



TRANSFER PENGETAHUAN DALAM PENGELOLAAN ARSIP OLEH PIHAK KETIGA PADA LEMBAGA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN MALANG

Rania Talitha Rauf¹ ; Moh. Safii²

^{1,2}Universitas Negeri Malang, Indonesia

Paper Type :
Research Paper

ABSTRACT

Background of the Study: Knowledge transfer is one of the important aspects in an organization, including in archive management.

Objectives: This study aims to find out in depth how the knowledge transfer process in local government institutions in Malang Regency in managing archives carried out by third parties.

Method: The methods and approaches used in the study are descriptive qualitative. Data collection techniques are obtained through data collection, data analysis, data presentation, drawing conclusions, and repeating steps when verification or conclusions are inadequate.

Finding: The results of this study indicate that the socialization process occurs through discussion. The externalization process is carried out by third parties by making weekly reports. The combination process is carried out by disseminating and collecting knowledge and information in the form of annual reports. The internalization process is carried out by participating in external training activities. The obstacles that exist in local government institutions in Malang Regency are human resources, awareness, and budget for archive management activities and training.

Conclusion: Knowledge transfer in local government institutions in Malang Regency is carried out through socialization, externalization, combination, and internalization. This study also provides suggestions on how to optimize the knowledge transfer process in these government institutions.

Keywords:

Knowledge transfer; Knowledge management technology; Government archives management; SECI model in public organization

Article History

Received : 13-03 - 2025

Revised : 19-2-2026

Accepted : 03-07-2026

Please Cite this Article in APA Style:

Rauf, Rania Talitha & Safii, Moh. (2026). Transfer Pengetahuan Dalam Pengelolaan Arsip Oleh Pihak Ketiga Pada Lembaga Pemerintah Daerah Kabupaten Malang. *Shaut Al-Maktabah: Jurnal Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi*, 18(1), 59–76. <https://doi.org/10.37108/shaut.v18i1.1865>

Please Cite this Article in MLA :

Rania Talitha Rauf & Moh. Safii. "Transfer Pengetahuan Dalam Pengelolaan Arsip Oleh Pihak Ketiga Pada Lembaga Pemerintah Daerah Kabupaten Malang" *Shaut Al-Maktabah: Jurnal Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi*, vol. 18, no. 1, 2026, pp. 59–76, <https://doi.org/10.37108/shaut.v18i1.1865>

Please Cite this Article in Chicago Style:

Rania Talitha Rauf & Moh. Safii. 2026. " Transfer Pengetahuan Dalam Pengelolaan Arsip Oleh Pihak Ketiga Pada Lembaga Pemerintah Daerah Kabupaten Malang" *Shaut Al-Maktabah: Jurnal Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi*. Vol.18, no. 1: 59–76. <https://doi.org/10.37108/shaut.v18i1.1865>

PENDAHULUAN

Di era digital, pengelolaan arsip yang efektif menjadi kunci untuk keberlangsungan organisasi dan menjaga pengetahuan yang tersimpan. Secara global sangat banyak organisasi yang menghadapi tantangan dalam melakukan transfer pengetahuan antar individu dan tim. Ini terjadi terutama dalam pengelolaan sistem arsip yang semakin berkembang dan kompleks. Salah satu hal yang mempengaruhi transfer pengetahuan ialah kompetensi pegawai yang harus sesuai agar proses transfer pengetahuan dapat berjalan. Organisasi, lembaga atau pun instansi memiliki kompetensi dari para pegawainya. Kompetensi sendiri dapat dijelaskan bahwa setiap pekerja harus memiliki kemampuan pada suatu bidang dengan tujuan hasil kerja dapat sesuai harapan instansi, lembaga atau organisasi. Setiap pegawai harus memiliki kompetensi dikarenakan berfungsi untuk mencapai tujuan dari instansi tersebut. Kompetensi sendiri menurut Spencer dan Spencer (dalam Callista, 2016) adalah karakteristik dasar yang harus dimiliki oleh individu dalam berpikir dan berperilaku yang mendukung kinerja jangka panjang di dalam organisasi.

Suatu organisasi akan mencapai tujuannya karena pegawainya yang memiliki kinerja dan kompetensi yang baik. Sebaliknya ketika pegawai tidak memiliki kinerja dan kompetensi yang baik, maka organisasi akan mengalami banyak kesulitan dan hambatan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Menurut Mangkunegara (2011) kinerja menjadi hasil kerja berkualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kompetensi dan kinerja pegawai ikut andil dalam menentukan keberhasilan mencapai tujuan organisasi termasuk dalam pengelolaan arsip. Pengelolaan arsip perlu dilakukan oleh pegawai yang berkompetensi agar arsip dapat digunakan dengan baik.

Di Indonesia pengelolaan arsip diatur dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan. Arsip sendiri menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan menjelaskan jika arsip adalah bentuk rekam kegiatan dalam berbagai bentuk sesuai perkembangan teknologi yang dibuat oleh lembaga, organisasi, dan perseorangan (2009). Adapula menurut Barthos (2009) mengatakan bahwa arsip memiliki peran sebagai sumber, pusat ingatan, alat pengawasan, dan informasi yang diperlukan setiap organisasi. Maka dari itu dipelukannya pengelolaan arsip yang dilakukan oleh pegawai berkompeten dalam bidang kearsipan. Dengan informasi yang saat ini berkembang pesat, pengelolaan arsip yang efektif menjadi kunci untuk menjaga integritas dan aksesibilitas informasi dalam organisasi. Arsip, sebagai rekaman kegiatan organisasi, memiliki peran strategis sebagai sumber informasi, pusat ingatan, dan alat pengawasan. Untuk itu, pengelolaan arsip membutuhkan kompetensi tinggi dari para pegawai, baik dalam pengetahuan teknis maupun adaptasi terhadap teknologi informasi modern.

Pengelolaan arsip dapat dilakukan oleh seseorang yang memiliki kompetensi di bidang tersebut, biasanya disebut dengan arsiparis. Menurut Siambaton (2017) menjelaskan bahwa arsiparis merupakan orang profesional yang bertanggungjawab dalam mengelola arsip penting, seseorang yang terlatih dan berpengalaman, serta bertanggung jawab atas pengelolaan arsip dan administrasi arsip. Dengan demikian, setiap lembaga, institusi, dan organisasi harus memiliki seorang arsiparis untuk mengelola arsip yang mereka miliki. Ada lima fungsi pokok arsiparis sebagai berikut: (1) *appraise*, yaitu menentukan nilai arsip yang harus disimpan, permanen, dan dipertahankan. Dalam hal ini biasanya arsiparis bekerjasama dengan seseorang yang mempunyai kuasa terhadap arsip tersebut; (2) *acquire*, yaitu menentukan penyimpanan arsip; (3) *arange and describe*, yaitu menentukan dalam menemukan arsip untuk proses temu kembali; (4) *preserve*, yaitu pelestarian penyimpanan arsip yang sudah ditentukan; dan (5) *provide access and reference services*, yaitu upaya dalam memenuhi dan memanfaatkan arsip ketika diperlukan (Bradsher, 1991). Meskipun regulasi tersebut telah

diberlakukan, banyak lembaga pemerintah menghadapi kendala seperti keterbatasan sumber daya manusia, minimnya infrastruktur teknologi, serta kurangnya kompetensi teknis dalam memanfaatkan arsip secara optimal.

Salah satu lembaga pemerintah daerah Kabupaten Malang merupakan salah satu lembaga pemerintah yang bertanggungjawab atas pengelolaan dokumen dan arsip dalam jumlah besar. Lembaga pemerintah daerah Kab. Malang sendiri juga menjadi salah satu lembaga daerah yang mendapatkan penghargaan sebagai pemerintah daerah terbaik dengan kategori penyalur dana desa mandiri tahap I 2023 tercepat, penyalur dana desa reguler tahap I 2023 tercepat, dan Realisasi TKD terbesar triwulan I 2023. Dengan begini, lembaga ini akan menambah jumlah dokumen yang lumayan banyak setiap tahunnya. Untuk mengatasinya, lembaga tersebut kemudian melibatkan pihak ketiga, PT. Indoraj Arsip Multiguna (PT. IAM) untuk mendukung pengelolaan arsip sekaligus mentransfer pengetahuan kepada arsiparis internal. Namun, efektivitas transfer pengetahuan ini masih perlu diteliti lebih lanjut. Transfer pengetahuan ini menjadi strategi penting untuk memastikan keberlanjutan pengelolaan arsip yang efisien dan efektif. Oleh karena itu, dinas ini membuat proyek pengerjaan pengelolaan arsip dengan nilai proyek sebesar Rp 119.977.350 dengan mengerjakan pengelolaan arsip sebanyak 275,8 meter linier (ml).

