

Model SECI dalam Praktik Konversi Pengetahuan UMKM di Kota Bogor: Sebuah Kajian Kualitatif

Muhammad Faishal Hidayat
Universitas Ibn Khaldun Bogor
m.faishal@uika-bogor.ac.id

ABSTRACT.

This study aims to analyze knowledge conversion practices in Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) based on the SECI Model (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) framework and to identify supporting and inhibiting factors influencing the process within business management dynamics. The research employed a qualitative approach with a case study design involving MSMEs in Bogor City. Data were collected through observation and in-depth interviews with business owners and employees and analyzed using the interactive model of Miles and Huberman, including data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that knowledge conversion practices have not been fully implemented according to the complete SECI cycle and remain dominated by the socialization and externalization stages, which occur informally. Meanwhile, the combination and internalization stages have not been optimally implemented due to limitations in managerial literacy, technological utilization, and organizational capacity. Supporting factors include a communicative work culture, close interpersonal relationships among business actors, and access to training and external networks. This study highlights the importance of strengthening structured knowledge management systems to enhance MSMEs' competitiveness and sustainability.

Keywords: *SECI, Knowledge Management, MSMEs, Knowledge Conversion*

ABSTRAK.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik konversi pengetahuan pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) berdasarkan kerangka Model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat proses tersebut dalam dinamika pengelolaan usaha. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada UMKM di Kota Bogor. Data dikumpulkan melalui observasi dan wawancara mendalam terhadap pemilik dan karyawan UMKM, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik konversi pengetahuan belum berlangsung secara utuh sesuai siklus SECI dan masih didominasi oleh tahapan *socialization* dan *externalization* yang berjalan secara informal. Sementara itu, tahapan *combination* dan *internalization* belum terimplementasi secara optimal akibat keterbatasan literasi manajerial, pemanfaatan teknologi, serta kapasitas organisasi. Faktor pendukung meliputi budaya kerja komunikatif, kedekatan hubungan antar pelaku usaha, serta akses terhadap pelatihan dan jejaring eksternal. Penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan sistem manajemen pengetahuan yang terstruktur guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutan UMKM.

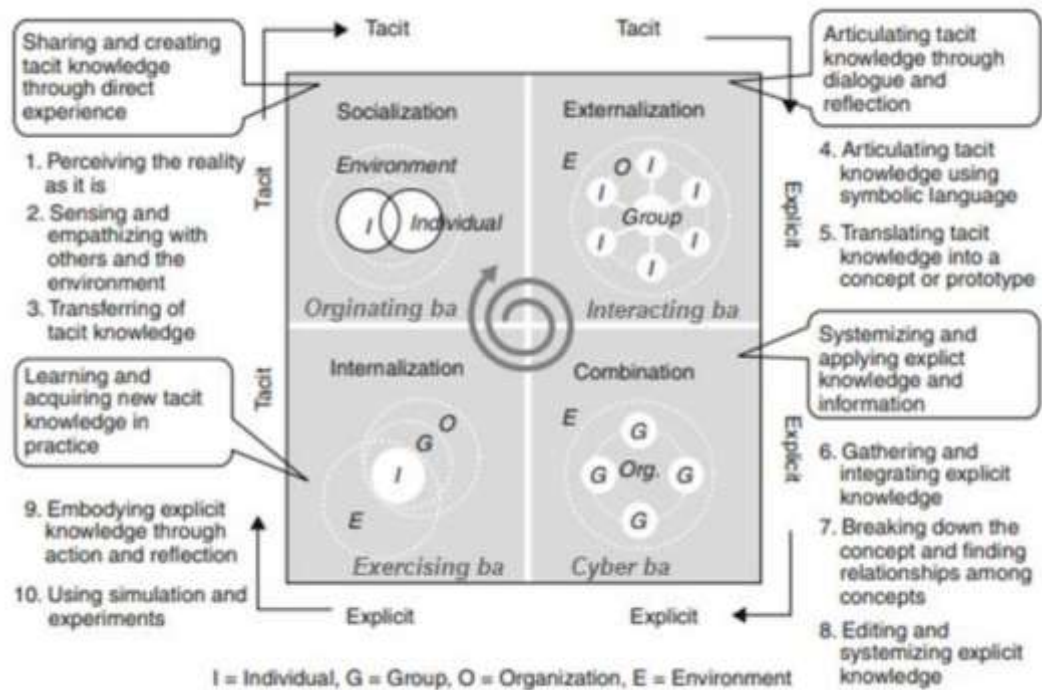
Kata Kunci: *Konversi Pengetahuan, Manajemen Pengetahuan, SECI, UMKM*

