



# SECI Model Knowledge Management in UPT Perpustakaan Universitas Negeri Malang

## Manajemen Pengetahuan Model SECI Di UPT Perpustakaan Universitas Negeri Malang

Reza Fawzia Ahmad, Imam Suyitno\*, Taufiq Kurniawan, Bayu Koen Anggoro

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang No. 5 Malang, Jawa Timur, Indonesia

\*Penulis korespondensi, Surel: imam.suyitno.fs@um.ac.id

Paper received: 2-1-2022; revised: 20-6-2022; accepted: 25-12-2022

### Abstract

The university library is an essential component of the Indonesian state universities' three central responsibilities (*Tri Dharma*) realization as it is a center of knowledge and information. As a center of intellectual property, college libraries have to disseminate existing knowledge and information to individuals, groups, or organizations. This study aims to describe the knowledge management practices at the Technical Implementation Unit Library of Universitas Negeri Malang using the SECI model and the challenges during its processes. This study used a qualitative approach with a descriptive research design. Data collection was carried out using interviews, observation, and document review techniques. The data analysis process was conducted using data condensation, data presentation, and drawing conclusions. The results of the data analysis suggested a number of results. (1) The knowledge management in the Library of Universitas Negeri Malang using the SECI model includes the socialization stage (for internal and external stakeholders), the externalization stage (ideas or opinions on service and writing innovations), the combination stage (organization catalogs by utilizing information systems), and the internalization stage (participating in activities seminars or conferences). (2) Barriers to knowledge management in Universitas Negeri Malang library are divided into two factors, namely internal organizational factors and external factors.

**Keywords:** Knowledge Management, SECI Models, University Libraries

### Abstrak

Perpustakaan perguruan tinggi merupakan bagian penting dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi Negeri yang menjadi pusat pengetahuan dan informasi. Sebagai pusat kekayaan intelektual, perpustakaan perguruan tinggi memiliki tugas untuk menyebarkan pengetahuan dan informasi yang ada baik ke individu, kelompok atau organisasi. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsikan penerapan manajemen pengetahuan di UPT Perpustakaan Universitas Negeri Malang dengan pendekatan model SECI serta hambatan yang terjadi dalam prosesnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Kegiatan analisis dimulai dengan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan pada hasil analisis data yang ada, diperoleh kesimpulan sebagai berikut. (1) Penerapan Manajemen Pengetahuan di Perpustakaan Universitas Negeri Malang dengan analisis model SECI meliputi tahap sosialisasi yaitu internal dan eksternal, tahap eksternalisasi meliputi ide atau gagasan pada inovasi layanan dan tulisan, tahap kombinasi yaitu pengorganisasian katalog dengan memanfaatkan sistem informasi, dan tahap internalisasi meliputi mengikuti kegiatan seminar atau konferensi. (2) Hambatan dari penerapan manajemen di perpustakaan Universitas negeri malang dibagi menjadi dua faktor yaitu faktor internal organisasi dan faktor eksternal.

**Kata kunci:** Manajemen Pengetahuan, Model SECI, Perpustakaan Perguruan Tinggi

## 1. Pendahuluan

Perpustakaan merupakan pusat dari semua jenis pengetahuan terutama bagi sebuah perguruan tinggi. Perpustakaan perguruan tinggi menjadi bagian penting dalam kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu kegiatan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada

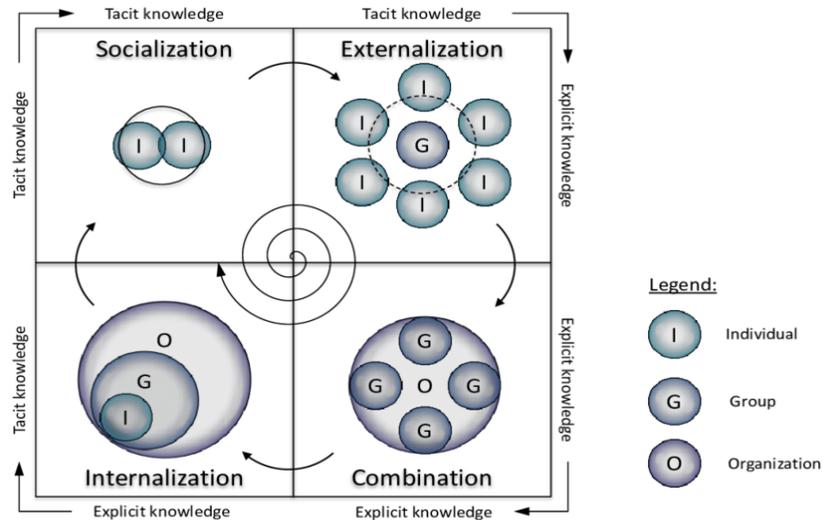
masyarakat. Sebagai pendukung utama dalam program tersebut maka perpustakaan perguruan tinggi harus berdiri sesuai dengan Standar Nasional Perpustakaan Perguruan Tinggi (Standar Nasional Perpustakaan Perguruan Tinggi, 2017) yang memiliki visi dan misi yang mengacu pada visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi tersebut dan sebagai fasilitator dalam proses pembelajaran serta berperan dalam meningkatkan kemampuan akademik. Perpustakaan harus menyediakan seluruh kebutuhan pemustaka baik kebutuhan informasi berupa koleksi maupun fasilitas penunjangnya serta layanan atau program. Perpustakaan wajib menciptakan lingkungan yang kondusif bagi civitas universitas dalam memperkaya proses pembelajaran, mendorong proses berfikir, serta mendorong terciptanya ide-ide kreatif pengembangan diri secara optimal. Optimalisasi manajemen pengetahuan pada organisasi dapat terlaksana jika ada sinergi antar pemilik pengetahuan dengan organisasi dalam hal ini universitas sebagai pemangku kebijakan (Anggoro et al., 2017).