Manajemen pengetahuan mulai berkembang pada pertengahan tahun 1980-an dan terus berkembang hingga saat ini. Manajemen pengetahuan merupakan manajemen yang memiliki proses sistematis untuk mendapatkan, mempertahankan, berbagi, menata, memperbaharui, berbagi, dan menerapkan segala bentuk pengetahuan dalam rangka menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja organisasi. Para ahli mendefinisikan manajemen pengetahuan berbeda-beda karena setiap ahli memiliki pengertian dan penekanan yang berbeda. Definisi yang terkenal yaitu menurut Nonaka & Takeuchi (1995) yang menyatakan manajemen pengetahuan adalah alat yang meningkatkan kapasitas organisasi dalam memberi kepercayaan jika pengetahuan menjadi asset agar pekerjaan dapat lebih efektif. Dapat dikatakan manajemen pengetahuan menjadi salah satu aspek penting dalam organisasi karena memiliki tujuan seperti jika terdapat pengunduran diri anggota organisasi maka pengetahuan tetap terjaga, menjadi bahan identifikasi area kritis sumber pengetahuan, meminimalisir hilangnya data, dan membangun alat serta metode dalam menangkap dan menyimpan pengetahuan. Tujuan ini didapatkan dari proses yang berlangsung dalam suatu siklus (*Knowledge Management Cycle*) terdiri dari entitas penangkapan dan penciptaan, penyebaran dan berbagi, serta akuisisi dan aplikasi. Adanya manajemen pengetahuan menjadikan pengetahuan tetap terjaga hingga tidak akan terjadi *organizational memory loss* ketika nantinya anggota organisasi ada yang keluar atau berhenti. Hal tersebut juga membantu petugas atau karyawan dalam membagikan ide-ide dan pengetahuan akan lebih afektif disalurkan dan dibagikan ke sesama karyawan sebagai keuntungan dari perusahaan dan aset besar (Ching-Lin Huang dalam Azizah & Prasetyawan, 2018). Oleh karena itu, penelitian ini berfokus untuk menganalisis proses transfer pengetahuan yang terjadi di lembaga pemerintah daerah Kabupaten Malang dengan menggunakan model SECI sebagai kerangka teoretis.

Adapun penelitian terdahulu yang pertama berasal dari jurnal dengan judul “*Knowledge Management sebagai Upaya Menjaga Pengetahuan Organisasi Arsip di Pengadilan Negeri Ungaran*” yang ditulis oleh Muslich Nur Azizah (2018). Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan dapat meningkatkan keberlangsungan organisasi. Namun, penelitian ini lebih fokus pada implementasi, sedangkan penelitian ini akan lebih mendalami aspek transfer pengetahuan.

Kedua berjudul “Transfer Pengetahuan di Perpustakaan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia” yang ditulis Bumi Achmad Ragili, dkk (2020). Artikel ini membahas terkait

transfer pengetahuan di Perpustakaan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia melalui sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan proses sosialisasi terjadi dengan melakukan diskusi, proses eksternalisasi dilakukan melalui kegiatan pustakawan dalam bentuk yang baru, proses kombinasi dengan cara menyebarkan, mengolah, dan mengumpulkan informasi yang didapatkan dari eksternalisasi, dan yang terakhir proses internalisasi belum dilakukan dengan maksimal.

Ketiga berjudul "*Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Arsiparis di Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI)*" yang ditulis oleh Farhan Bukhori & Laksmi (2019). Jurnal ini membahas tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja arsiparis yang terdiri dari indikator pengetahuan, keterampilan, dan sikap sebesar 56,4% terhadap kinerja arsiparis di ANRI.

Meskipun beberapa penelitian sebelumnya telah membahas manajemen pengetahuan di lembaga publik, masih sedikit penelitian yang mendalami penerapan model SECI dalam transfer pengetahuan, khususnya pada konteks pengelolaan arsip yang melibatkan pihak ketiga. Transfer pengetahuan tentang arsip sendiri menjadi proses penting dalam manajemen informasi yang memiliki tujuan untuk memastikan pengetahuan dan informasi yang terkandung dalam arsip dapat diakses dan digunakan. Arsip sendiri menurut Undang- Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang kearsipan merupakan kumpulan dokumen dan data yang memiliki nilai historis, administratif, legal, atau informatif kemudian disimpan untuk menjadi referensi dan penelitian di masa yang akan datang. Dalam konteks ini, transfer pengetahuan arsip melibatkan berbagai aktivitas, seperti digitalisasi, pengelolaan metadata, preservasi digital, dan pelatihan sumber daya manusia. Proses transfer pengetahuan arsip menjadi semakin relevan di era ini, di mana teknologi informasi berkembang pesat dan metode tradisional penyimpanan arsip mulai ditinggalkan. Tantangan yang dihadapi meliputi kerentanan media penyimpanan digital terhadap kerusakan dan kehilangan data, kebutuhan akan standar yang konsisten untuk pengelolaan arsip digital, serta pentingnya keterampilan dan pengetahuan khusus dalam mengelola arsip di lingkungan digital.

Selain itu, transfer pengetahuan arsip juga memiliki peran penting dalam menjaga warisan budaya dan sejarah akan sesuatu baik di masa lampau maupun di masa kini dan masa yang akan datang. Arsip-arsip yang terdokumentasi dengan baik tidak hanya berfungsi sebagai sumber informasi yang berharga, tetapi juga sebagai saksi bisu perjalanan sejarah, perkembangan ilmu pengetahuan, dan perubahan sosial. Oleh karena itu, upaya untuk memfasilitasi transfer pengetahuan arsip harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan, dengan melibatkan berbagai pihak, termasuk institusi pemerintah, akademisi, dan profesional di bidang arsip. Dalam penelitian ini, akan dibahas berbagai aspek terkait transfer pengetahuan arsip, termasuk metodologi dan teknologi yang digunakan, tantangan yang dihadapi, serta strategi dan praktik terbaik yang dapat diterapkan untuk memastikan pengetahuan yang terkandung dalam arsip tetap terjaga dan dapat diakses oleh generasi berikutnya.

Transfer pengetahuan yang dilakukan pada lembaga pemerintah daerah Kab. Malang lebih berfokus pada pengelolaan arsip yang akan diberikan oleh PT. IAM sebagai pihak ketiga dalam menjadi jembatan proses transfer pengetahuan arsip. Dimana lembaga pemerintah daerah menggunakan bantuan ini agar memudahkan dalam pengelolaan arsip yang kemudian dalam proses pengerjaannya akan diserap pengetahuan-pengetahuan baru dari pihak ketiga oleh arsiparis yang bertugas.