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan entitas usaha produktif yang dimiliki oleh perseorangan maupun badan usaha yang memenuhi kriteria tertentu sebagai usaha mikro, kecil, atau menengah. Definisi dan klasifikasi UMKM diatur secara normatif dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM. Dalam regulasi tersebut, UMKM dikategorikan berdasarkan skala usaha yang mencakup usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah, dengan indikator utama berupa jumlah kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan. Usaha mikro memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, serta omzet tahunan maksimal Rp300 juta. Adapun usaha kecil memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50 juta hingga Rp500 juta, di luar tanah dan bangunan tempat usaha, dengan hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300 juta sampai dengan Rp2,5 miliar (Sinaga et al., 2024).

UMKM memiliki peran strategis dalam struktur perekonomian Indonesia, baik sebagai penggerak aktivitas ekonomi di tingkat lokal maupun sebagai penopang stabilitas ekonomi nasional. UMKM memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penciptaan lapangan kerja, pengurangan tingkat pengangguran, serta pemerataan distribusi pendapatan. Dalam konteks pembangunan, UMKM berfungsi sebagai pilar utama perekonomian nasional sekaligus instrumen penting dalam mendorong pembangunan yang inklusif, khususnya di wilayah yang relatif jauh dari pusat-pusat pertumbuhan ekonomi. Keunggulan UMKM terletak pada kemampuannya dalam menyerap tenaga kerja lokal dan mengoptimalkan potensi sumber daya daerah, sehingga turut berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan sosial masyarakat secara berkelanjutan (Kholifah & Andini, 2024).

Meskipun UMKM memiliki peran yang sangat strategis dalam perekonomian, salah satu aspek krusial yang belum memperoleh perhatian optimal dalam pengelolaannya adalah manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Dalam praktiknya, UMKM cenderung mengandalkan pola kerja tradisional yang diwariskan secara turun-temurun tanpa didukung oleh sistem dokumentasi, mekanisme berbagi pengetahuan, maupun proses inovasi yang terstruktur. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan belum terintegrasi secara sistematis dalam tata kelola organisasi, padahal manajemen pengetahuan merupakan fondasi penting dalam membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif (Meyana et al., 2025). Dalam konteks ini, menurut Anrhoni dan Wardokhi (2025) Model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) yang dikembangkan oleh Nonaka dan Takeuchi menjadi salah satu pendekatan konseptual utama dalam manajemen pengetahuan yang menjelaskan proses penciptaan dan konversi pengetahuan secara dinamis dalam organisasi. Model SECI dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Model SECI (Nonaka et al., 2008)

Menurut Miftahurrohman dan Wafiroh (2022), model SECI menjelaskan empat mode utama dalam proses transfer dan penciptaan pengetahuan dalam organisasi. Pertama, *socialization* merupakan proses berbagi pengalaman yang memungkinkan terbentuknya pengetahuan dalam bentuk model mental dan keterampilan teknis melalui interaksi langsung. Pada tahap ini, pengetahuan tacit ditransfer tanpa melalui bahasa formal, melainkan melalui observasi, imitasi, dan praktik langsung. Kedua, *externalization* adalah proses artikulasi pengetahuan tacit ke dalam bentuk eksplisit, seperti metafora, analogi, konsep, hipotesis, atau model, sehingga dapat dipahami dan dikomunikasikan secara lebih sistematis. Ketiga, *combination* merujuk pada proses sistematisasi dan integrasi berbagai bentuk pengetahuan eksplisit ke dalam suatu sistem pengetahuan baru yang umumnya ditransmisikan melalui media seperti dokumen, rapat, maupun komunikasi elektronik, dan berpotensi menghasilkan formulasi pengetahuan baru. Keempat, *internalization* merupakan proses konversi pengetahuan eksplisit kembali menjadi pengetahuan tacit melalui praktik berulang (*learning by doing*), sehingga pengetahuan tersebut terinternalisasi dalam kompetensi individu maupun organisasi.