Pengetahuan di dalam perpustakaan merupakan aset utama yang tidak terlihat (*asset intangible*), dimana pengetahuan menjadi aset kekayaan intelektual bagi setiap sumber daya manusia yang tidak akan sama satu dengan yang lain. Oleh sebab itu, perlu adanya berbagi pengetahuan dari organisasi ke individu, individu ke individu, serta organisasi ke organisasi. Tujuannya agar pengetahuan yang dimiliki tidak hanya ada di satu individu melainkan dapat dibagikan dan menjadi ilmu baru bagi individu lain. Al-Tit et al., (2022) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan adalah proses dari sebuah pengalaman, pengetahuan, dan keahlian yang menghasilkan keterampilan baru, memungkinkan kinerja kerja, menghadapi inovasi dan menciptakan nilai pelanggan. Nkomo et al., (2021) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan berkaitan dengan pengelolaan informasi, pengetahuan, proses, sistem dan *enabler*. Pengetahuan manajemen mencakup pengetahuan yang direkam (*explicit*), pengetahuan pribadi (*tacit*), dan pengetahuan budaya.

Manajemen pengetahuan terdapat banyak model untuk menganalisis manajemen pengetahuan salah satunya adalah model SECI (*socialization, externalization, combination, internalization*) yang publikasikan pertama kali oleh Takeuchi (1995). Model ini disebut sebagai *model of spiral knowledge* yang mana fokus pembahasannya menekankan pada proses berbagi/transfer pengetahuan, transfer pembelajaran, dan inovasi (Nonaka et al., 2000) (Gambar 1). Hal tersebut selaras dengan perpustakaan yang mana dalam memberikan layanan, berdasarkan pada hasil pemikiran dan diskusi antar pustakawan beserta staf perpustakaan. Dalam proses diskusi tersebut maka terjadi proses transfer pengetahuan dan pembelajaran yang serta memunculkan inovasi pada layanan. Beberapa hambatan sering terjadi dalam organisasi perpustakaan dalam mentransfer pengetahuan antar individu maupun organisasi dari hak akses terhadap informasi sampai perbedaan persepsi terhadap informasi yang perlu atau tidak untuk disampaikan sehingga pada penelitian Tzavidis et al., (2020) dapat menjabarkan pengetahuan dibuat dan dibagikan dalam organisasi berdasarkan model sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (SECI) (Sidik & Fitriawati, 2018) dan disesuaikan dengan proporsi nilai.

Pada proses manajemen pengetahuan, transfer atau berbagi pengetahuan tidak hanya terjadi antar perpustakaan ke pemustaka tetapi juga antar pustakawan dengan campur tangan pemangku kebijakan. Pustakawan harus mampu mengkomunikasikan pengetahuan dalam dirinya (*tacit*) baik dengan sesama pustakawan dan staf perpustakaan serta dengan pimpinan perpustakaan selaku pemangku kebijakan, dengan begitu layanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pemustaka. Berbagi pengetahuan sendiri didefinisikan sebagai proses

pengiriman pengetahuan dari satu orang kepada orang lain dalam sebuah organisasi yang sama atau dapat dikatakan berbagi pengetahuan (Agyemang et al., 2019). Berbagi pengetahuan dalam perpustakaan perguruan tinggi tentu penting untuk menjaga keberlangsungan pengetahuan serta diperbaharui sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.



**Gambar 1. Diagram SECI dengan transfer individu, kelompok, dan organisasi (Nonaka et al., 2000)**

Penelitian terdahulu yang selaras dengan penelitian adalah “Peran perpustakaan dalam penerapan Knowledge Management di dalam badan tenaga nuklir nasional (BATAN) PUSPIPTEK” ditulis oleh Praspasetyo, (2017) dari UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran perpustakaan dalam menerapkan manajemen pengetahuan dan mengetahui kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam menerapkan manajemen pengetahuan di BATAN Puspipstek. Tinjauan pustaka kedua adalah skripsi dengan judul “Analisis Penerapan Manajemen Pengetahuan di Perpustakaan Universitas Negeri Sumatera Utara” oleh Hasibuan (2017) dari Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan manajemen pengetahuan di perpustakaan UINSU Medan. Tinjauan pustaka yang ketiga, “Penerapan knowledge Management di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Alternatif (Mutual) Kota Magelang” oleh Hidayatullah (2020) dari Universitas Muhammadiyah Surakarta. Penelitian ini merupakan penelitian dengan penerapan *knowledge management* dalam proses penciptaan pengetahuan organisasi di SD Mutual Kota Magelang melalui perwujudan konversi pengetahuan dengan model SECI.