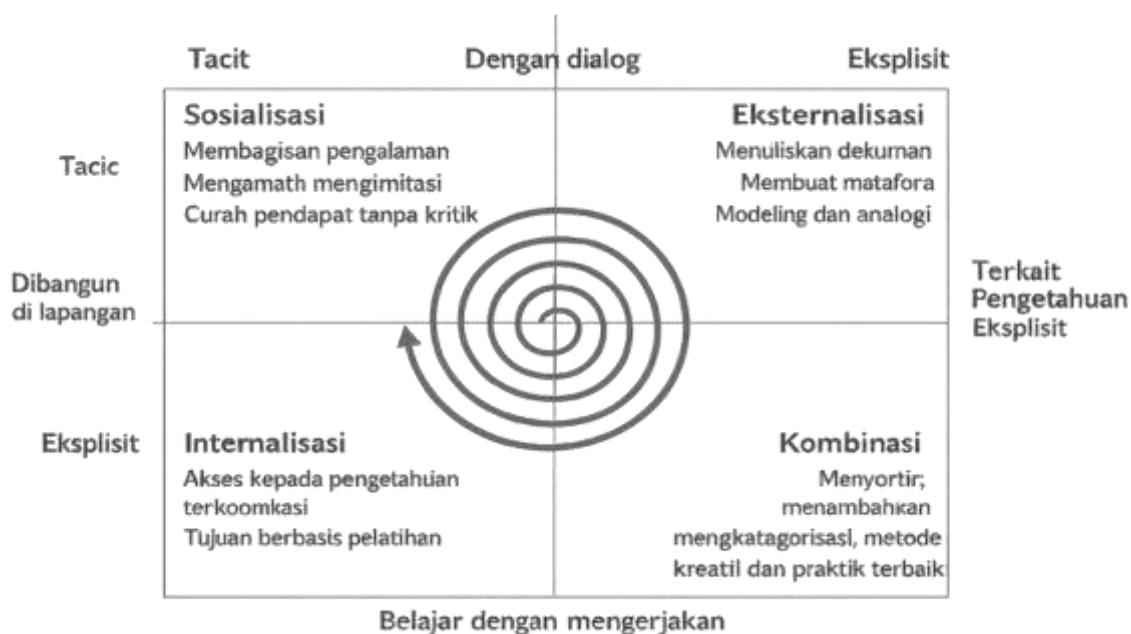
Meskipun transfer pengetahuan menjadi bagian dari manajemen pengetahuan. Penelitian sebelumnya lebih banyak membahas terkait implementasi umum tanpa berfokus pada proses transfer pengetahuan dalam konteks pengelolaan arsip di instansi pemerintah. Oleh karena itu, penelitian ini

bertujuan mengeksplorasi secara mendalam proses transfer pengetahuan dalam pengelolaan arsip di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dengan harapan dapat memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan kapasitas organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengetahuan semakin lama akan semakin berkembang. Dalam suatu organisasi atau lembaga, pengetahuan akan berkembang. Dengan begini perlunya manajemen pengetahuan yang sesuai. Manajemen pengetahuan sendiri adalah manajemen yang mencakup berbagai bidang seperti multi-dimensi dan mencakup sebagian besar aspek kegiatan perusahaan (Tung, 2018). Secara bebas, definisi dari *knowledge management* melibatkan kata penting seperti mendapatkan, menyajikan, menyimpan, membagikan, memilih, mengimplementasikan, mengorganisasikan, mengkaji, dan mencari ulang pengetahuan yang didapatkan sehingga setiap individu dalam organisasi mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan atas pengetahuan secara spesifik.

Nonaka & Takeuchi (1995) mengatakan bahwa manajemen pengetahuan adalah alat dari manajemen yang memberikan kepercayaan jika pengetahuan merupakan aset untuk meningkatkan kapasitas organisasi agar mampu bekerja lebih efektif. Manajemen pengetahuan terdiri dari *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang ada pada benak manusia, sehingga susah untuk diberikan pada orang lain, sedangkan *eksplisit knowledge* adalah pengetahuan tertulis dan didokumentasikan sehingga dapat di lihat dan mudah dibagikan. Pengetahuan ini dapat di konversikan melalui empat cara yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi atau sering disebut dengan model SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995).



Gambar 1.1 Model SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Sumber: Buku Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) (2012)

Penjelasan singkat di atas membuktikan bahwa manajemen pengetahuan diperlukan dan selalu berkembang baik untuk organisasi, lembaga, institusi, ataupun di masyarakat. Sehingga ada istilah transfer pengetahuan. Transfer pengetahuan adalah proses di mana pengetahuan, keterampilan,

dan informasi yang dimiliki oleh seseorang atau suatu kelompok dipindahkan atau dibagikan kepada individu atau kelompok lain. Proses ini menjadi sangat penting dalam berbagai konteks, seperti pendidikan, organisasi bisnis, dan masyarakat luas. Hal ini dikarenakan memastikan bahwa pengetahuan tidak hanya terakumulasi pada satu individu atau kelompok, tetapi tersebar luas dan dapat dimanfaatkan oleh banyak pihak. Berbagi pengetahuan merupakan proses penghubung yang menghasilkan pengetahuan dan implementasi pengetahuan. Pada dasarnya, kegiatan transfer dan berbagi pengetahuan merupakan kegiatan sosial dalam internal organisasi. Menurut Kumar dan Ganesh dalam Sari (2021) definisi transfer pengetahuan sebagai “proses pertukaran” pengetahuan eksplisit antar individu, di mana satu individu menerima dan menggunakan pengetahuan yang diberikan oleh orang lain.

Transfer pengetahuan menjadi krusial dalam pengelolaan arsip karena membantu memastikan bahwa keterampilan dan informasi penting tidak hanya terakumulasi di satu individu, tetapi dapat disebarluaskan ke seluruh organisasi, mengurangi risiko kehilangan pengetahuan ketika pegawai keluar. Transfer pengetahuan di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang sendiri dapat terjadi secara formal dan informal. Secara formal dilakukan melalui pelatihan dan pendidikan, sedangkan secara informal melalui interaksi sehari-hari dan praktik kerja. Transfer pengetahuan baik bersifat terstruktur, tidak terstruktur, maupun spontan merupakan hal vital bagi kesuksesan organisasi. Pentingnya transfer pengetahuan tidak dapat diabaikan, karena ia memainkan peran kunci dalam pengembangan individu dan organisasi. Dengan demikian, memahami dan mengoptimalkan proses transfer pengetahuan menjadi tantangan yang signifikan namun sangat penting bagi keberlanjutan dan kemajuan di berbagai sektor. Transfer pengetahuan ini juga dilakukan terkait bidang kearsipan. Apalagi di lembaga ini, arsip akan terus bertambah setiap harinya maka diperlukan transfer pengetahuan untuk memudahkan dalam penggunaan arsip ke depannya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk memahami fenomena transfer pengetahuan dalam pengelolaan arsip di lembaga pemerintah daerah Kabupaten Malang. Penelitian kualitatif merupakan metode yang digunakan pada objek alamiah dengan peneliti sebagai kunci instrument dan triangulasi sebagai teknik pengumpulan data (Sugiyono, 2015). Berdasarkan kutipan tersebut didapatkan tahapan-tahapan penelitian yaitu pengumpulan data, analisis data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan pengulangan langkah saat verifikasi atau simpulan belum memadai. Tahapan tersebut dipilih untuk eksplorasi mendalam tentang proses dan tantangan yang dihadapi dalam transfer pengetahuan. Data dikumpulkan melalui tiga metode utama yaitu:

1. Wawancara mendalam dengan 3 informan, terdiri dari 1 pegawai arsiparis lembaga pemerintah daerah dan 2 staff PT. IAM.
2. Analisis dokumentasi, termasuk laporan proyek pengelolaan arsip yang disusun oleh PT. IAM.
3. Observasi langsung terhadap praktik pengelolaan arsip di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang.

Informan terpilih dengan menggunakan Teknik *purposive sampling* menurut Sugiyono (2015), dengan kriteria: (1) memiliki pengalaman minimal 2 tahun dalam pengelolaan arsip dan (2) staff yang terlibat langsung dalam proyek pengelolaan arsip. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik, data wawancara, dan observasi akan dianalisis dengan langkah-langkah membaca transkrip secara mendalam, mengidentifikasi tema-tema utama, mengelompokkan data sesuai tema, dan menyimpulkan temuan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Kemudian validasi data akan dijaga melalui triangulasi data dengan membandingkan hasil wawancara, catatan observasi, dan

dokumen internal lembaga pemerintah daerah Kab. Malang untuk memastikan konsistensi dan validitas data (Sugiyono, 2015). Selain itu, *member checking* dilakukan untuk memastikan keakuratan hasil wawancara. Penelitian dilakukan di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dengan fokus utama pada proyek transfer pengetahuan yang melibatkan PT. IAM.