Sejalan dengan kerangka tersebut, manajemen pengetahuan memberikan landasan bagi pelaku usaha untuk mendokumentasikan pengalaman secara sistematis, mendiseminasikan pengetahuan, serta mengadopsi praktik-praktik terbaik secara berkelanjutan. Dalam konteks UMKM, penerapan pendekatan ini menjadi semakin penting mengingat dominannya peran pengetahuan tacit dalam mendukung proses produksi, pengembangan inovasi, dan strategi pemasaran,

sehingga pengelolaan pengetahuan yang terstruktur dapat memperkuat kapasitas adaptif dan daya saing usaha (Majapahit et al., 2025).

Dalam konteks UMKM yang memiliki struktur organisasi sederhana dan interaksi sosial yang intensif, model SECI relevan untuk menganalisis dinamika konversi pengetahuan. Meskipun kajian mengenai manajemen pengetahuan telah berkembang secara luas dalam berbagai konteks organisasi, penelitian yang secara empiris mengeksplorasi implementasi model SECI pada UMKM, khususnya dalam praktik operasional sehari-hari, masih relatif terbatas. Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk melakukan kajian yang lebih mendalam dan kontekstual. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik konversi pengetahuan pada UMKM berdasarkan kerangka model SECI serta mengidentifikasi berbagai faktor yang mendukung dan menghambat proses konversi pengetahuan tersebut dalam dinamika pengelolaan usaha.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dan kontekstual mengenai proses konversi pengetahuan yang berlangsung secara alami dalam lingkungan UMKM yang berada di kota Bogor. Menurut Malahati et al., (2023) penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang bertujuan untuk mendeskripsikan suatu fenomena atau aktivitas secara naratif dan komprehensif. Fokus utama penelitian ini adalah memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap suatu situasi dengan menitikberatkan pada penggambaran yang rinci dan sistematis mengenai kondisi yang berlangsung secara alamiah (*natural setting*). Dengan demikian, penelitian kualitatif berorientasi pada eksplorasi makna dan konteks dari realitas yang diteliti secara holistik.

Studi kasus merupakan pendekatan penelitian yang berfokus pada eksplorasi mendalam terhadap suatu sistem yang terikat oleh waktu dan tempat. Sistem tersebut dapat berupa program, peristiwa, aktivitas, individu, institusi, maupun kelompok sosial yang dikaji secara komprehensif dalam konteks tertentu. Dalam penelitian studi kasus, peneliti menggali suatu fenomena spesifik melalui proses pengumpulan data yang rinci dan beragam sumber informasi selama periode tertentu, sehingga memungkinkan diperolehnya pemahaman yang utuh dan kontekstual terhadap kasus yang diteliti (Septiana et al., 2024).

Subjek penelitian ini terdiri atas pemilik dan karyawan UMKM yang telah bekerja atau menjalankan usahanya selama lebih dari satu tahun. Kriteria ini ditetapkan untuk memastikan bahwa responden memiliki pengalaman operasional yang memadai dan mampu memberikan informasi yang komprehensif mengenai dinamika internal serta proses bisnis yang berlangsung dalam UMKM. Pengambilan data dilakukan melalui observasi dan wawancara mendalam (*depth interview*), yaitu teknik pengumpulan data kualitatif yang memungkinkan peneliti menggali pengalaman, pandangan, serta makna subjektif dari responden melalui percakapan terbuka dan fleksibel yang berfokus pada isu-isu inti penelitian. Teknik ini sejajar

dengan pendekatan kualitatif yang sering digunakan dalam studi UMKM untuk memahami praktik usaha secara kontekstual dan detail dari perspektif pelaku usaha sendiri.

Analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yang meliputi tiga komponen utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles et al., 2014). Ketiga komponen tersebut berlangsung secara siklikal dan saling berkaitan, sehingga proses analisis dilakukan secara terus-menerus sejak tahap pengumpulan data hingga diperolehnya temuan akhir penelitian (Zulfirman, 2022). Model ini digunakan untuk mengkaji secara sistematis proses penciptaan pengetahuan berdasarkan Model SECI pada UMKM di Kota Bogor.