Proses penerapan manajemen pengetahuan di perpustakaan terletak pada sistem manajemen yang baik (Sirorei & Fombad, 2019). Dengan kata lain, manajemen yang baik akan menciptakan layanan yang baik sesuai dengan kebutuhan pemustaka. Hal tersebut erat kaitannya dengan proses berbagi atau transfer pengetahuan, ketika para pemimpin di perpustakaan mampu mengorganisir sumber daya yang ada maka perputaran pengetahuan antar pegawai dapat berjalan dengan baik. Sehingga, tujuan utama dari perpustakaan perguruan tinggi dapat tercapai. Manajemen pengetahuan di UPT Perpustakaan Universitas Negeri Malang dapat dilihat apakah sudah menerapkan manajemen pengetahuan, jika dilihat dari layanan yang diberikan serta program dari perpustakaan dan proses kerja pustakawan maka

sudah ada manajemen pengetahuan di dalamnya, akan tetapi jika dianalisis dengan pendekatan model SECI dan ditelaah lebih lanjut berdasarkan tahapan SECI masih belum terlihat jelas. Terlebih kondisi pandemi seperti saat ini transfer serta berbagi informasi dan pengetahuan lebih banyak dilakukan secara daring akan tetapi layanan pada perpustakaan tetap dilakukan secara luring dengan protokol kesehatan yang ketat. Oleh sebab itu, peneliti mengambil judul “Penerapan Manajemen Pengetahuan di UPT Perpustakaan Universitas Negeri Malang (Analisis dengan Pendekatan Model SECI)”, dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan manajemen pengetahuan dengan pendekatan model SECI yaitu *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization* (Nonaka et al., 2000) serta hambatan dalam prosesnya yang dilihat dari pelayanan yang diberikan.

## 2. Metode

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Tujuan dalam pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif adalah menggali dan mengeksplorasi serta memahami makna dari proses penelitian yang digunakan untuk memecahkan permasalahan yang ada dengan cara menarik kesimpulan dari sebuah penelitian. Penggunaan metode kualitatif deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan manajemen pengetahuan di perpustakaan dengan pendekatan analisis model SECI (Nonaka et al., 2000) pada kebijakan, layanan, dan pengelolaan sumber daya yang ada di perpustakaan.

Penelitian ini berlokasi di UPT Perpustakaan Universitas Negeri Malang. Peran peneliti memiliki peran penting dalam penelitian ini karena peneliti merupakan instrumen primer yang terjun langsung ke lokasi serta sebagai subjeknya. Data dan sumber data pada penelitian ini terdapat sumber data primer meliputi wawancara dan observasi kepada kepala perpustakaan, tiga pustakawan, dan satu staf perpustakaan dari empat bidang layanan serta kepada lima mahasiswa aktif Universitas Negeri Malang mulai dari angkatan 2017 sampai angkatan 2020. Sedangkan sumber data sekunder berupa dokumen penunjang seperti dokumen, SOP, data statistik, jurnal dan sejenisnya. Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara, pedoman observasi, dan telaah dokumen. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan telaah dokumen.

Teknik analisis data menggunakan pendekatan linear dan hierarkis yang dibangun dari bawah ke atas dimana peneliti mengumpulkan data dari hasil penelitian yang nantinya disusun secara sistematis (Creswell, 2014) dengan teknik pengolahan data dan penafsiran memperhatikan langkah berikut: (1) Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis; (2) Membaca keseluruhan data; (3) Membuat atau memulai *coding* semua data; (4) Menerapkan proses *coding* untuk mendeskripsikan data seperti ranah, partisipan/orang, kategori, dan tema yang dianalisis; (5) Menunjukkan deskripsi dan tema-tema dalam bentuk narasi atau laporan kualitatif; dan (6) Langkah terakhir adalah membuat interpretasi dalam penelitian kualitatif atau memaknai data, maksudnya adalah menyampaikan gagasan yang sesuai dengan teori yang digunakan atau ternyata hasilnya membantah teori yang digunakan. Serta validasi data penelitian ini menggunakan triangulasi teknik yaitu pengecekan data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Penerapan manajemen pengetahuan di UPT Perpustakaan UM

Manajemen pengetahuan merupakan sebuah proses pengaturan pengetahuan baik dalam individu atau organisasi dimana pengetahuan muncul karena adanya proses identifikasi, penciptaan, penyimpanan, penyebaran, penerapan dan penggunaan kembali pengetahuan untuk tercapainya tujuan organisasi. Menurut Anggoro et al., (2018) manajemen pengetahuan di perguruan tinggi dari perspektif implementasi menjelaskan bahwa manajemen yang berfokus pada aplikasi keahlian untuk mengimplementasikan pengetahuan secara eksplisit yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan masyarakat organisasi dalam rangka pencapaian percepatan tujuan organisasi dalam hal ini perguruan tinggi. Perpustakaan perguruan tinggi merupakan organisasi dimana kegiatan utamanya adalah pengelolaan pengetahuan dan informasi yang mendukung kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Penerapan manajemen pengetahuan di perpustakaan dengan analisis model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization*).