Penelitian di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dilakukan dengan awalan observasi secara langsung ke lapangan mulai dari bulan Agustus, untuk mengetahui pengelolaan arsip yang ada di sana dan cara PT. IAM melakukan pengolahan arsip. Kedua, ada wawancara pada tanggal 9 Agustus 2024 sampai dengan 12 Agustus 2024 dengan petugas arsiparis di lembaga pemerintah daerah Kabupaten Malang yaitu Ibu X. Sedangkan untuk di PT. IAM sebagai pihak ketiga yang mendukung data penelitian dilakukan dengan wawancara pada *staff* dan pimpinan proyeknya yaitu Pak Y dan Bu Z pada tanggal 10 sampai dengan 12 Agustus 2024. Tujuan dari wawancara ini sendiri untuk menggali informasi lebih dalam terkait *transfer knowledge* yang dilakukan pada saat pengerjaan proyek pengolahan arsip oleh pihak ketiga, PT. IAM pada lembaga pemerintah daerah Kabupaten Malang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sosialisasi (*Socialization*)

Proses antara sumber daya manusia pada organisasi salah satunya dilakukan melalui pertemuan tatap muka seperti pertemuan bulanan, diskusi, dan rapat (Nawawi & M, 2012). Melalui proses tersebut, SDM dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman yang mereka punya dan menjadikan pengetahuan baru yang tercipta. Sosialisasi merupakan perpindahan *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* secara langsung atau tatap muka. Setiap organisasi atau Lembaga tentu akan melakukan hal tersebut tanpa disadari dan selalu dilakukan secara berkala setiap harinya.

Hal ini juga dilakukan oleh lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dengan pihak ketiga sebagai pengelola arsip. Mereka melakukan perpindahan pengetahuan mulai dari awal adanya proyek yang diberikan pada pihak ketiga untuk melakukan proses pengelolaan arsip. Mulai dari adanya rapat pertama kali untuk membahas bagian pengerjaan pengelolaan arsip akan terjadi perpindahan pengetahuan terkait mana yang arsip dan bukan. Tentunya hal itu menjadi pengetahuan baru bagi para petugas arsip yang belum mengerti akan beberapa macam arsip dan yang bukan menjadi arsip.

Sosialisasi yang diberikan oleh pihak ketiga berupa penyuluhan terkait cara pengelolaan arsip yang baik dan benar. Seperti yang Nanoka dan Takeuchi dalam buku Khoe Yoa Tung (2018) mengatakan bahwa sosialisasi dilakukan secara langsung atau *face to face* telah dilakukan antara pihak ketiga untuk mentransfer pengetahuan kepada pihak arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang. Dalam wawancara yang telah dilakukan, Ibu X selaku salah satu arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang juga menjelaskan bahwa setiap minggu akan dilakukan evaluasi dari progress pengelolaan arsip yang dikerjakan oleh pihak ketiga. Dari adanya evaluasi ini dan juga penyuluhan yang diberikan, membuat para petugas arsip menjadi lebih mengetahui hal baru untuk dilakukan ketika mengelola arsip. Mendapatkan pengetahuan baru yang sebelumnya tidak mereka ketahui, menjadikan pekerjaan mereka lebih mudah.

Selain itu, pada proses pengerjaan diadakan diskusi terkait dengan petugas-petugas arsip yang bertanggung jawab pada bagian kearsipan lembaga pemerintah daerah Kab. Malang. Contohnya diskusi kecil seperti mana arsip jenis aktif dan pasif yang akan dipindahkan atau diletakkan pada rak sebelah mana agar tidak tercampur, hingga mana saja arsip yang perlu dilakukan pemusnahan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan informan sebagai berikut:

“Kita sering melakukan diskusi terkait pengelolaan arsip yang dilakukan dalam proyek ini. Kami juga sering mendapatkan informasi-informasi baru ketika melakukan *sharing* bersama.” (Ibu X, wawancara, Agustus 09, 2024)



Gambar 2. Diskusi Informal Arsiparis dan Staff Pihak Ketiga
Sumber: Laporan Hasil Pekerjaan PT. IAM (2021)

Pada proses ini akan terjadi interaksi antar individu yang akan menjadikan interaksi antara pengetahuan tacit (Nurchahyo, 2019). Pihak ketiga yaitu PT. IAM melakukan rapat dan diskusi setiap kali pengerjaan pengelolaan arsip dilakukan. Dimana hal ini menjadi bentuk umum dari interaksi sosial terkait pengetahuan tacit. Sehingga semua pekerjaan dan kendala yang dialami akan di diskusikan bersama para arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang. Hal ini baik dilakukan karena memiliki manfaat untuk mempercepat proses aktivitas, menumbuhkan budaya belajar, dan meningkatkan koordinasi. Sehingga Informan sebagai arsiparis di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang memaparkan mengenai interaksi yang dilakukan antar arsiparis dan petugas PT. IAM sebagai berikut:

“Interaksi yang dilakukan oleh arsiparis di sini dengan petugas PT. IAM berupa saling melakukan *sharing* terkait pekerjaan. Contohnya seperti *sharing* tentang cara membedakan mana yang arsip dan non arsip, membagi arsip menjadi beberapa bagian sesuai dengan bidangnya, lalu perletakan box arsip aktif ada pada ruangan mana. [...] sehingga mau tidak mau kita melakukan *sharing* untuk mengkoordinasikan pengelolaan arsip yang sedang berjalan” (Ibu X, wawancara, Agustus 09, 2024)

Tidak hanya interaksi antar petugas, arsiparis berkoordinasi dengan pimpinan dalam setiap informasi atau kegiatan yang dianggap penting untuk lembaga itu sendiri dan kemajuan lembaga tersebut. Informan menjelaskan interaksi yang terdapat di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang sebagai berikut:

“Kita tidak hanya berdiskusi dengan petugas PT. IAM saja, tetapi juga pada pimpinan kami. Karena kami juga membangun komunikasi yang baik dan lancar agar ketika terjadi kendala tidak perlu ragu untuk menyampaikannya.” (Ibu X, wawancara, Agustus 09, 2024).

Proses sosialisasi di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dilakukan melalui diskusi informal dan rapat mingguan antara arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dan pihak

ketiga. Diskusi ini memungkinkan transfer *tacit* knowledge seperti cara membedakan arsip aktif dan pasif. Namun, proses ini belum terstruktur sehingga dampaknya pada peningkatan kompetensi arsiparis sulit diukur. Untuk meningkatkan efektivitas maka diperlukan dokumentasi formal hasil diskusi yang dapat digunakan sebagai referensi bagi arsiparis lain.

Dari hasil wawancara tersebut menyatakan bahwa proses sosialisasi dilakukan sesuai dengan teori Nonaka dan Takeuchi. Hal ini dilakukan dengan melakukan *sharing* antar sesama arsiparis dan karyawan pihak ketiga. Hasil ini membuktikan bahwa telah sesuai antara realita atau pada lapangan dengan yang tertulis dalam buku yang berjudul “Memahami *Knowledge Management*” oleh Khoe Yao Tung (2018). Keadaan di lapangan menunjukkan bahwa proses sosialisasi dilakukan dengan pemindahan pengetahuan *tacit* ke *tacit* dengan cara berbagi pengalaman dan curahan pendapat. Penelitian ini menunjukkan bahwa berdiskusi secara informal pun juga dapat mendukung sosialisasi dalam melakukan transfer pengetahuan. Namun, karena bersifat informal maka proses ini lebih berorientasi pada penyelesaian masalah jangka pendek dibandingkan membangun kapasitas jangka panjang.

