

**PEMETAAN PROSES BISNIS SEBAGAI ALAT
TRANSFORMASI PENGETAHUAN TACIT MENJADI ASET
PENGETAHUAN TERSTRUKTUR: STUDI KASUS
PERUSAHAAN KONSULTASI DI INDONESIA**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen**



**MUHAMMAD SAFIQ
2241011066**

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2026**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : MUHAMMAD SAFIQ

NIM : 2241011066

Tanda Tangan:

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned to the right of the 'Tanda Tangan:' label.

Tanggal : 13/07/2026

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : MUHAMMAD SAFIQ

NIM : 2241011066

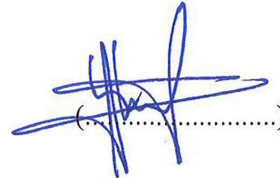
Program Studi: S2 MANAJEMEN

Judul Tesis : PEMETAAN PROSES BISNIS SEBAGAI ALAT
TRANSFORMASI PENGETAHUAN TACIT MENJADI ASET
PENGETAHUAN TERSTRUKTUR: STUDI KASUS
PERUSAHAAN KONSULTASI DI INDONESIA

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi S2 Manajemen - Universitas Bakrie.

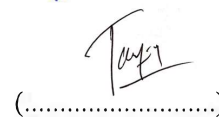
DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Arief Bimantoro Suharko, Ph.D.



(.....)

Penguji I : Prof. M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D



(.....)

Penguji II : Dr. Jerry Heikal, ST, MM



(.....)

Ditetapkan di: Jakarta

Tanggal: 15/02/2026

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, penyusunan Tesis ini sulit terselesaikan. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Arief Bimantoro Suharko, Ph.D., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan Tesis ini;
2. Pimpinan Perusahaan tempat penelitian dilaksanakan, yang telah memberikan izin dan dukungan sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan baik;
3. Corporate Secretary Perusahaan tempat penelitian sekaligus atasan penulis, yang telah membantu penulis memperoleh data dan akses yang diperlukan serta memberikan dukungan dan kesempatan untuk menyelesaikan studi ini di tengah tanggung jawab pekerjaan;
4. Kedua orang tua penulis tercinta, Ayah Salima Anis Umar dan Ibu Nadia Bagadir, atas dukungan moral, doa, dan kasih sayang yang tak ternilai sepanjang perjalanan studi penulis;
5. Saudara-saudara penulis tersayang, Rayhana dan Zahra Galbina, yang senantiasa memberikan semangat dan dukungan kepada penulis;

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 09/07/2026

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan:

Nama : MUHAMMAD SAFIQ

NIM : 2241011066

Program Studi: S2 Manajemen

Jenis Tesis : Riset Bisnis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

PEMETAAN PROSES BISNIS SEBAGAI ALAT TRANSFORMASI
PENGETAHUAN TACIT MENJADI ASET PENGETAHUAN
TERSTRUKTUR: STUDI KASUS PERUSAHAAN KONSULTASI DI
INDONESIA

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini, Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmediakan, memformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal: 09/07/2026

Yang menyatakan



(Muhammad Safiq)

PEMETAAN PROSES BISNIS SEBAGAI ALAT TRANSFORMASI
PENGETAHUAN TACIT MENJADI ASET PENGETAHUAN
TERSTRUKTUR: STUDI KASUS PERUSAHAAN KONSULTASI DI
INDONESIA

MUHAMMAD SAFIQ

ABSTRAK

Penelitian ini menjawab persoalan hilangnya pengetahuan tacit yang tidak terdokumentasi pada perusahaan konsultasi, yang menimbulkan ketergantungan kritis pada individu dan risiko terputusnya kompetensi ketika terjadi pergantian personel. Penelitian bertujuan menganalisis peran pemetaan proses bisnis sebagai alat untuk mengubah pengetahuan tacit menjadi aset pengetahuan terstruktur. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan strategi studi kasus tunggal pada sebuah perusahaan konsultasi berbasis akademik di Indonesia. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap sepuluh informan lintas jenjang dan lini layanan, observasi, serta telaah dokumen, kemudian dianalisis menggunakan prosedur analitis grounded theory yang menghasilkan 680 kode terbuka dan sepuluh kategori. Penelitian mengidentifikasi tiga belas item pengetahuan tacit yang terdistribusi pada empat tipologi, yaitu Technical, Cognitive, Social, dan Organizational, dengan dimensi Social sebagai yang paling dominan. Temuan ini mendasari perumusan P-TKF Model, sebuah kerangka lima lapisan yang mendiferensiasi metode eksternalisasi menurut tipologi pengetahuan, serta mengungkap pola adopsi kecerdasan buatan yang bersifat sensitif terhadap tipologi. Penelitian menyimpulkan bahwa pemetaan proses bisnis efektif menangkap pengetahuan prosedural, namun memerlukan metode pelengkap untuk pengetahuan relasional dan kognitif.