##### 3.1.1. Sosialisasi

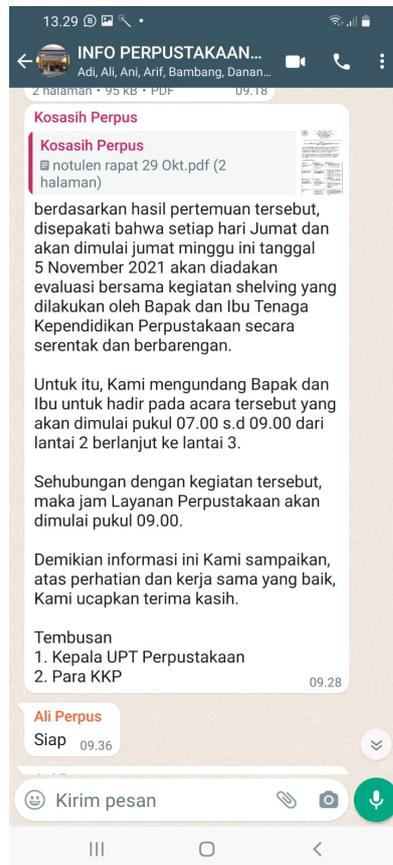
Sosialisasi pada perpustakaan perguruan tinggi adalah proses berupa kegiatan berbagi pengalaman, saling mengamati, mengimitasi, serta curah pendapat. Sosialisasi dibagi menjadi dua yaitu internal dan eksternal berupa kegiatan berbagi atau transfer pengetahuan dan informasi kepada sesama baik dalam kegiatan formal ataupun tidak. Pada perpustakaan Universitas Negeri Malang, sosialisasi dikatakan sudah berjalan dengan baik. Hal tersebut terbukti dengan adanya kegiatan pertukaran informasi seperti yang dikemukakan oleh narasumber. Kegiatan tersebut meliputi rapat koordinasi antar pegawai perpustakaan baik dari pimpinan sampai staf perpustakaan hal tersebut dapat dikategorikan sebagai sosialisasi internal (Gambar 2). Pada prosesnya, sosialisasi internal meliputi berbagi informasi dan transfer pengetahuan melalui dua proses yaitu secara langsung baik secara formal seperti rapat koordinasi, rapat tahunan, rapat per bagian kerja.



**Gambar 2. Rapat koordinasi**

Sedangkan untuk berbagi dan transfer pengetahuan secara non formal terjadi melalui platform media sosial atau aplikasi *chatting* yaitu WhatsApp (Gambar 3). Pada platform tersebut proses berbagi dan transfer pengetahuan dan informasi terjadi secara bebas dan spontan. Informasi dan berbagi pengetahuan yang ada biasanya berisi tentang informasi terkait seminar atau lokakarya yang akan diadakan, berbagi informasi terkait hasil rapat atau notulen, berbagi informasi terkait hasil seminar atau makalah, berbagi informasi terkait berita terbaru tentang

kepastakawanan, serta informasi-informasi lain yang sedang ramai dibicarakan namun masih dalam koridor pekerjaan.



**Gambar 3. Berbagi informasi melalui WhatsApp**

Sosialisasi eksternal merupakan hubungan antara perpustakaan dengan pemustaka atau perpustakaan dengan organisasi atau instansi lain. Sosialisasi eksternal perpustakaan dengan pemustaka seperti sosialisasi program, layanan, dan informasi terkait perpustakaan. Berbagi dan transfer pengetahuan pada sosialisasi eksternal terjadi secara langsung yaitu kegiatan sosialisasi pada saat PKKMB terkait sosialisasi pendidikan pemakai atau melalui poster dan tulisan yang tersedia pada masing-masing bidang layanan. Sedangkan sosialisasi eksternal tidak langsung dilakukan melalui media sosial serta laman resmi perpustakaan. Hal tersebut sesuai dengan teori terkait model SECI pada sosialisasi menurut Alimuddin et al., (2021); Sidik & Fitriawati, (2018); Tsuji, (2022) bahwa sosialisasi dalam perpustakaan perguruan tinggi atau organisasi dengan keberlangsungan interaksi antar pustakawan dan grup profesional yang menjadikan pengetahuan mereka bisa saling bertransfer satu dengan yang lain melalui pertemuan formal ataupun tidak formal. Pada Perpustakaan Universitas Negeri Malang hal tersebut sudah berjalan dengan baik.