Tahapan sosialisasi sendiri dilakukan dengan memberikan informasi baru yang nantinya akan bermanfaat dan menjadi pengalaman baru bagi orang lain (Nugraheni, 2023). Tahapan ini juga seharusnya dapat dilakukan dengan melalui grup *Whatsapp* untuk melakukan diskusi dan berbagi pengetahuan *tacit* sebagai sarana komunikasi antar arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dengan pihak ketiga. Ahmad (2022) menekankan juga bahwa proses sosialisasi dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Dimana proses sosialisasi internal telah dilakukan melalui rapat atau diskusi antar arsiparis dan staf pihak ketiga, sedangkan untuk sosialisasi eksternal sepertinya belum dilakukan. Sosialisasi eksternal dapat memanfaatkan *Whatsapp* untuk berbagi informasi secara spontan dan bebas. Hasil penelitian ini mendukung hasil dari temuan penelitian Ragili (2020) dengan melakukan proses sosialisasi melalui interaksi antar individu dalam menyampaikan informasi atau kegiatan yang dilakukan. Adanya diskusi dari interaksi yang dilakukan arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dan pihak ketiga menimbulkan pengetahuan baru terkait pengelolaan arsip. Oleh karena itu, proses sosialisasi telah terlaksana dengan menimbulkan transfer pengetahuan baru yang didapatkan arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang. Sosialisasi terkait model SECI menurut Sidik & Fitriawati (2018); Alimuddin et. Al. (2021); Tsuji (2022) juga tercatat bahwa sosialisasi baik organisasi atau perpustakaan perguruan tinggi dengan keberlangsungan interaksi yang menjadikan pengetahuan saling berbagi satu sama lain melalui cara formal dan non formal. Ini juga dapat diberlakukan dalam suatu lembaga pemerintah guna mengembangkan pengetahuan dan informasi yang dimiliki.

Eksternalisasi (*Eksternalization*)

Proses kedua dari transfer pengetahuan yakni eksternalisasi. Proses ini merupakan perpindahan pengetahuan *tacit* ke pengetahuan eksplisit yang dilakukan dengan menggambarkan melalui cerita metafora, analogi, dan *modeling* (Tung, 2018). Sistem *knowledge management* memudahkan proses eksternalisasi untuk mengartikulasi pengetahuan *tacit* menjadi suatu konsep yang jelas. Dukungan terhadap proses ini dilakukan dengan cara dokumentasi seperti notulen rapat yang diciptakan ketika ada rapat setiap minggu atau bulan.

Dalam diskusi yang dilakukan antar arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dengan petugas PT. IAM yang bertugas mengelola arsip tidak menghasilkan atau membuat suatu catatan atau notulensi karena diskusi yang dilakukan secara informal. Sehingga mereka hanya membuat tulisan atau catatan secara individu saja. Hal ini disampaikan oleh informan dengan

pernyataan seperti berikut:

“[...] Untuk diskusi atau *sharing* kami melakukan dokumentasi atau membuat catatan secara mandiri atau pribadi saja, karena kita juga lebih sering melakukan perbincangan santai tidak seerti pertemuan formal.” (Ibu X, wawancara, Agustus 12, 2024)

Sehingga dalam diskusi yang dilakukan, informasi didapatkan dan disampaikan hanya dipahami dan ditangkap oleh peserta diskusi bersifat tacit. Tetapi ketika ada pertemuan setiap minggu untuk melaporkan progress pengerjaan proyek yang dilakukan pihak ketiga pada lembaga pemerintah daerah Kab. Malang, beberapa kali ada hasil notulensi untuk bahan evaluasi para petugas PT. IAM. Hal ini diperjelas oleh informan yakni sebagai berikut:

“[...] Ketika ada pertemuan untuk menunjukkan progress pengerjaan proyek, kami sebagai pihak ketiga sering membuat catatan untuk pihak kami sebagai bahan evaluasi dan masukan bagi kami” (Pak Y, wawancara, Agustus 12, 2024)

Tabel 1. Laporan Mingguan Pihak Ketiga

No.	Item	Minggu 1 23-27 Agustus 2021	Minggu 2 30 Agustus- 03 September 2021	Minggu 3 06-10 September 2021
1.	Deskripsi Pekerjaan	Pemindahan arsip Pemilahan Identifikasi Manuver Entry data Pengeboksen	Pemindahan arsip Pemilahan Identifikasi Manuver Entry data Pengeboksen	Pemilahan Identifikasi Manuver Entry data
2.	Pencapaian	Pemilahan, identifikasi, dan manuver mencapai 90 ml Total entry data 1.893 berkas Pengeboksen sebanyak 96 boks	Pemilahan, identifikasi, dan manuver mencapai 30 ml Total entry data 2.082 berkas Pengeboksen sebanyak 474 boks	Pemilahan, identifikasi, dan manuver mencapai 80 ml Total entry data 2.003 berkas Pengeboksen sebanyak 315 boks
3.	permasalahan	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
4.	Solusi dan Langkah Penyelesaian	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
5.	Target	Pengolahan arsip 15%	Pengolahan arsip 32%	Pengolahan arsip 49% Penyelesaian penataan separuh arsip

Sumber: Laporan Hasil Pekerjaan (2021)

Dalam kegiatan ekstrenalisasi, arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang tidak terlalu aktif dan inisiatif untuk mencatat hal-hal yang diberikan oleh karyawan pihak ketiga. Jika dilihat lebih jauh lagi, mereka hanya melakukan sebatas pekerjaan yang seharusnya mereka lakukan dan mendapatkan informasi secara informal dan secara tidak langsung. Itulah yang membuat mereka kurang dalam proses eksternalisasi ini. Mereka hanya membuat laporan akhir yang akan diberikan pada atasan.

Proses eksternalisasi ini diwujudkan melalui pembuatan laporan mingguan oleh pihak ketiga.

Laporan ini berfungsi sebagai dokumentasi eksplisit tentang progress pengelolaan arsip. Namun, arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang tidak secara aktif menggunakan laporan tersebut untuk membangun dan mengembangkan pengetahuan baru, sehingga proses ini hanya menjadi formalitas. Untuk memperbaiki proses tersebut, disarankan adanya pelatihan untuk arsiparis dalam memanfaatkan laporan sebagai sumber pembelajaran. Pada proses ini dapat dikatakan bahwa realita di lapangan tidak sesuai dengan pedoman buku yang digunakan dalam penelitian ini. Menurut Nanoka & Tekeuchi proses eksternalisasi seharusnya melibatkan dokumentasi formal untuk mengonversi *tacit knowledge* menjadi *eksplisit knowledge*. Namun pada lembaga pemerintah daerah Kab. Malang proses ini hanya menghasilkan catatan informal yang menunjukkan kurangnya struktur dalam transfer pengetahuan. Ini menunjukkan minimnya dokumentasi formal oleh arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang.

Seharusnya tahap eksternalisasi mengharuskan individu mengolah pengetahuan tacit ke pengetahuan eksplisit yang disalurkan untuk keberlangsungan pengetahuan dalam grup (Putri & Daulay, 2023). Sehingga dalam tahap ini perlunya membuat suatu karya tulis atau laporan formal yang nantinya dapat menjadi pengetahuan baru dan disebar luaskan pada pegawai lainnya agar semua tetap mendapatkan warisan pengetahuan atau dapat dijadikan sebagai referensi untuk pengerjaan selanjutnya. Hal ini juga akan menjaga pengetahuan jika suatu saat ada arsiparis yang sudah tidak bekerja di sana dan menjadi pengetahuan bagi penggantinya. Eksternalisasi menjadi perpindahan pengetahuan tacit ke explicit dimana nantinya informasi ini akan dituangkan dalam dokumentasi atau tulisan (Asim & Sorooshian, 2019).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan pentingnya menciptakan sistem dokumentasi yang formal dan konsisten untuk mendukung eksternalisasi. Dengan mengadopsi pendekatan berbasis teknologi, seperti penggunaan *platform digital* untuk manajemen arsip maka lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dapat memperkuat proses transfer pengetahuan. Seperti yang dilakukan oleh Perpustakaan Kementerian Hukum dan HAM pada penelitian Ragili (2020) yaitu membuat artikel yang dimana artikel tersebut kemudian dikirim pada forum simposium. Sehingga pihak lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dapat mencontohi hal tersebut dalam mengembangkan proses eksternalisasi dan memperkuat proses transfer pengetahuan. Guo & Xue (2020) menjelaskan juga bahwa dengan melakukan tahap membuat, menyimpan, menyebarkan, dan mengumpulkan pengetahuan dapat digunakan oleh pekerja. Di mana mereka dapat menuangkan dalam bentuk tulisan dengan topik yang berkaitan dengan pekerjaan mereka yang kemudian diunggah pada laman *website* yang dimiliki lembaga pemerintah daerah Kab. Malang. Hal ini akan mendukung manajemen sumber daya manusia yang ditingkatkan dengan mencapai sumber daya manusia berkualitas melalui panduan serta langkah yang tepat. Sehingga dengan melakukan proses eksternalisasi tidak hanya akan membagikan informasi tetapi juga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Kombinasi (*Combination*)

Kombinasi (*combination*) merupakan proses ketiga dengan merekonfigurasi pengetahuan eksplisit dengan cara menyortir, mengembangkan, dan mengklasifikasikan semuanya melalui organisasi. Pengetahuan yang diperoleh dari tahap eksternalisasi kemudian diolah oleh beberapa kelompok dalam organisasi. Media untuk proses kombinasi dapat dilakukan melalui intranet seperti diskusi, *database* organisasi yang dimiliki fungsi untuk pengkategorian informasi, pencarian dan sebagainya sangat membantu dalam proses ini (Nawawi & M, 2012).

