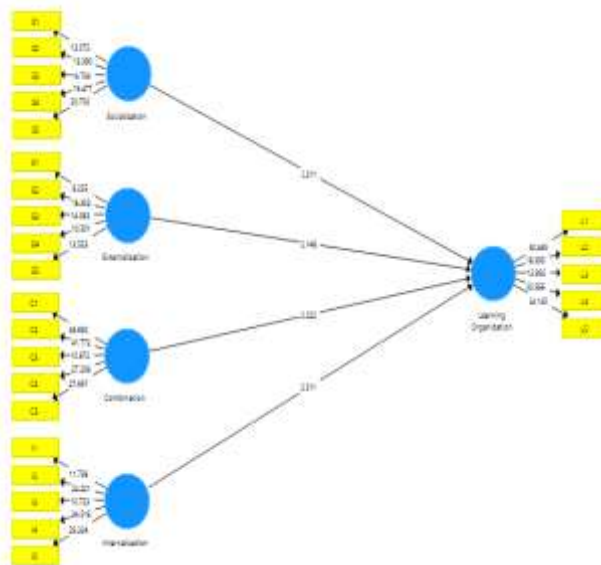
Sumber: Output Program Smart PLS, 2025

Variabel	Composite Reliability
<i>Socialization</i>	0,945
<i>Externalization</i>	0,904
<i>Combination</i>	0,954
<i>Internalization</i>	0,960
<i>Learning Organization</i>	0,970

Hasil analisis data yang dilakukan melalui program *SmartPLS*, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3 mengenai nilai *Composite Reliability*, menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian memiliki nilai *Composite Reliability* yang melampaui batas 0,70. Temuan ini mengindikasikan bahwa variabel *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, *Internalization*, dan *Learning Organization* memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan layak digunakan dalam analisis penelitian selanjutnya

Uji Struktural atau *Inner Model*

Pengujian model struktural (*inner model*) secara statistik dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian melalui pendekatan simulasi. Proses pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilaksanakan menggunakan metode *bootstrapping* terhadap data sampel. Penerapan metode *bootstrapping* juga bertujuan untuk mengurangi potensi permasalahan yang berkaitan dengan ketidaknormalan distribusi data. Adapun hasil pengujian menggunakan teknik *bootstrapping* disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3 Hasil *Bootstrapping* Model

Sumber: Output Program Smart PLS, 2025

- Pada variabel *Socialization*, seluruh indikator memiliki nilai *t-statistic* yang lebih besar dari 1,96, sehingga seluruh indikator dinyatakan signifikan secara statistik. Indikator dengan nilai *t-statistic* tertinggi adalah S5 sebesar 20,702, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi paling kuat dalam merepresentasikan variabel *Socialization*. Sementara itu, indikator dengan nilai *t-statistic* terendah adalah S1 sebesar 13,072. Meskipun merupakan nilai terendah, angka tersebut tetap jauh di atas batas minimum, sehingga indikator tetap signifikan.
- Pada variabel *Externalization*, seluruh indikator memiliki nilai *t-statistic* di atas 1,96, yang menunjukkan bahwa setiap indikator signifikan secara statistik. Indikator dengan nilai *t-statistic* tertinggi terdapat pada E2 sebesar 18,352, yang menunjukkan kekuatan indikator tersebut dalam mengukur variabel *Externalization*. Sementara itu, indikator dengan nilai *t-statistic* terendah terdapat pada E1 sebesar 8,255. Nilai ini masih berada di atas batas signifikansi, sehingga indikator tetap dinyatakan signifikan.
- Pada variabel *Combination*, seluruh indikator menunjukkan nilai *t-statistic* yang sangat tinggi dan signifikan. Indikator dengan nilai *t-statistic* tertinggi adalah C2

sebesar 41,772, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi paling dominan dalam membentuk variabel *Combination*. Sementara itu, indikator dengan nilai *t-statistic* terendah terdapat pada C3 sebesar 10,672. Walaupun lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, nilai tersebut tetap menunjukkan signifikansi yang kuat

d. Pada variabel *Internalization*, seluruh indikator memiliki nilai *t-statistic* yang melebihi batas minimum 1,96, sehingga seluruh indikator signifikan secara statistik. Indikator dengan nilai *t-statistic* tertinggi terdapat pada I4 sebesar 34,516, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan representasi terkuat dari variabel *Internalization*. Sementara itu, indikator dengan nilai *t-statistic* terendah terdapat pada I3 sebesar 10,723, namun nilai ini tetap menunjukkan signifikansi yang tinggi.