### 3.1.2. Eksternalisasi

Eksternalisasi merupakan perpindahan pengetahuan dari *tacit* ke *explicit* dimana pengetahuan atau informasi yang ada di pemikiran dituangkan melalui tulisan atau didokumentasikan (Asim & Sorooshian, 2019; Fankhauser et al., 2021). Dari hasil penelitian diketahui bahwa eksternalisasi sudah terjadi karena adanya perpindahan pengetahuan dari tacit ke eksplisit yaitu dengan adanya dokumentasi pengetahuan baik oleh pustakawan (dalam bentuk

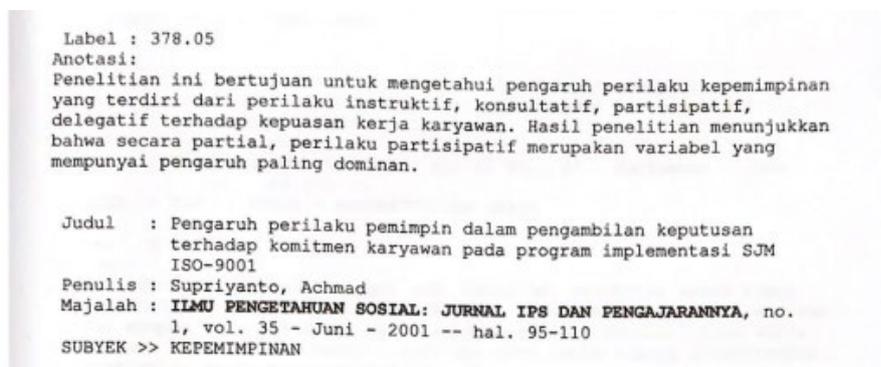
ide atau gagasan ke dalam layanan dan tulisan individu) maupun pemustaka. Pada Perpustakaan UM bentuk perpindahan pengetahuan *tacit* ke *explicit* yaitu dibagi menjadi dua yaitu ide atau gagasan dituangkan ke dalam tulisan seperti makalah atau artikel serta ide atau gagasan dituangkan ke dalam layanan atau memberikan inovasi layanan.

Pengetahuan yang dituangkan dalam tulisan oleh pustakawan atau staf perpustakaan dijadikan dalam bentuk makalah atau artikel dengan topik berkaitan dengan Pusdokino karena pustakawan memiliki kewajiban untuk menulis sesuai dengan tupoksinya yang nantinya diunggah ke repositori perpustakaan UM ataupun repositori di luar perpustakaan UM. Sedangkan untuk ide atau gagasan yang dituangkan ke dalam inovasi layanan seperti pembaharuan layanan dan fasilitas seperti adanya indeks surat kabar pada layanan serial dengan tujuan memudahkan temu kembali informasi.

Tahap eksternalisasi ini sesuai dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Guo & Xue, (2020) mengungkapkan bahwa perpustakaan perguruan tinggi melakukan tahap ini dengan membuat, mengumpulkan, menyimpan, dan menyebarkan pengetahuan yang mana dapat digunakan oleh para karyawan di perpustakaan. Teori tersebut sesuai dengan eksternalisasi pada kepala perpustakaan, pustakawan, dan staf perpustakaan. Hal tersebut karena pustakawan dan staf perpustakaan dituntut untuk melakukan inovasi pada layanan sehingga akan terus ada berbagi dan transfer informasi dan pengetahuan seperti dimana nanti pada masing-masing individu akan membuat, mengumpulkan, dan menyimpan pengetahuan baik untuk kepentingan bersama atau kepentingan keilmuan masing-masing.

### 3.1.3. Kombinasi

Kombinasi merupakan proses pemindahan pengetahuan dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit. Kegiatan yang dikategorikan sebagai kombinasi adalah menyusun, membandingkan, mengkategorikan pengetahuan eksplisit yang ada di organisasi atau perusahaan, lalu mengkombinasikannya menjadi pengetahuan *explicit* yang lebih kompleks dan sistematis. Pada perpustakaan, kombinasi menjadi penting karena memiliki peran penting dalam mengkreasi pengetahuan eksplisit melalui banyak aktivitas seperti manajemen konten, pengeorganisasian katalog, atau panduan daftar subjek dan sejenisnya. Kombinasi yang paling terlihat jelas adalah media penyimpanan dari masing-masing sistem yang ada. Pada tahap ini teknologi informasi sangat diperlukan dan sistem yang ada sudah tersusun dengan baik.



Gambar 4. Indeks surat kabar

Pada Perpustakaan UM perpindahan pengetahuan pada model kombinasi adalah pengorganisasian katalog dengan memanfaatkan sistem informasi. Pengorganisasian tersebut

meliputi penggunaan OPAC (*Online Public Access Catalogue*) untuk pengorganisasian koleksi buku yang memberikan informasi bibliografis seperti judul buku, kode klasifikasi, penerbit, subyek, lokasi rak buku, pengarang, tahun dan jumlah eksemplar. Berikut adalah gambar dari informasi bibliografis OPAC.

Pengorganisasian karya ilmiah yaitu MULOK (Muatan Lokal) yang terdiri dari tugas akhir, skripsi, tesis, dan disertasi yang memberikan informasi bibliografis seperti judul, penulis, kode klasifikasi, jurusan, subyek, jumlah eksemplar, tahun serta tersedia dengan format pdf yang hanya bisa diakses secara digital di tempat. Selain itu, pengorganisasian katalog pada surat kabar yang dikenal dengan indeks surat kabar, akan tetapi pengorganisasian ini masih dalam bentuk buku manual dan belum memanfaatkan sistem informasi yang ada.