Selanjutnya dalam proses kombinasi dilakukan penyebaran pengetahuan yang didapat. Bentuk dari penyebaran pengetahuan atau informasi yang didapatkan dari kegiatan yang telah diikuti

oleh arsiparis dapat dilakukan dengan mengirimkan laporan pada pimpinan setelah itu akan disampaikan ulang melalui diskusi. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, pengetahuan dan informasi yang didapatkan dari kegiatan tersebut diubah dengan bentuk laporan dan disampaikan dalam diskusi. Bentuk laporan kegiatan tersebut kemudian mengalami perubahan menjadi bentuk sesuai yang dijelaskan menurut informan sebagai berikut:

“[...] Semua hasil diskusi kemudian akan dicatat dan akan menjadi sebuah laporan yang akan diserahkan pada atasan.” (Ibu X, wawancara, Agustus 09, 2024)

Kemudian ada proses mengkompilasi dan pengumpulan laporan yang sebelumnya telah dibuat, kemudian diedit dan diubah dalam bentuk laporan tahunan. Proses kombinasi di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dilakukan dengan mengumpulkan informasi dari rapat maupun seminar yang ada di luar atau dalam organisasi, menyebarkan informasi maupun pengetahuan tersebut dalam diskusi, maupun bentuk file dan diedit menjadi laporan tahunan. Setelah diubah menjadi bentuk laporan tahunan, laporan ini hanya bersifat administratif saja. Laporan ini dapat dikatakan sebagai simbol formalitas yang dari apa yang telah dilakukan oleh lembaga pemerintah daerah Kab. Malang. Selain itu, laporan tahunan yang telah dibuat tidak didistribusikan pada pihak lain sehingga akan langsung diberikan pada pimpinan yang bertanggungjawab saja. Untungnya, laporan ini digunakan sebagai referensi di masa mendatang ketika akan membuat laporan lagi dan menjadi bahan tambahan dalam membuat laporan selanjutnya.

Kemudian dengan begini para arsiparis memang tidak melakukan pewarisan informasi pada pihak lain bahkan dapat dikatakan mereka menyimpan pengetahuan tersebut untuk mereka sendiri. Sedangkan yang dijelaskan pada pedoman acuan buku penelitian ini mengatakan bahwa pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit dapat dilakukan dengan melakukan forum diskusi dengan membagikan pengetahuan mereka secara individu pada kelompok yang lainnya. Hal ini dikarenakan dapat mewariskan pengetahuan pada semua orang, sehingga pengetahuan tersebut tidak akan hilang dan hanya terdapat pada satu orang saja. Sehingga, penelitian ini mendukung temuan Ragili (2020) bahwa menyebarkan informasi dan pengetahuan dikumpulkan menjadi bentuk buku tahunan menjadi jembatan dalam adanya transfer pengetahuan. Szulanski (2000) dalam *The Process of Knowledge Transfer* lebih lanjut mengidentifikasi bahwa pengorganisasian pengetahuan yang efektif mempengaruhi seberapa cepat dan efektif pengetahuan dapat disebarkan di seluruh bagian organisasi, terutama dalam menghadapi hambatan transfer pengetahuan yang sering terjadi.

Tetapi melihat kondisi lapangan yang dilakukan arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang ini mereka hanya menyimpan pengetahuan ini sendiri, maka pengetahuan tersebut tidak dapat diwariskan pada orang di luar kepentingan. Bahkan pengetahuan itu hanya dimiliki oleh beberapa orang saja, yang kemudian akan menyusahkan karyawan lainnya di kemudian hari dan akan melimpahkan pekerjaan pada pihak ketiga lagi. Dimana tahap kombinasi digunakan untuk mengubah pengetahuan eksplisit ke eksplisit yang dimuat dalam bentuk catatan, artikel, ataupun buku (Putri & Daulay, 2023). Bentuk seperti ini akan menurunkan pengetahuan pada orang di luar kepentingan dengan tujuan mereka juga akan mengerti dan paham akan pengelolaan arsip yang dilakukan pada lembaga pemerintah daerah Kab. Malang. Sehingga pengetahuan tidak hanya dimiliki oleh para arsiparis saja, tetapi seluruh pegawai dapat menerapkan penyimpanan arsipnya sendiri sesuai dengan bidang masing-masing. Hingga ketika semua arsip dari seluruh bidang dijadikan satu tidak akan memberatkan pekerjaan arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa laporan tahunan menjadi media utama dalam proses kombinasi. Namun, kurangnya kolaborasi dalam menyusun laporan ini menyebabkan pengetahuan

tetap terkonsentrasi pada individu tertentu sehingga tidak menyebar secara merata. Alavi & Leidner (2001) menekankan pentingnya penggunaan sistem manajemen pengetahuan (KMS) untuk mendukung distribusi dan pengelolaan pengetahuan eksplisit. Mereka berargumen bahwa KMS memfasilitasi pengorganisasian, penyaringan, dan distribusi informasi di seluruh organisasi untuk memastikan pengetahuan dapat diakses oleh semua anggota. Hal ini sangat relevan dengan praktik di Kabupaten Malang, di mana pengetahuan yang dikumpulkan melalui diskusi dan rapat disusun dan disebarkan melalui laporan tahunan yang diteruskan kepada pimpinan. Selain itu, Davenport & Prusak (1998) dalam *Working Knowledge* juga mencatat bahwa pengorganisasian pengetahuan yang efektif membantu dalam mengurangi kesenjangan pengetahuan yang ada, yang tercermin dalam bagaimana laporan yang dihasilkan oleh lembaga pemerintah daerah tersebut menjadi referensi untuk pengelolaan arsip di masa depan. Sehingga dalam melakukan proses kombinasi dapat membuat suatu bentuk yang lebih terstruktur untuk meningkatkan kolaborasi dalam organisasi. Dengan demikian, informasi dapat digunakan lebih maksimal untuk tujuan bersama.

Internalisasi (*Internalization*)

Proses internalisasi (*internalization*) adalah tahap akhir dalam transfer pengetahuan. Proses internalisasi yaitu proses merubah pengetahuan eksplisit dalam bentuk tacit (Ragili, 2020). Dalam hal ini, pengetahuan *explicit* mengalami modifikasi dalam media lain atau bentuk lain. Proses internalisasi juga menjadi proses menciptakan dari pengumpulan pengetahuan baru. Proses internalisasi dapat terjadi dari kegiatan seperti pelatihan atau *workshop*. Namun, dalam hal ini, arsipais di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang belum ada pelatihan sendiri, tetapi hanya mengikuti pelatihan dari luar. Hal tersebut disebabkan oleh arsiparis yang masih fokus pada pekerjaan pengolahan arsip. Hal ini dijelaskan melalui wawancara seperti yang dijelaskan di bawah ini:

“Biasanya kami hanya datang ke pelatihan saja, karena memang kita lebih focus untuk mengelola arsip yang ada. Ditambah lagi dengan sdm yang terbatas, sehingga kami belum bisa melakukan kegiatan seperti mengadakan pelatihan” (Ibu X, wawancara, Agustus 09, 2024)

Pernyataan yang dilontarkan oleh informan, menandakan bahwa memang proses internalisasi belum dilakukan sendiri oleh lembaga pemerintah daerah Kab. Malang, melainkan hanya mengikuti program pelatihan atau seminar yang diadakan pihak luar. Sehingga hal ini dapat dinyatakan bahwa proses internalisasi telah dilakukan, hanya saja bukan dari pihak internal yang mengadakan. Jika dianalisis sesuai dengan teori dan buku pedoman penelitian ini, seharusnya memang pengetahuan yang didapatkan harus dibagikan dari individu pada kelompok lalu diteruskan lagi ke organisasi atau berarti dalam konteks ini disampaikan pada pihak dinas. Proses ini biasanya dilakukan dari hasil pelatihan yang digabungkan dengan pengalaman pribadi. Hasilnya nantinya akan menghasilkan pengetahuan bersama dan pengalaman yang membuat tujuan tercapai (Tung, 2018).