Kata kunci: pengetahuan *tacit*, pemetaan proses bisnis, manajemen pengetahuan, transformasi pengetahuan, konsultasi, *P-TKF Model*

BUSINESS PROCESS MAPPING AS A TOOL FOR TRANSFORMING
TACIT KNOWLEDGE INTO STRUCTURED KNOWLEDGE ASSETS: A
CASE STUDY OF A CONSULTING COMPANY IN INDONESIA

MUHAMMAD SAFIQ

ABSTRACT

This study addresses the loss of undocumented tacit knowledge in consulting firms, which creates critical dependence on individuals and the risk of competency disruption when personnel change. It aims to analyze the role of business process mapping as a tool for transforming tacit knowledge into structured knowledge assets. The study employs a qualitative approach using a single case study strategy at an academically affiliated consulting company in Indonesia. Data were collected through in-depth interviews with ten informants across organizational levels and service lines, supported by observation and document analysis, then analyzed using grounded theory analytical procedures that produced 680 open codes and ten categories. The study identifies thirteen tacit knowledge items distributed across four typologies, namely Technical, Cognitive, Social, and Organizational, with the Social dimension being the most dominant. These findings underpin the formulation of the P-TKF Model, a five-layer framework that differentiates externalization methods according to knowledge typology, and reveal a typology-sensitive pattern of artificial intelligence adoption. The study concludes that business process mapping effectively captures procedural knowledge but requires complementary methods for relational and cognitive knowledge.

Keywords: *tacit knowledge, business process mapping, knowledge management, knowledge transformation, consulting, P-TKF Model*

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	iii
UNGKAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Manajemen Pengetahuan: Tinjauan Umum.....	7
2.2. Jenis-jenis Pengetahuan: Tacit vs. Eksplisit	7
2.2.1. Pengetahuan Eksplisit	7
2.3. Pengetahuan Tacit.....	7
2.4. Pengetahuan Tacit dalam Organisasi	8
2.5. Model SECI: Kerangka Kerja untuk Transformasi Pengetahuan	8
2.6. Konsep Dasar Proses Bisnis dan Pemetaan	9
2.6.1. Definisi dan Tujuan Manajemen Proses Bisnis (BPM).....	9
2.6.2. Peran Pemetaan Proses.....	9

2.6.3.	Alat dan Teknik PM.....	10
2.7.	Pemetaan Proses Bisnis untuk Pengambilan Pengetahuan	11
2.8.	Faktor Organisasi dan Budaya yang Memengaruhi Penguasaan Pengetahuan	12
2.9.	Manajemen Pengetahuan di Perusahaan Konsultan.....	13
2.10.	Konteks Konsultan Indonesia	14
2.11.	Kesenjangan Penelitian dan Kerangka Teori	15
2.11.1.	Kesenjangan Penelitian	15
2.11.2.	Kerangka Teori	15
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		17
3.1.	Desain Penelitian	17
3.2.	Paradigma Penelitian	17
3.3.	Obyek dan Lokasi Studi Kasus	17
3.4.	Unit Analisis	18
3.5.	Metode Pengumpulan Data.....	18
3.5.1.	Wawancara Semi-Terstruktur	18
3.5.2.	Observasi Langsung.....	18
3.5.3.	Analisis Dokumen.....	19
3.5.4.	Lokakarya Pemetaan Proses Bisnis.....	19
3.6.	Kerangka Prioritas Proses	19
3.7.	Metode Analisis Data.....	20
3.7.1.	Prosedur Analitis Grounded Theory	20
3.7.2.	Referensi Silang dengan Keluaran BPM	21
3.8.	Keterpercayaan dan Ketelitian	21
3.9.	Pertimbangan Etis	22
3.10.	Keterbatasan Metodologi	22
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....		23
4.1.	Gambaran Umum Penelitian dan Konteks Kasus	23
4.1.1.	Profil Perusahaan dan Tiga Lini Layanan Utama	23
4.1.2.	Posisi Peneliti, Akses, dan Strategi Mitigasi Bias	25
4.1.3.	Alur Pengumpulan dan Analisis Data.....	26
4.2.	Gambaran Umum Analisis.....	27
4.2.1.	Cakupan dan Kedalaman Data.....	27
4.3.	Profil Informan.....	28