e. Pada variabel *Learning Organization*, seluruh indikator memiliki nilai *t-statistic* yang sangat tinggi dan signifikan. Indikator dengan nilai *t-statistic* tertinggi adalah L4 sebesar 30,566, yang menunjukkan kontribusi paling kuat dalam mengukur variabel *Learning Organization*. Sementara itu, indikator dengan nilai *t-statistic* terendah terdapat pada L3 sebesar 13,992. Meskipun merupakan nilai terendah, indikator tersebut tetap signifikan karena berada jauh di atas batas minimum

Struktural Equation Modeling-Partial Least Square

Hasil Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*. Tabel 4.14 memberikan output estimasi untuk pengujian model struktural. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan taraf nyata 5% atau Alpha (0,05) berikut hasil *uji Path Coefficients* dalam penelitian ini:

Tabel 4 Hasil Uji Path Coefficients

Sumber: Output Program Smart PLS, 2025

Variabel Independen	Original Sample	T-Statistic	P-Value	Kesimpulan
<i>Socialization > Learning Organization</i>	0,435	2,211	0,027	Ha(1) diterima
<i>Externalization > Learning Organization</i>	-0,445	2,148	0,032	Ha(2) diterima
<i>Combination > Learning Organization</i>	0,510	2,222	0,027	Ha(3) diterima
<i>Internalization > Learning Organization</i>	0,472	2,511	0,012	Ha(4) diterima

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pengaruh *socialization* terhadap *learning organization* di FIFGROUP Central Lampung menunjukkan nilai *P-Value* sebesar 0,027. Nilai tersebut berada di bawah tingkat signifikansi 0,05, sehingga

hipotesis H0 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi *socialization* berpengaruh terhadap peningkatan *learning organization* di FIFGROUP Central Lampung. *Socialization* merupakan proses berbagi pengetahuan tacit melalui pengalaman langsung, observasi, dialog informal, dan praktik bersama. *Socialization* (*tacit ke tacit*) membangun *Personal Mastery* melalui berbagi pengalaman sehari-hari, mentoring, dan interaksi sosial yang mendorong individu mengembangkan keterampilan pribadi serta visi jangka panjang. Proses ini memungkinkan *self-transcendence*, di mana karyawan menyerap *tacit knowledge* dari rekan untuk meningkatkan *mastery* pribadi secara berkelanjutan.

a. *Externalization*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pengaruh *externalization* terhadap *learning organization* di FIFGROUP Central Lampung menghasilkan nilai *P-Value* sebesar 0,032. Nilai tersebut berada di bawah tingkat signifikansi 0,05, sehingga hipotesis H0 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi *externalization* berpengaruh terhadap peningkatan *learning Organization* di FIFGROUP Central Lampung. *Externalization* (*tacit ke explicit*) mendukung Mental Models dengan mengartikulasikan asumsi tersembunyi melalui dialog, refleksi tim, dan metafora, sehingga merevisi model mental yang membatasi. Konversi ini menciptakan kesadaran kolektif, membangun pemahaman objektif dan mengeksternalkan asumsi, persepsi dan pola pikir yang sebelumnya tidak diungkapkan. Proses ini membuat model mental menjadi jelas, dapat dianalisis, direfleksikan, dan dikritisi bersama.

b. *Combination*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pengaruh *combination* terhadap *learning organization* di FIFGROUP Central Lampung memperoleh nilai *P-Value* sebesar 0,027. Nilai tersebut berada di bawah tingkat signifikansi 0,05, sehingga hipotesis H0 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi *combination* berpengaruh terhadap peningkatan *learning organization* di FIFGROUP Central Lampung. *Combination* adalah proses mengintegrasikan dan memadukan berbagai pengetahuan eksplisit menjadi bentuk yang lebih sistematis. *Combination* (*explicit ke explicit*) memperkuat *Shared Vision* melalui penggabungan informasi eksplisit dari berbagai sumber. Penggabungan *explicit knowledge* (strategi, rencana kerja, visi misi, best practices) akan menghasilkan suatu pengetahuan bersama yang jelas, terstruktur, dan dibagikan ke seluruh organisasi.

c. *Internalization*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pengaruh *internalization* terhadap *learning organization* di FIFGROUP Central Lampung memperoleh nilai *P-Value* sebesar 0,012. Nilai tersebut berada di bawah tingkat signifikansi 0,05, sehingga hipotesis H0 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi *internalization* berpengaruh terhadap peningkatan *learning organization* di FIFGROUP Central Lampung. *Internalization* mengubah pengetahuan *eksplisit* kembali menjadi *tacit* melalui praktik, refleksi, dan pembelajaran melalui pengalaman. *Team learning*

terjadi ketika anggota tim saling berbagi pengalaman, berdialog, dan menciptakan pengetahuan Bersama. *Internalization* membuat pengetahuan eksplisit yang sudah dibagikan menjadi bagian dari pemahaman bersama tim melalui implementasi nyata.