Dikarenakan pelatihan hanya dilaksanakan ketika ada pihak luar saja, maka arsiparis di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang sesuai dengan yang dijelaskan oleh Nanoka & Takeuchi (1995). Tetapi seharusnya arsiparis di sana juga dapat melakukan proses internalisasi melalui intranet (*database* dinas), surat edaran atau keputusan, dan lain-lain yang akan didukung dengan pengambilan dokumen. Dalam buku “Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)” yang ditulis oleh Ismail Nawawi (2012) menyatakan bahwa pemicu untuk proses ini adalah penerapan “*learning by doing*” di mana fitur ini akan sangat membantu terlaksananya proses internalisasi. Selain pelatihan dan pendidikan dapat mengubah pengetahuan tertulis (eksplisit) menjadi pengetahuan tacit para karyawan.

Berdasarkan hasil yang telah didapatkan, proses internalisasi belum dilakukan di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang. Hal tersebut karena arsiparis masih fokus terhadap kegiatan pengolahan arsip. Namun dalam hal ini, arsiparis di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang telah mengikuti pelatihan di mana informasi maupun pengetahuan yang didapat dengan mengolah ke dalam bentuk laporan untuk disampaikan kepada pimpinan. Proses internalisasi akan menjadi basic pengetahuan tacit bagi anggota tim yang lain (Nonaka & Takeuchi, 1995). Penelitian ini mendukung temuan Azizah (2018) bahwa manajemen pengetahuan dapat meningkatkan keberlangsungan organisasi. Namun, berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian ini menemukan bahwa proses internalisasi di lembaga pemerintah daerah lebih tergantung pada pelatihan eksternal daripada inisiatif internal. Maka dapat dikatakan hal ini sedikit bertentangan dengan penelitian sebelumnya. Ini dikarenakan lembaga pemerintah daerah Kab. Malang tidak ada inisiatif untuk melakukan pelatihan secara berkala untuk cakupan internal dan untuk meningkatkan kompetensi pegawainya.

Adanya pelatihan ini tentu membuka wawasan baru dan membuat kompetensi arsiparis bertambah. Hal ini sangat efektif untuk meningkatkan pengetahuan arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang. Sayangnya, proses internalisasi melalui pelatihan ini tidak rutin dilakukan dan hanya dilakukan ketika pelatihan berlangsung. Sehingga arsiparis hanya akan melakukan transfer pengetahuan ketika pelatihan itu diadakan. Menurut Putri (2023) mengatakan bahwa tahap internalisasi terjadi ketika individu pada satu grup dan kumpulan grup pada organisasi mengubah pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tacit seperti mengaplikasikan suatu kegiatan setelah membaca pengetahuan yang mereka dapatkan. Contohnya seperti ketika arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang mengikuti acara seminar atau pelatihan, maka mereka memberikan penjelasan yang mudah dimengerti untuk arsiparis atau pegawai lainnya. Sehingga pengetahuan terus diwariskan pada yang lainnya dan tidak dimiliki sendiri. Pengetahuan baru yang didapatkan ketika acara berlangsung juga akan menjadi suatu proses transfer pengetahuan secara berkelanjutan. Tidak hanya itu, Collins & Clark (2016) menegaskan bahwa manajemen pengetahuan dapat mempercepat pembelajaran untuk mengembangkan sumber daya manusia. Pengetahuan yang diambil dari proses ini tidak hanya akan menjadi pengetahuan baru tapi juga dapat mengembangkan sumber daya manusianya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa internalisasi di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang lebih banyak terjadi melalui pelatihan eksternal. Sementara pelatihan ini akan memberikan suatu wawasan baru, namun kurangnya upaya internal untuk membangun sistem pembelajaran berbasis pengalaman menunjukkan keterbatasan dalam mendukung pengembangan *tacit knowledge* secara berkelanjutan. Maka dari itu diperlukannya manajemen pengetahuan yang tepat sesuai dengan tujuan perusahaan yang ditegaskan oleh Figueiredo et al.(2016). Manajemen pengetahuan juga akan mempengaruhi perusahaan, di mana sudah menjadi konsensus bahwa pengetahuan menjadi dasar efektivitas dan persaingan operasional perusahaan. Kaufman (2011) juga menjelaskan bahwa menempatkan keputusan strategis dalam tindakan dan mempelajari lingkungan mereka adalah pemanfaatan dalam mempertahankan dan peluang diri terhadap terjadinya potensi bahaya.

Dari penjelasan di atas, penulis berusaha melakukan model transfer pengetahuan menjadi sebagai berikut:



Gambar 3 Model Transfer Pengetahuan SECI
Sumber: Hasil Penelitian (2024)

Transfer pengetahuan yang dilakukan oleh lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dengan pihak ketiga mengalami empat proses yakni sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Proses pertama yakni sosialisasi yang dilakukan arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dengan pihak ketiga dilakukan dengan *sharing* secara informal dan juga arahan. Kegiatan ini mendiskusikan mengenai cara pengelolaan arsip yang baik dan benar sesuai pedoman atau SOP yang ada. Sehingga melalui interaksi ini, permasalahan dan kendala serta informasi yang didapat dari pihak ketiga dapat menjadi bahan evaluasi dalam mengembangkan arsiparis dalam mengelola arsip. Proses kedua, eksternalisasi dilakukan dengan pihak ketiga yang selalu membuat laporan setiap minggunya atas pekerjaan yang telah dilakukan. Informasi yang didapatkan ketika mengerjakan dituangkan dalam bentuk laporan mingguan dan disampaikan pada penanggung jawab proyek pengerjaan pengelolaan arsip di lembaga pemerintah daerah Kab, Malang.

Proses ketiga, kombinasi yang dilakukan lembaga pemerintah daerah Kab. Malang yaitu mengkompilasi dan pengumpulan laporan yang ada sebelumnya kemudian dibuat sebagai bentuk laporan tahunan. Hal ini dilakukan dari proses eksternalisasi yang ditransfer dan disebarkan pada pimpinan ketika proyek telah selesai. Proses terakhir yakni proses internalisasi hanya dilakukan pelatihan yang diadakan oleh pihak luar kemudian dibuat menjadi bentuk laporan tertulis dari hasil pelatihan yang telah mereka ikuti.

Media yang dimanfaatkan dalam menyampaikan informasi antar arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dengan karyawan pihak ketiga melalui komunikasi atau interaksi dalam hal ini melalui diskusi informal yang kemudian menjadi bentuk laporan akhir dari proses pengerjaan proyek

pengelolaan arsip. Kedua cara itu merupakan media untuk menyampaikan informasi yang digunakan arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dengan pimpinannya. Hal ini dilakukan melalui diskusi untuk meminimalisir kendala yang akan terjadi ke depannya.