Tahap kombinasi ini sesuai dengan pendapat Nkomo et al., (2021) yang menyatakan bahwa pada perpustakaan perguruan tinggi tahap ini memiliki peran penting dalam mengkreasi pengetahuan eksplisit dengan manajemen konten, pengorganisasian pengetahuan, dan evaluasi informasi yang berasal dari sumber yang tidak jelas. Hal tersebut sesuai dengan kombinasi pada perpustakaan yang berkaitan dengan pengorganisaian indeks surat kabar, pengorganisaian pada penadaan dan pengolahan serta pemberian pemahaman aturan dan proses pencarian bahan pustaka yang merupakan gambaran mudah dari SOP layanan. Selain itu, yang paling terlihat jelas adalah media penyimpanan dari masing-masing sistem yang ada. Seperti dalam penelusuran informasi yaitu OPAC, MULOK, serta indeks surat kabar (Gambar 4) yang sudah tersistem dengan baik.

#### **3.1.4. Internalisasi**

Internalisasi pada model SECI yang keempat adalah perpindahan pengetahuan dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tacit. Proses ini disebut juga dengan menggabungkan atau mengkombinasikan pengetahuan yang diperoleh dengan pengetahuan individu yang sudah ada. Pada perpustakaan perguruan tinggi, perpindahan pengetahuan pada model internalisasi adalah kegiatan seminar, pelatihan atau konferensi, diskusi umum, atau publikasi profesional.

Pada Perpustakaan UM kegiatan perpindahan pengetahuan model ini adalah dengan adanya seminar atau konferensi. Pada prosesnya perpustakaan mengirim pegawai perpustakaan secara bergantian untuk mengikuti seminar atau *workshop* yang tujuannya agar pustakawan dapat berkembang dalam segi pengetahuan, kemampuan berpikir, dapat membuat pengetahuan baru serta pengembangan karir masing-masing pustakawan atau tenaga perpustakaan. Serta pustakawan atau staf yang dikirim wajib membuat laporan pertanggungjawaban dalam bentuk laporan. Masing-masing dari pegawai yang dikirim membawa informasi dan pengetahuan baru bagi rekan satu organisasi. Informasi tersebut nantinya akan disebar-kan kembali kepada rekan-rekan di perpustakaan yang disebar-kan dalam bentuk laporan, PPT, atau makalah.

Pada masa pandemi seperti saat ini, seminar atau *workshop* dilakukan secara daring dengan memanfaatkan aplikasi seperti Zoom Meeting atau Google Meet. Pengetahuan dari hasil kegiatan tersebut akan di sebar-kan atau dibagikan kembali kepada rekan kerja melalui platform lainnya seperti WhatsApp atau media lainnya. Selain itu, terkadang pegawai tersebut menulis artikel atau makalah yang nantinya akan dipublikasikan. Hal tersebut merupakan bentuk dari proses penggabungan pengetahuan menjadi pengetahuan individu. Penjelasan di atas

sesuai dengan hasil penelitian Shu et al., (2022) yang menyatakan bahwa tatap muka menggunakan aplikasi seperti Zoom akan lebih baik daripada menggunakan email untuk masing-masing dari tiga proses konversi pengetahuan (eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi) serta konversi pengetahuan tim menjadi semakin kuat dalam akuisisi pengetahuan dan berbagi pengetahuan.

### 3.2. Hambatan dalam proses penerapan manajemen pengetahuan

Penerapan manajemen pengetahuan di Perpustakaan UM dalam prosesnya memiliki kendala atau hambatan dilihat dari dua faktor yaitu faktor internal organisasi dan eksternal. Hambatan yang terjadi dalam organisasi atau internal melihat pada implementasi inovasi layanan serta proses berbagi informasi terutama pada masa pandemi. Pada proses implementasi inovasi layanan yang ada terkendala dengan persetujuan dan sumber daya terkait pengoperasiannya serta perencanaan yang memang belum siap sehingga perlu adanya persiapan yang lebih matang dalam perencanaan dan implementasinya.

Selain pada hambatan dalam implementasi inovasi, hambatan juga terjadi pada individu pustakawan dalam menerapkan pengetahuan ke dalam tulisan atau perpindahan pengetahuan dari *tacit* ke *explicit*. Hambatan tersebut terjadi karena kurangnya kepercayaan diri serta pengetahuan yang merasa belum cukup untuk menulis artikel atau makalah. Untuk staf perpustakaan dalam penulisan artikel atau makalah masih sedikit atau bahkan memang tidak menulis dikarenakan waktu yang memang tidak ada atau sulit menemukan untuk merealisasikan pikiran kedalam tulisan. Selain itu, kurangnya keterampilan individu dalam menulis dan pengetahuan yang dimiliki masih kurang untuk merealisasikan pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit*.