Proses ini memperkuat pembelajaran kolektif dan sinkronisasi antar anggota sehingga tim memiliki *know-how* yang kompak, bukan hanya pengetahuan individual. *Internalization* menjadikan pengetahuan bersama menjadi bagian dari cara berpikir dan bertindak tim yang akan memperkuat pembelajaran organisasi.

Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk menganalisis hubungan antar konstruk, tingkat signifikansi, serta nilai *R-square* dalam model penelitian. Evaluasi model struktural dilakukan dengan meninjau nilai *R-square* pada konstruk dependen, uji *t*, dan signifikansi koefisien jalur struktural. Pada analisis menggunakan metode PLS, tahap awal penilaian model diawali dengan mengamati nilai *R-square* pada setiap variabel laten dependen. Hasil estimasi nilai *R-square* yang diperoleh melalui program *SmartPLS* disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5 Hasil Uji *R-Square*

Sumber: Output Program Smart PLS, 2025

Variabel	R Square	R Square Adjusted
<i>Learning Organization</i>	0,908	0,897

Berdasarkan Tabel 5 nilai R^2 sebesar 0,908 menunjukkan bahwa model penelitian ini berada pada kategori kuat. Nilai R^2 tersebut mengindikasikan bahwa variabel *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization* secara simultan mampu menjelaskan sebesar 90,8% variasi *Learning Organization*, sementara itu, sebesar 9,2% variasi *Learning Organization* dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak tercakup dalam model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa proses konversi pengetahuan melalui Model SECI memiliki kontribusi yang signifikan dan substansial dalam membentuk *Learning Organization* di dalam organisasi yang diteliti. Nilai R^2 yang berada pada kategori kuat menunjukkan bahwa proses pembelajaran organisasi tidak hanya ditentukan oleh sistem formal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh proses berbagi, artikulasi, integrasi, dan internalisasi pengetahuan. *Learning Organization* dalam organisasi ini terbentuk melalui interaksi dinamis antara individu, kelompok, dan sistem organisasi

Pembahasan

Pengaruh *Socialization* Terhadap *Learning Organization*

Berdasarkan hasil pengujian, *socialization* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization* di FIFGROUP Central Lampung. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan intensitas interaksi sosial, berbagi pengalaman kerja, serta pembelajaran melalui observasi dan pendampingan berkontribusi nyata terhadap penguatan kapasitas organisasi dalam membangun pembelajaran

berkelanjutan. Pembelajaran organisasi tidak semata-mata dibangun melalui mekanisme formal, melainkan melalui relasi sosial yang memungkinkan terbentuknya kesamaan pemahaman dan pola pikir kolektif antarpegawai. Penelitian Azizah (2021), Waryanto (2024), dan Fujijama (2024) menunjukkan bahwa diskusi tim, mentoring, dan kerja kelompok berkontribusi signifikan terhadap peningkatan pembelajaran organisasi, meskipun tidak selalu menggunakan istilah *socialization* secara eksplisit. *Socialization* merupakan salah satu metode yang digunakan untuk membangun interaksi pengetahuan antar sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Kegiatan ini umumnya berlangsung melalui pertemuan langsung yang memungkinkan anggota organisasi saling berkomunikasi secara terbuka. Berdasarkan penelitian terdahulu yang relevan, hasil ini konsisten dengan temuan Lalu Agus Striawan & Rika Kurniawaty (2024) yang menyatakan bahwa *socialization* berperan signifikan dalam meningkatkan *learning organizational*.

Pengaruh *Externalization* Terhadap *Learning Organization*

Berdasarkan hasil pengujian, *externalization* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *learning organization*, namun dengan arah hubungan yang negatif. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan aktivitas konversi *tacit knowledge* ke dalam bentuk *explicit knowledge* tidak selalu diikuti oleh penguatan pembelajaran organisasi.