Tahap pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi guna memperoleh informasi yang komprehensif terkait proses *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization* dalam aktivitas UMKM. Data yang terkumpul selanjutnya direduksi melalui proses seleksi, pemfokusan, pengelompokan, dan penyederhanaan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian, sehingga diperoleh kategori-kategori tematik sesuai tahapan SECI. Setelah itu, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang memudahkan pemahaman pola konversi pengetahuan yang terjadi. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu merumuskan temuan mengenai dinamika penciptaan pengetahuan pada UMKM di Kota Bogor berdasarkan bukti empiris yang telah dianalisis dan divalidasi secara berkelanjutan selama proses penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik konversi pengetahuan pada UMKM belum berlangsung secara utuh sesuai dengan siklus model SECI, melainkan masih terbatas pada dua tahapan awal, yaitu *socialization* dan *externalization*. Kondisi ini mengindikasikan bahwa proses penciptaan pengetahuan dalam UMKM masih bersifat informal, berbasis pengalaman individu, dan belum terintegrasi secara sistematis dalam tata kelola organisasi. Selain itu, setiap tahapan dalam model SECI dipengaruhi oleh faktor-faktor pendukung maupun penghambat yang menentukan optimalisasi proses konversi pengetahuan.

Pada tahap *socialization* (sosialisasi), transfer pengetahuan terjadi melalui interaksi langsung antara pemilik dan karyawan dalam bentuk pembelajaran berbasis praktik (*learning by doing*). Pengetahuan mengenai teknik produksi, pelayanan pelanggan, maupun strategi pemasaran disampaikan melalui observasi, pendampingan, dan keterlibatan langsung dalam aktivitas operasional. Faktor pendukung pada tahap ini meliputi kedekatan hubungan kerja, budaya organisasi yang komunikatif, serta struktur usaha yang relatif sederhana sehingga memudahkan interaksi intensif. Namun demikian, ketergantungan pada komunikasi lisan dan pengalaman personal menjadi faktor penghambat, terutama karena berpotensi menimbulkan kehilangan pengetahuan ketika terjadi pergantian tenaga kerja atau ekspansi usaha yang memerlukan standarisasi prosedur.

Pada tahap *externalization* (eksternalisasi), sebagian UMKM mulai melakukan dokumentasi sederhana terhadap pengalaman dan prosedur kerja, seperti pencatatan resep, standar pelayanan, atau panduan operasional. Faktor pendukung pada tahap ini adalah meningkatnya kesadaran pelaku usaha terhadap pentingnya konsistensi kualitas dan efisiensi kerja. Namun, keterbatasan literasi manajerial, minimnya pemahaman tentang pentingnya sistem dokumentasi formal, serta rendahnya pemanfaatan teknologi informasi menjadi faktor penghambat utama, sehingga proses kodifikasi pengetahuan belum berjalan secara sistematis dan berkelanjutan.

Adapun tahap *combination* (kombinasi) belum dilaksanakan secara optimal. Secara konseptual, tahap ini menuntut integrasi pengetahuan eksplisit yang telah terdokumentasi dengan sumber pengetahuan eksternal, seperti pelatihan kewirausahaan, regulasi pemerintah, jejaring bisnis, maupun platform digital. Faktor pendukung yang berpotensi mendorong tahap ini antara lain akses terhadap pelatihan, dukungan pemerintah, dan keterlibatan dalam komunitas usaha. Namun, keterbatasan akses informasi, rendahnya kapasitas analitis dalam mengolah informasi eksternal, serta minimnya kolaborasi antar pelaku usaha menjadi faktor penghambat yang menyebabkan proses kombinasi belum berkembang secara signifikan.