Hambatan yang terjadi dalam proses transfer pengetahuan di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang di antaranya adalah kurangnya sumber daya manusia sehingga arsiparis menyerahkan seluruh pekerjaan pengelolaan arsip pada pihak ketiga. Arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang yang hanya berjumlah 4 orang membuat mereka kewalahan dalam mengelola arsip yang jumlahnya selalu bertambah setiap saat. Kemudian kurangnya kesadaran akan pentingnya pengetahuan yang diberikan pihak ketiga pada lembaga pemerintah daerah Kab. Malang, membuat arsiparis di sana menjadi menggampangkan dengan adanya bantuan pihak ketiga dalam mengelola arsip yang ada. Seharusnya dengan adanya bantuan pihak ketiga, arsiparis lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dapat menambah pengetahuan dan membuat strategi dalam pengelolaan arsip mereka. Selain itu, anggaran yang terbatas juga menjadi salah satu faktor dari penghambat dalam menyalurkan dan mengembangkan pengetahuan melalui kegiatan pelatihan. Anggaran yang diperlukan lumayan banyak tetapi tidak sepadan apabila mereka hanya melakukan pelatihan internal untuk 4 orang arsiparisnya. Sehingga mereka lebih memilih untuk melakukan pelatihan di luar instansi.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa transfer pengetahuan di lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dilakukan melalui proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Proses sosialisasi sering terjadi dengan melakukan diskusi terkait pengerjaan pengelolaan arsip oleh pihak ketiga agar meminimalisir terjadinya kendala yang dapat terjadi di kemudian hari. Proses eksternalisasi tidak dilakukan dengan baik oleh lembaga pemerintah daerah Kab. Malang karena minimnya dokumentasi formal dan tidak dapat memanfaatkan secara maksimal dari laporan mingguan yang dibuat oleh pihak ketiga untuk mengonversi *tacit knowledge* menjadi *eksplisit knowledge*. Proses kombinasi dilakukan dengan menyebarkan dan mengumpulkan informasi serta pengetahuan dari proses eksternalisasi yang diubah menjadi bentuk laporan tahunan. Sedangkan proses internalisasi masih belum dilakukan dengan optimal. Hal ini dikarenakan para arsiparis hanya mengikuti pelatihan yang diadakan dari pihak luar. Namun, dari kegiatan tersebut para arsiparis mendapatkan wawasan baru dalam menambah pengetahuan.

Hambatan yang dialami terdapat pada sumber daya manusia di mana mereka berjumlah terbatas. Dimana jumlah arsiparis tidak sesuai dengan jumlah arsip yang terus bertambah, maka mereka tidak dapat menyanggupi jika harus melakukan pengelolaan arsip sendiri. Selain itu, kurangnya kesadaran dari pihak instansi untuk mau memajukan transfer pengetahuan yang dimana pihak instansi dan arsiparis melimpahkan segala pekerjaan pengelolaan arsip pada pihak ketiga tanpa mau mendalami dan mengambil pengetahuan dari pihak ketiga. Padahal dengan mereka mengambil pengetahuan yang diberikan oleh pihak ketiga, mereka akan dapat menyusun strategi yang sesuai dengan kondisi lapangan mereka. Hal itu akan membuat efisien dalam mengelola arsip dan dapat mereka tangani sendiri. Terakhir ada masalah anggaran yang dibutuhkan cukup banyak ketika akan mengadakan pelatihan internal. Anggaran yang banyak, namun hanya dilakukan pada 4 orang arsiparisnya diukur kurang sebanding dengan dana yang dikeluarkan. Sehingga dengan hambatan itu tentu sangat menghambat arsiparis dalam mengembangkan pengetahuan dan mengelola arsip.

Dengan begini, maka lembaga pemerintah daerah Kab. Malang perlu memperbaiki dan meningkatkan proses transfer pengetahuan dengan melakukan optimalisasi melalui pelatihan internal dan lebih mengedukasi para arsiparis agar menyebarluaskan pengetahuan terkait pengelolaan arsip pada

pihak lain. Arsiparis dapat mewariskan pengetahuan dengan membuat buku pedoman ataupun berbagi (*sharing*) pada pihak yang terlibat dalam pengelolaan arsip lainnya. Kemudian pihak lembaga pemerintah daerah Kab. Malang dapat menambah jumlah arsiparis agar setimpal dengan pengelolaan arsip yang mereka miliki. Dan juga membuat anggaran dana untuk melakukan *workshop* atau seminar internal terhadap pegawainya tentang pentingnya pengelolaan arsip, serta dapat menambahkan pengetahuan baru. Adanya upaya tersebut akan mendukung pengembangan pengetahuan secara berkelanjutan dan berkapasitas jangka panjang. Selain itu, perlunya peningkatan struktur dalam proses transfer pengetahuan seperti mengadopsi sistem manajemen pengetahuan berbasis teknologi dalam memperkuat dokumentasi dan penyebaran pengetahuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R. F., Suyitno, I., Kurniawan, T., & Anggoro, B. K. (2022). Manajemen Pengetahuan Model SECI Di UPT Perpustakaan Universitas Negeri Malang. *JoLLA: Journal of Language, Literature, and Arts*, 2(12), 1768–1779.
- Alimuddin, Z., Tjakraatmadja, J. H., Ghazali, A., & Ginting, H. (2021). Using SECI to Improve Teachers' Pedagogical Content Knowledge. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 19(1), 1–14.
- Asim, Z., & Sorooshian, S. (2019). Exploring The Role of Knowledge, Innovation and Technology Management (KNIT) Capabilities That Influence Research and Development. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2).
- Azizah, M. N., & Prasetyawan, Y. Y. (2018). Knowledge Management Sebagai Upaya Menjaga Pengetahuan Organisasi Arsip Di Pengadilan Negeri Ungaran. *Jurnal Ilmu Perpustakaan*, 7(3), 261–270.
- Barthos, B. (2009). *Manajemen Kearsipan untuk Lembaga Negara, Swasta, dan Perguruan Tinggi*.
- Bradsher, J. G. (Ed.). (1991). *Managing archives and archival institutions*. University of Chicago Press.
- Callista, N. (2016). Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tresnamu Sejati Cabang Surabaya. *Jurnal Agora*, 4(2), 45–50.
- Collins, C. J., & Clar, K. D. (2016). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Network, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
- Davenport, T. H. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. New York: Harvard Business School.
- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., & Monico, L. (2016). Human Resource Management Impact on Knowledge Management: Evidence From The Portuguese Banking Sector. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 497–528.
- Guo, X., & Xue, Y. (2020). The Professional Education Ecosystem of Industrial Design at Georgia Institute of Technology Based on SECI Model. *E3S Web of Conferences*, 179, 1–8.

- Kaufman, B. E. (2011). The Theory and Practice of Strategic HRM ad Participative Management: Antecedents in Early Industrial Relations. *Human Resource Management Review*, 11(4), 505–533.
- Nawawi, P. D. H. I., & M, M. (2012). *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*. Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nugraheni, N. (2023). *Penerapan model SECI di Perpustakaan UIN Walisongo Semarang. Skripsi. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*. Universitas Islam Negeri Walisongo. Semarang.
- Nurchahyo, R. (2019). Knowledge Management System dengan SECI Model sebagai Media, Knowledge Sharing pada Proses Pengembangan Perangkat Lunak di Pusat Komputer Universitas Tarumanagara. *Jurnal Teknologi Terpadu*, 5(2).
- Putri, O., & Daulay, R. (2023). *Pengimplementasian Knowledge Sharing dalam Ruang Lingkup Organisasi Mahasiswa* (Vol. 3, Nomor 2). Ilmu Perpustakaan dan Informasi Islam.
- Ragili, B. A., Winoto, Y., & Yanto, A. (2020). Transfer Pengetahuan di Perpustakaan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. *Nusantara Journal of Information and Library Studies (N-JILS)*, 3(1), 1–16.
- Sari, H. N. (2021). *Analisis Proses Transfer Pengetahuan Antargenerasi dengan Membedakan Antara Cara Komunikasi Formal dan Informal pada (Studi Kasus: PT. Dwie Warna Karya [(Doctoral dissertation,]. Universitas Atma Jaya Yogyakarta*.
- Siambaton, E. (2017). Memahami Arsip dan Arsiparis Dalam Manajemen Kearsipan di Amerika Serikat dan Indonesia. Dalam *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar* (Vol. 8, hlm. 245–249).
- Sidik, R., & Fitriawati, M. (2018). Seci Implementation Model: Supporting Efforts to Preserve Sundanese Concept Culture. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 407(1), 1–7.
- Sugiyono. (2015). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Szulanski, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9–27. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2884>
- Tsuiji, L. C. (2022). Organizational Knowledge Creation in A World of Full-Time Remote Work: Impacts to Socoalization, Externalization. Dalam *Combination, and Internalization of Knowledge [Robert Morris University PP]*. In *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Tung, K. Y. (2018). *Memahami Knowledge Management*. Permata Puri Media.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2009 Kearsipan. (2009, Oktober 23).