Praktik dokumentasi dan standarisasi pengetahuan yang bersifat administratif berpotensi menciptakan jarak antara pengetahuan tertulis dan praktik kerja nyata, sehingga membatasi ruang refleksi dan pembelajaran kritis.

Dengan demikian, secara teoretis, *externalization* berperan langsung dalam membangun *shared understanding* dan *organizational learning*. Azizah (2021) dan Arsyad (2022) menyatakan bahwa *Externalization* mengacu pada upaya transformasi pengetahuan tacit menjadi konsep yang jelas dan terstruktur. Transformasi ini dilakukan melalui pendokumentasian pengetahuan, SOP, dan best practice pengaruh positif terhadap pembelajaran karyawan, pengembangan kompetensi, dan penguatan *Learning Organization*. Melalui langkah ini, pengetahuan yang sebelumnya hanya dipahami secara individual menjadi sumber daya bersama yang dapat didistribusikan di dalam organisasi. Proses ini menjadi fondasi pembelajaran organisasi karena menciptakan dokumentasi, membangun memori organisasi, dan mendukung pembelajaran lintas waktu dan individu. Tanpa *externalization*, pembelajaran organisasi akan bersifat parsial dan bergantung pada individu tertentu. Sejalan dengan penelitian Louracia Ali Murfi (2025) yang menyatakan bahwa *externalization* berperan signifikan dalam meningkatkan *learning organizational*. Oleh karena itu, secara empiris dan teoretis, *externalization* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *Learning Organization*.

Pengaruh *Combination* Terhadap *Learning Organization*

Berdasarkan hasil pengujian empiris, *combination* terbukti berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap *learning organization* di FIFGROUP Central Lampung. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan berbagai sumber *explicit knowledge* berkontribusi terhadap penguatan pembelajaran kolektif.

Combination merupakan proses mengonversi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan eksplisit baru melalui penggabungan, pengolahan, pengklasifikasian, dan integrasi berbagai sumber informasi, seperti laporan, database, SOP, dan sistem informasi. Secara konseptual, *combination* menjadi mekanisme utama yang memungkinkan organisasi mengelola informasi secara sistematis, membangun pemahaman kolektif, dan memperkuat pembelajaran organisasi berbasis sistem.. *combination* dilakukan dengan menyatukan berbagai bentuk pengetahuan eksplisit yang berbeda dan kemudian menatanya ke dalam suatu sistem manajemen pengetahuan. Langkah ini memungkinkan informasi yang terpisah menjadi lebih terstruktur dan mudah diakses sesuai kebutuhan. Proses ini juga mencakup transformasi pengetahuan eksplisit yang sudah ada menjadi bentuk pengetahuan eksplisit baru melalui penerapan informasi secara sistematis. Berdasarkan penelitian terdahulu yang relevan, hasil ini konsisten dengan temuan Louracia Ali Murfi (2025) yang menyatakan bahwa *combination* berperan signifikan dalam meningkatkan *learning organizational*.

Pengaruh *Internalization* Terhadap *Learning Organization*

Berdasarkan hasil pengujian, *internalization* terbukti berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap *learning organization*, serta memiliki kontribusi yang relatif paling kuat dibandingkan dimensi lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi menjadi lebih efektif ketika *explicit knowledge* diinternalisasi ke dalam kompetensi dan perilaku kerja individu. pelatihan,

Pembelajaran melalui praktik, dan penerapan langsung pengetahuan berkontribusi nyata terhadap penguatan budaya belajar organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu yang relevan, hasil ini konsisten dengan temuan Louracia Ali Murfi (2025) yang menyatakan bahwa *internalization* berperan signifikan dalam meningkatkan *learning organizational*

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan tujuan penelitian dan hasil pengujian hipotesis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) mengenai Implementasi Model SECI Dalam Meningkatkan *Learning Organization* Di Industri Multifinance: Studi Kasus FIFGROUP Central Lampung, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Socialization* berpengaruh terhadap *Learning Organization*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses berbagi pengetahuan tacit melalui

interaksi sosial, diskusi, dan pembelajaran informal berperan penting dalam membentuk organisasi pembelajar. Intensitas interaksi antarindividu mendorong terciptanya pemahaman bersama dan pembelajaran kolektif dalam organisasi.

2. *Externalization* berpengaruh terhadap *Learning Organization*.