Hambatan dari faktor eksternal adalah melihat pada keadaan seperti pada masa pandemi COVID-19 (Tomé et al., 2022). Sejak pertengahan tahun 2020 kegiatan di universitas dibatasi, hal tersebut tentu berdampak pada perpustakaan universitas. Dengan adanya pembatasan tersebut maka layanan yang ada di perpustakaan juga dibatasi mulai dari jam layanan sampai pada jam kerja dari masing-masing pegawai perpustakaan. Jam kerja tersebut dibagi menjadi dua yaitu kerja dari rumah dan kerja dari kantor. Dengan adanya pembagian tersebut maka komunikasi antar pegawai menjadi berkurang sehingga pertukaran informasi dan pengetahuan kurang maksimal. Berbagi informasi dan pengetahuan lebih memanfaatkan *platform* seperti aplikasi *chatting* WhatsApp atau Telegram. Dampak yang terlihat adalah berbagi pengetahuan antar pegawai menjadi tidak leluasa dan kurang maksimal dibandingkan saat berinteraksi secara langsung.

Pada proses sosialisasi pendidikan pemakai masih memiliki kendala terutama dalam hal penerimaan dan penyampaian informasi kepada pemustaka. Diketahui bahwa sosialisasi pada pemustaka berkaitan dengan Pendidikan pemakai dan pada dasarnya hal tersebut sudah tertuang dalam SOP khusus yang dibuat perpustakaan UM terkait bimbingan layanan. Hasil dari Pendidikan pemakai tersebut sudah berjalan dengan baik tetapi tidak semua pemustaka langsung paham jika tanpa praktek langsung terutama untuk Angkatan 2020 karena tahun 2020 ke semua aktivitas pembelajaran dilakukan secara daring karena akibat dari *pandemic* COVID-19. Sehingga, Pendidikan pemakai dilakukan secara daring dengan keterbatasan waktu. Jika sebelumnya Pendidikan pemakai dijelaskan secara langsung dengan waktu yang lama, sedangkan pada saat pandemi hanya melalui gambar dan video dengan waktu yang dibatasi

(Tsuji, 2022). Sehingga, banyak mahasiswa baru yang kurang paham dan tidak bisa praktek secara langsung ke perpustakaan.

Selain dari faktor organisasi ada juga hambatan dari faktor eksternal pemustaka yaitu terkadang pemustaka kurang memahami informasi yang sudah disampaikan sehingga pada saat memasuki perpustakaan masih belum menguasai alur dan aturan dalam memanfaatkan layanan yang ada. Sehingga, ketika pemanfaatan koleksi dan layanan kurang maksimal. Hal tersebut menunjukkan bahwa kedua hal tersebut dapat menjadi hambatan dalam penerapan manajemen pengetahuan karena pada proses berbagi dan transfer pengetahuan dan informasi tidak berjalan dengan baik dan tentunya akan menghambat prosesnya tersebut.

#### **4. Simpulan**

Penerapan manajemen pengetahuan di perpustakaan UM dianalisis dengan model SECI. (1) Tahap sosialisasi dibagi menjadi dua yaitu sosialisasi internal meliputi formal dan non formal. Sosialisasi internal secara formal yaitu rapat koordinasi, rapat tahunan, rapat setiap bidang layanan. Sedangkan sosialisasi internal nonformal meliputi berbagi informasi melalui Whatsapp. Sosialisasi eksternal, meliputi sosialisasi langsung yaitu sosialisasi pendidikan pemakai pada saat PKKMB dan sosialisasi eksternal tidak langsung melalui media sosial atau web perpustakaan. (2) Tahap eksternalisasi berupa idea atau gagasan yang dituangkan dalam layanan dan ide atau gagasan yang dituangkan ke dalam tulisan atau makalah yang nantinya di publikasikan. (3) Tahap kombinasi yaitu pengorganisasian katalog dengan memanfaatkan sistem informasi yang ada, sistem tersebut berupa OPAC dan MULOK yang berisi informasi bibliografis dari koleksi. Selain itu ada indeks surat kabar yang belum memanfaatkan sistem informasi yang ada hanya sebatas buku manual. (4) Tahap Internalisasi yaitu kegiatan seminar atau konferensi yang diikuti pegawai perpustakaan dimana perpustakaan mengirim secara bergantian untuk mengikuti seminar atau konferensi yang hasilnya nanti berupa laporan pertanggungjawaban, artikel, atau makalah yang harus diserbarkan atau dibagikan ke sesama rekan kerja lainnya. Hambatan terdapat dua faktor yaitu internal organisasi dan eksternal. Faktor internal organisasi meliputi implementasi inovasi layanan serta proses berbagi informasi terutama pada masa pandemi, proses implementasi inovasi layanan yang ada terkendala dengan persetujuan dan sumber daya terkait pengoperasiannya serta perencanaan yang memang belum siap. Hambatan juga terjadi pada individu pustakawan dalam menerapkan pengetahuan ke dalam tulisan atau perpindahan pengetahuan dari tacit ke eksplisit yang tidak percaya diri, tidak memiliki waktu, serta merasa pengetahuan yang dimiliki belum cukup untuk menulis sebuah artikel atau makalah. Faktor eksternal yaitu adanya masa pandemi yang berdampak pada sistem kerja dan layanan yang diberikan sehingga persebaran informasi dan pengetahuan terjadi secara tidak maksimal. Selain itu, masa pandemi juga menghambat sosialisasi pendidikan pemakai pada saat PKKMB karena dilakukan secara daring dan adanya keterbatasan waktu. Serta hambatan itu muncul dari pemustaka itu sendiri yaitu terkadang pemustaka kurang memahami informasi yang sudah disampaikan sehingga pada saat memasuki perpustakaan masih belum menguasai alur dan aturan dalam memanfaatkan layanan yang ada. Terlepas dari hambatan dalam penelitian ini, diharapkan kedepannya baik perpustakaan yaitu pustakawan agar lebih percaya diri dalam membuat tulisan atau menyalurkan pengetahuan yang dimiliki kedalam tulisan agar proses transfer dan berbagi pengetahuan lebih baik. Selain itu, diharapkan kedepannya pembaca atau peneliti lain yang meneliti terkait dapat menyempurnakan penelitian ini, sehingga penelitian dengan tema ini menjadi lebih sempurna.