4.4.	Pelaksanaan Pengodean	29
4.4.1.	Pengodean Terbuka.....	29
4.4.2.	Pengodean Aksial.....	30
4.4.3.	Pengodean Selektif.....	30
4.4.4.	Memo Analitis	31
4.5.	Proses Kritis sebagai Titik Penggalan.....	31
4.6.	Sepuluh Kategori Pengetahuan	33
4.6.1.	Membaca Klien sebelum Bertransaksi.....	34
4.6.2.	Menetapkan Nilai tanpa Rujukan Baku	35
4.6.3.	Menyaring Risiko sebelum Terikat.....	36
4.6.4.	Memindahkan Konteks yang Tidak Tertulis.....	37
4.6.5.	Menjaga Mutu tanpa Standar Tertulis.....	38
4.6.6.	Menyesuaikan Penyampaian dengan Audiens	39
4.6.7.	Menyiasati Keterbatasan Struktural	40
4.6.8.	Membentuk Orang melalui Pengalaman Terkurasi	41
4.6.9.	Mengelola Relasi sebagai Aset yang Melekat	42
4.6.10.	Menetapkan Batas Teknologi secara Mandiri.....	43
4.7.	Tiga Belas Item Pengetahuan Tacit	48
4.7.1.	Kriteria Perumusan Item	48
4.7.2.	Daftar Item	49
4.7.3.	Sebaran Item menurut Jenjang Informan	52
4.8.	Tipologi Pengetahuan	52
4.8.1.	Penerapan Kriteria pada Kasus Batas	53
4.8.2.	Sebaran Item menurut Tipologi	54
4.8.3.	Dua Ukuran dan Perbedaan Hasilnya	55
4.9.	Perbedaan Proses Bisnis Antarlini Layanan	56
4.9.1.	Titik Temu dan Titik Pisah	56
4.9.2.	Lini Pelatihan: Ketidakmungkinan Menunda	57
4.9.3.	Lini Asesmen: Tekanan Waktu sebagai Sifat Bawaan	57
4.9.4.	Lini Riset dan Konsultasi: Rentang Waktu yang Lebih Longgar	58
4.9.5.	Dua Kesimpulan atas Perbandingan	58
4.10.	Kategori Inti	58
4.10.1.	Dasar Penetapan Kategori Inti	59
4.10.2.	Akibat yang Teramati	60
4.10.3.	Daya Jelas Kategori Inti.....	61
4.10.4.	Paradigma Pengodean	61

4.11.	Pola Pemanfaatan Kecerdasan Buatan	62
4.11.1.	Pemanfaatan pada Pekerjaan Technical	63
4.11.2.	Pemanfaatan pada Pekerjaan Cognitive	63
4.11.3.	Ketiadaan Pemanfaatan pada Pekerjaan Social	64
4.11.4.	Pemanfaatan Selektif pada Pekerjaan Organizational	64
4.11.5.	Tipologi sebagai Penunjuk Batas Pengalihan	65
4.12.	Pembahasan: Kesesuaian dan Deviasi terhadap Landasan Teori.....	65
4.12.1.	Terhadap Konsep Pengetahuan Tacit Polanyi	66
4.12.2.	Terhadap Model SECI Nonaka dan Takeuchi	68
4.12.3.	Terhadap Teori Manajemen Proses Bisnis	70
4.12.4.	Terhadap Kajian Konteks Konsultan Indonesia	72
4.12.5.	Kedudukan Kategori Inti terhadap Literatur	74
4.12.6.	Ringkasan Kesesuaian dan Perbedaan	75
4.13.	Rancangan Metode Eksternalisasi	76
4.13.1.	Dasar Empiris Metode Cognitive.....	78
4.13.2.	Dasar Empiris Metode Social	78
4.13.3.	Dasar Empiris Metode Technical.....	79
4.13.4.	Dasar Empiris Metode Organizational.....	80
4.14.	P-TKF Model	80
4.14.1.	Perubahan pada Lapisan Pertama	81
4.14.2.	Perubahan pada Lapisan Kelima.....	82
4.14.3.	Ilustrasi Penerapan pada Satu Item	83
4.14.4.	Kedudukan terhadap Model SECI	84
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		85
5.1.	Kesimpulan	85
5.1.1.	Jawaban Pertanyaan Penelitian Pertama	85
5.1.2.	Jawaban Pertanyaan Penelitian Kedua.....	86
5.1.3.	Jawaban Pertanyaan Penelitian Ketiga	87
5.1.4.	Jawaban Pertanyaan Penelitian Keempat.....	89
5.1.5.	Jawaban Pertanyaan Penelitian Kelima	90
5.2.	Kontribusi Penelitian	91
5.2.1.	Kontribusi Teoretis	91
5.2.2.	Kontribusi Praktis	93
5.3.	Implikasi Manajerial untuk Perusahaan	94
5.3.1.	Rekomendasi Jangka Pendek (3-6 Bulan)	95