Kemampuan organisasi dalam mengubah pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit melalui dokumentasi, prosedur kerja, dan standar operasional terbukti mendukung proses pembelajaran organisasi. *Externalization* memungkinkan pengetahuan individu untuk dipelajari, dikembangkan, dan diwariskan secara sistematis.

3. *Combination* berpengaruh terhadap *Learning Organization*.

Integrasi berbagai sumber pengetahuan eksplisit melalui sistem informasi dan pengelolaan data yang terstruktur memperkuat pembelajaran organisasi. Proses *combination* membantu organisasi mengembangkan pemahaman yang komprehensif dan mendukung pengambilan keputusan berbasis pengetahuan.

4. *Internalization* berpengaruh terhadap *Learning Organization*.

Proses internalisasi pengetahuan melalui pengalaman kerja, pelatihan, dan praktik langsung berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi individu dan pembelajaran berkelanjutan. *Internalization* memperkuat transformasi pengetahuan eksplisit menjadi kemampuan kerja nyata.

5. Secara simultan, Model SECI berperan dalam membentuk *Learning Organization*.

Keempat dimensi Knowledge Creation Process: *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization* saling melengkapi dalam menciptakan sistem pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa *Learning Organization* tidak terbentuk secara parsial, melainkan melalui proses konversi pengetahuan yang terintegrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, I. M., & Bahri, P. (2020). Pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan dimediasi learning organization di BPJS Ketenagakerjaan Pusat Jakarta. *Journal Unas Ilmu dan Budaya*, 41(70), 8299–8340.
- Arsyad, S. F. A. (2022). Pengaruh knowledge management dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional melalui learning organization. *Jurnal Penelitian Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 1(4).
- Azizah, L. (2021). Knowledge management sebagai upaya pengembangan learning organization untuk meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Yogyakarta. *Jurnal IAIN Sunan Kalijaga*, 15(1).
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Berita resmi statistik 5 November 2025*. <https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2025/11/05/2478/ekonomiindonesia-triwulan-iii-2025-tumbuh-5-04-persen--y-on-y-.html>
- Daneswara, P. (2020). *Pengaruh manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja operasional dimediasi oleh inovasi* (Skripsi).

Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah

Vol 8 No 3 (2026) 1820 – 1836 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v8i3.11418

Universitas Islam Indonesia.

- Ellynm, E. W. (2020). Analisis learning organization di PT FIF Central Malang. *Jurnal Administrasi dan Bisnis Polinema*, 13(2).
- Fujjama, & Sholikhah. (2024). Pengaruh knowledge management terhadap organizational effectiveness dan organizational learning. *Jurnal Manajemen Universitas Sains dan Teknologi Semarang*, 1(2).
- Habiburrahman, & Zhavira, F. (2021). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Universitas Bandar Lampung*, 11(2).
- Marcheleven, T. A. (2020). *Pengaruh knowledge management dan knowledge sharing terhadap kinerja karyawan melalui inovasi sebagai variabel intervening pada PT Kirana Pagi Kreatif Indonesia* (Skripsi). Universitas Islam Indonesia.
- Murfi, A. (2025). Extending the SECI model in digital knowledge sharing: Insights from a qualitative case study at Universitas Gadjah Mada. *SSRN Electronic Papers*.
- Nashikha, A., Anandito, W. D., & Sugiarti, Y. (2024). Anticipating knowledge management future challenges in the digital age. *Jurnal Sistem Informasi dan Telematika*, 1(2).
- Nurwegiono. (2020). Pengembangan sistem manajemen pengetahuan di organisasi alumni penerima beasiswa AS-Indonesia. *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 7(2), 150–160.
- Puput, W. (2022). *Pengaruh knowledge management terhadap organizational performance melalui learning organization dan organizational innovation di Kementerian Keuangan RI* (Tesis). Universitas Hasanuddin.
- Putri, S. A. (2025). Penerapan manajemen pengetahuan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran organisasi. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Informasi*, 10(1), 45–60.
- Ritonga, R. R., Ernanda, & Simbolon. (2024). Mengintegrasikan manajemen pengetahuan dan perubahan: Model SECI di UKM dan organisasi modern. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Dharmawangsa*, 12(4), 927–945.
- Samia, B. (2020). Knowledge management and learning organization. *Journal of Management, Organization, and Strategy (JMOS)*, 2(4), 20–24.
- Yesita, K. (2022). *Implementasi knowledge management dengan model SECI dalam peningkatan profesionalitas guru* (Tesis). IAIN Syekh Nurjati Cirebon.