Demikian pula pada tahap *internalization* (internalisasi), yang seharusnya mencakup penerapan konsisten atas pengetahuan yang telah dikombinasikan hingga menjadi rutinitas dan kompetensi baru dalam organisasi, belum teridentifikasi secara kuat dalam praktik UMKM. Faktor pendukung internalisasi antara lain komitmen pemilik usaha terhadap perbaikan berkelanjutan dan budaya belajar dalam organisasi. Sebaliknya, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, serta orientasi jangka pendek pada keberlangsungan operasional harian menjadi hambatan utama dalam mentransformasikan pengetahuan eksplisit menjadi kompetensi organisasi yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa proses konversi pengetahuan dalam UMKM masih berada pada tahap awal siklus SECI, dengan dominasi pada proses sosialisasi dan eksternalisasi, sementara tahapan kombinasi dan internalisasi belum berkembang secara sistematis akibat berbagai keterbatasan struktural dan kapasitas organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa praktik konversi pengetahuan pada UMKM berdasarkan kerangka model SECI belum berlangsung secara utuh dan sistematis. Proses konversi pengetahuan cenderung didominasi oleh tahapan *socialization* dan *externalization*, yang berjalan secara informal melalui interaksi langsung dan dokumentasi sederhana. Sementara itu, tahapan *combination* dan *internalization* belum terimplementasi secara optimal, sehingga siklus penciptaan pengetahuan belum berkembang menjadi pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa faktor pendukung proses konversi pengetahuan meliputi budaya kerja yang komunikatif, kedekatan hubungan antar pelaku usaha, komitmen pemilik terhadap pengembangan usaha, serta akses terhadap pelatihan dan jejaring eksternal. Sebaliknya, faktor penghambat mencakup keterbatasan literasi manajerial dan teknologi, minimnya dokumentasi formal, keterbatasan sumber daya, serta resistensi terhadap perubahan. Dengan demikian, optimalisasi penerapan model SECI dalam UMKM memerlukan penguatan kapasitas manajerial, peningkatan literasi digital, serta pengembangan sistem dokumentasi dan pembelajaran organisasi yang lebih terstruktur guna mendukung keberlanjutan dan daya saing usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthoni, L., & Wardokhi, W. (2025). PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT BERBASIS MODEL SECI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SISTEM INFORMASI AKUNTANSI UMKM. *Jurnal Education and Development*, 13(1), 544-546. <https://doi.org/10.37081/ed.v13i1.6987>
- Kholifah, A. N., & Andini, C. T. (2024). PERAN UMKM TERHADAP PEREKONOMIAN DI INDONESIA. *Mufakat: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2), 459-466. <https://jurnal.anfa.co.id/index.php/mufakat/article/view/2628>
- Majapahit, S. A., Amalga, S. G., & Herliani, S. (2025). Model Pemetaan Pengetahuan untuk Mendukung Keberhasilan UMKM Kreatif di Jawa Barat: Pendekatan Manajemen Pengetahuan. *Jurnal Sistem Dan Informatika (JSI)*, 19(2), 10-19. <https://doi.org/10.30864/jsi.v19i2.727>
- Malahati, F., B, A. U., Jannati, P., Qathrunnada, Q., & Shaleh, S. (2023). KUALITATIF : MEMAHAMI KARAKTERISTIK PENELITIAN SEBAGAI METODOLOGI. *JURNAL PENDIDIKAN DASAR*, 11(2), 341-348. <https://doi.org/10.46368/jpd.v11i2.902>
- Meyana, Y. E., Rini, P. W. N., & Lestari, A. (2025). Pengembangan Sistem Manajemen Pengetahuan dengan Metode K-TRIPLE untuk Peningkatan Kapasitas SDM di UMKM Berbasis Kearifan Lokal. *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi*, 18(2), 286-296. <https://doi.org/10.58431/jumpa.v18i2.340>
- Miftahurrohman, M., & Wafiroh, R. H. (2022). Implementasi Knowledge Management System pada Usaha Mikro Kecil Kecamatan Rowosari. *Dinamika: Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi*, 2(1), 93-102. <https://doi.org/10.51903/dinamika.v2i1.181>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications.
- Nonaka I, Toyama R, Hirata T. 2008. Managing Flow A Process Theory of the Knowledge-Based Firm. New York (US). PALGRAVE MACMILLAN.
- Septiana, N. N., Khoiriyah, Z., & Shaleh. (2024). METODE PENELITIAN STUDI KASUS DALAM PENDEKATAN KUALITATIF. *Didaktik : Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 10(04), 233 - 243. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v10i04.5181>

Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah

Vol 8 No 2 (2026) 1170 – 1177 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v8i2.11614

- Sinaga, M. H., Martina, S., & Purba, D. (2024). Pengaruh Modal Kerja, Jam Kerja Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Pendapatan UMKM Di Kabupaten Simalungun. *Jurnal Ilmiah Accusi*, 6(1), 151 – 160. <https://doi.org/10.36985/n4s0jb32>
- Zulfirman, R. (2022). Implementasi Metode Outdoor Learning dalam Peningkatan Hasil Belajar Siswa pada Mata Pelajaran Agama Islam di MAN 1 Medan. *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran*, 3(2), 147-153. <https://doi.org/10.30596/jppp.v3i2.11758>