5.3.2.	Rekomendasi Jangka Menengah (6-18 Bulan)	96
5.3.3.	Antisipasi Tantangan Implementasi.....	98
5.4.	Implikasi untuk Perusahaan Konsultan Lain	99
5.4.1.	Relevansi P-TKF Model untuk Industri Konsultasi Indonesia	99
5.4.2.	Panduan Adaptasi P-TKF Model	100
5.4.3.	Rekomendasi Langkah Awal untuk Organisasi Pengadopsi.....	101
5.5.	Keterbatasan Penelitian.....	102
5.5.1.	Keterbatasan Metodologis	102
5.5.2.	Keterbatasan Empiris	104
5.5.3.	Keterbatasan Kontekstual	105
5.6.	Saran untuk Penelitian Selanjutnya	106
5.6.1.	Validasi dan Replikasi P-TKF Model.....	106
5.6.2.	Pendalaman Temuan Spesifik.....	106
5.6.3.	Eksplorasi Area Baru	107
5.6.4.	Pengujian atas Dugaan yang Diajukan pada Pembahasan	108
DAFTAR PUSTAKA		111
LAMPIRAN.....		115

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Integrasi Teori Pengetahuan Tacit, Model SECI (Eksternalisasi), dan BPM	16
Gambar 4.1 Alur Pengumpulan dan Analisis Data Penelitian	27

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Profil Ringkas Perusahaan	24
Tabel 4.2 Strategi Mitigasi Bias Peneliti	25
Tabel 4.3 Profil Informan dan Perolehan Kode	28
Tabel 4.4 Lima Proses Kritis Hasil Penilaian	31
Tabel 4.5 Tingkat Risiko Pengetahuan pada Lima Proses Kritis.....	32
Tabel 4.6 Keterkaitan Proses Kritis dengan Kategori.....	33
Tabel 4.7 Kategori Hasil Pengodean Aksial	33
Tabel 4.8 Empat Tema beserta Kategori dan Item yang Diturunkan.....	44
Tabel 4.9 Alur Analisis dari Kutipan Verbatim hingga Item Pengetahuan Tacit..	46
Tabel 4.10 Inventarisasi Tiga Belas Item Pengetahuan Tacit.....	49
Tabel 4.11 Dasar Penetapan Tipologi	53
Tabel 4.12 Sebaran Item dan Kode menurut Tipologi.....	55
Tabel 4.13 Perbandingan Karakteristik Antarlini Layanan	56
Tabel 4.14 Pernyataan Informan mengenai Ketiadaan Sistem	59
Tabel 4.15 Paradigma Pengodean atas Kategori Inti	62
Tabel 4.16 Pola Pemanfaatan Teknologi menurut Tipologi	62
Tabel 4.17 Ringkasan Kesesuaian dan Perbedaan terhadap Teori.....	75
Tabel 4.18 Metode Eksternalisasi menurut Tipologi	77
Tabel 4.19 P-TKF Model	81
Tabel 4.20 Ilustrasi Penerapan P-TKF pada Item TK-10	83

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Panduan Wawancara Semi-Terstruktur	115
Lampiran B Profil dan Ketersediaan Sepuluh Informan.....	117
Lampiran C Matriks Prioritas Proses Bisnis	119
Lampiran D Peta Proses Bisnis Lengkap (AS-IS)	123
Lampiran E Peta Proses Bisnis Target (TO-BE)	126
Lampiran F Daftar Kode Terbuka Hasil Pengodean.....	129
Lampiran G Dokumen Teknis Luaran Eksternalisasi v1.0	196
Lampiran H Roadmap Formalisasi 6-18 Bulan per Tipologi TK	202
Lampiran I Formulir Persetujuan Informan	205
Lampiran J Rantai Audit: Verbatim, Kode Terbuka, dan Kategori	207