## Daftar Rujukan

- Agyemang, B. K., Ngulube, P., & Dube, L. (2019). Utilising knowledge management methods to manage beads-making indigenous knowledge among the Krobo communities in Ghana. *SA Journal of Information Management*, 21(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajim.v21i1.1008>
- Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., & Albassam, W. (2022). The Impact of Employee Development Practices on Human Capital and Social Capital: The Mediating Contribution of Knowledge Management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/joitmc8040218>
- 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. <https://doi.org/10.34190/ejkm.19.1.2146>
- Anggoro, B. K., Hubeis, M., & Sailah, I. (2017). Identifikasi Model Manajemen Pengetahuan Universitas Swasta di Jakarta. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 23(2), 108–116.
- Anggoro, B. K., Hubeis, M., & Sailah, I. (2018). Information system interoperability maturity model. *Bulletin of Social Informatics Theory and Application*, 2(1), 22–33. <https://doi.org/10.31763/businta.v2i1.103>
- 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). <https://doi.org/10.3390/joitmc5020021>
- Creswell, J. W. (2014). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approach. In *Nucl. Phys.* (4th ed.). Sage Publication.
- Fankhauser, S. C., Reid, G., Mirzoyan, G., Meaders, C., & Ho-Shing, O. (2021). Participating in the scientific publication process: exploring how pre-college students perceive publication within the scientific enterprise. *Disciplinary and Interdisciplinary Science Education Research*, 3(1). <https://doi.org/10.1186/s43031-021-00032-z>
- 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. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202017902032>
- Hasibuan, L. T. (2017). *Analisis Penerapan Manajemen Pengetahuan di Perpustakaan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara* [Universitas Islam Negeri Sumatera Utara]. <http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/4257>
- Hidayatullah, L. I. (2020). *Penerapan Knowledge Management Di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Alternatif (Mutual) Kota Magelang* [Universitas Muhammadiyah Surakarta]. <http://eprints.ums.ac.id/id/eprint/82984>
- Nkomo, L., Maluleka, J. R., & Ngulube, P. (2021). Sharing is caring: Knowledge sharing at the city of Johannesburg Library and Information Services. *SA Journal of Information Management*, 23(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajim.v23i1.1354>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. In *Oxford University Press: Vol. II* (Issue 6).
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Standar Nasional Perpustakaan Perguruan Tinggi, Pub. L. No. 13 Tahun 2017, 12 (2017). [https://jdih.perpusnas.go.id/file\\_peraturan/Perka\\_13\\_2017\\_SNP\\_Perpustakaan\\_Perguruan\\_Tinggi.pdf](https://jdih.perpusnas.go.id/file_peraturan/Perka_13_2017_SNP_Perpustakaan_Perguruan_Tinggi.pdf)
- Praspasetyo, B. (2017). *Peran Perpustakaan dalam Penerapan Knowledge Management di Badan Tenaga Nuklir Nasional (Batn) Puspiptek* [UIN Syarif Hidayatullah Jakarta]. [https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/34473/2/BAMAS PRASPASETYO-FAH.pdf](https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/34473/2/BAMAS_PRASPASETYO-FAH.pdf)
- Shu, W., Pang, S., & Chen, M. (2022). Achieving structured knowledge management with a novel online group decision support system. *Information Development*, 38(1), 23–39. <https://doi.org/10.1177/0266666920969842>

- 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. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/407/1/012130>
- Sirorei, E. C., & Fombad, M. C. (2019). Knowledge management processes at St Paul's University Library in Kenya. *SA Journal of Information Management*, 21(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajim.v21i1.946>
- Tomé, E., Gromova, E., & Hatch, A. (2022). Knowledge management and COVID-19: Technology, people and processes. *Knowledge and Process Management*, 29(1), 70–78. <https://doi.org/10.1002/kpm.1699>
- Tsuji, L. C. (2022). Organizational Knowledge Creation in a World of Full-Time Remote Work: Impacts to Socialization, Externalization, Combination, and Internalization of Knowledge [Robert Morris University PP]. In *ProQuest Dissertations and Theses*. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/organizational-knowledge-creation-world-full-time/docview/2675540021/se-2>
- Tzavidas, E., Enevoldsen, P., & Xydis, G. (2020). A University-industry knowledge transfer online education approach via a cloud-based database global solution. *Smart Learning Environments*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s40561-020-00128-5>