



Transfer *tacit knowledge* dalam mendukung pengembangan karier profesional editor di LIPI Press

Muhammad Fadly Suhendra^{1,2};Laksmi²

¹ Balai Media dan Reproduksi (LIPI Press)

² Departemen Ilmu Perpustakaan dan Informasi, Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya, Universitas Indonesia

Korespondensi: muhammad.fadli04@ui.ac.id

Diajukan: 06-07-2021; Direview: 22-11-2021; Diterima: 30-12-2021; Direvisi: 29-12-2021

ABSTRACT

In general, the publishing industry is run by a staff of editors with non-specialist qualifications otherwise known as the “unintentional profession”. Editors learn the skills to work ‘on the job’ (lesson learned) with more senior colleagues up to a certain time until deemed worthy and appropriate for promotion. Therefore, tacit knowledge plays an important role in supporting the editor’s career in publishing. This study aims to answer the question of how the practice of transferring tacit knowledge is aimed at supporting the career development of editors at LIPI Press. Data collection was conducted in April-May 2021 using qualitative methods. Data was collected through a literature review, in-depth interviews with eight informants, and the active participation of researchers in observing document searches as a medium for lessons learned. The results show that most of the tacit knowledge transfer processes occur in editorial activities, which include socialization, externalization, combination, and internalization activities, both formally and informally. In this case, the greatest support felt by the editors was internalization in the form of knowledge sharing or flexibility in informal discussions, such as mentoring and coaching colleagues. In addition, this activity is also the most dominant or often carried out compared to other SECI stages, because the informal internalization process is felt to be more flexible and dynamic to exchange ideas, opinions, criticize, and understand a topic or problem being discussed. Finally, this study concludes that publishing activities based on knowledge of human resources require an adequate approach to understanding the social and strategic aspects of organizations so that they can support individual achievement and collaborative excellence, namely the transfer of knowledge, access to resources, and capabilities complete each other.

ABSTRAK

Secara umum industri penerbitan dijalankan oleh staf editor dengan kualifikasi nonspesialis atau dikenal sebagai “profesi yang tidak disengaja”. Editor mempelajari keterampilan bekerja ‘di tempat kerja’ (*lesson learned*) bersama kolega yang lebih senior sampai batas waktu tertentu hingga dianggap layak dan tepat untuk dipromosikan. Oleh karena itu, *tacit knowledge* memegang peranan penting dalam mendukung karier editor di bidang penerbitan. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan bagaimana praktik transfer *tacit knowledge* dalam mendukung pengembangan karier editor di LIPI Press. Pengumpulan data dilakukan pada April-Mei 2021 dengan menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui tinjauan literatur, wawancara mendalam dengan delapan informan, dan partisipasi aktif peneliti dalam melakukan observasi penelusuran dokumen sebagai media *lessons learned*. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar proses transfer *tacit knowledge* terjadi dalam aktivitas editorial, yang meliputi kegiatan sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (SECI), baik yang dilakukan secara formal maupun informal. Dalam hal ini, dukungan paling besar yang dirasakan para editor adalah internalisasi dalam bentuk *knowledge sharing* atau keleluasaan dalam berdiskusi informal, seperti *mentoring* dan *coaching* sesama rekan kerja. Selain itu, kegiatan tersebut juga yang paling dominan atau sering dilakukan dibandingkan tahap SECI lainnya, karena dalam proses internalisasi informal dirasa lebih fleksibel dan dinamis untuk bertukar pikiran, berpendapat, mengkritisi, dan memahami sesuatu topik atau permasalahan yang sedang dibahas. Akhirnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa aktivitas penerbitan yang berbasis pengetahuan sumber daya manusia, memerlukan pendekatan yang memadai untuk memahami aspek sosial dan strategis organisasi sehingga dapat mendukung pencapaian individu dan keunggulan kolaboratif, yaitu adanya transfer pengetahuan, akses ke sumber daya, dan kapabilitas yang saling melengkapi.

Keywords: *Knowledge transfer; Lessons learned; Editor’s career; Tacit knowledge; Publishing*



1. PENDAHULUAN

Transfer pengetahuan merupakan kegiatan yang penting dalam manajemen pengetahuan. Dalam hal ini, manajemen pengetahuan dilihat sebagai disiplin yang memiliki pendekatan terpadu dalam mengidentifikasi, menangkap, mengevaluasi, mengambil, dan berbagi semua aset informasi perusahaan, seperti *database*, dokumen, kebijakan, prosedur, keahlian dan pengalaman pekerja individu (Wambui *et al.*, 2013). Transfer pengetahuan juga dapat diartikan sebagai sebuah sarana ketika keahlian, keterampilan, dan kemampuan seseorang dibagikan kepada anggota atau kelompok dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Namun, menurut Kingston (2012) pengetahuan yang paling berharga bukan pada prosedur tertulis (eksplisit), melainkan yang ada di dalam kepala individu yang telah lama mengabdikan. Pengetahuan tersebut diklasifikasikan sebagai *tacit* dan tidak dapat dicatat, tetapi sering kali mencakup *best practice knowledge* dan *‘wisdom’* atau yang berbasis pengalaman, kebijaksanaan, dan kekayaan intelektual. Akan tetapi, *tacit knowledge* yang berada di dalam pikiran seseorang tidak dapat direduksi begitu saja menjadi aset material atau dimanipulasi secara langsung, namun harus diekspresikan dalam ranah sosial sebagai bentuk kemampuan individu dalam berkomunikasi, berkoordinasi, dan berkolaborasi agar terjadi dialog antara pemilik dan pengguna pengetahuan.

Hal ini menunjukkan bagaimana pentingnya menangkap dan berbagi pengetahuan serta keahlian di antara karyawan. Oleh karena itu, upaya memetakan keberadaan *tacit knowledge* harus dilakukan secara terus-menerus. Walaupun dalam praktiknya sulit terjadi, namun dalam banyak kasus transfer pengetahuan menjadi kebutuhan yang mendesak ketika karyawan yang potensial bersiap untuk keluar atau berganti posisi. Terkait hal ini, transfer pengetahuan baru diperlukan ketika ada pertimbangan apakah suatu posisi akan berubah, tetap apa adanya, atau akan dihilangkan setelah karyawan yang potensial keluar (Koenig, 2011). Padahal hilangnya *tacit knowledge* dapat merusak efektivitas dan kinerja suatu organisasi akibat menurunkan kapasitas vital yang dimiliki.

Transfer pengetahuan harus dapat dimaknai sebagai upaya untuk mengidentifikasi karyawan dan mengetahui di mana potensi kehilangan pengetahuan yang mungkin akan segera terjadi dan seberapa kritis pengetahuan itu akan hilang. Dengan demikian, adanya upaya untuk mengembangkan rencana dan melakukan tindakan dalam memastikan bahwa *tacit knowledge* ditangkap dan ditransfer sangat diperlukan agar dapat bermanfaat untuk meningkatkan kompetensi individu lainnya (Sivasubramanian & Pérez, 2016).

Sehubungan dengan itu, organisasi penerbit yang berperan penting atas keseluruhan proses penerbitan dengan menginvestasikan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk menerbitkan sebuah konten, sangat bergantung pada pengetahuan, keterampilan, dan kreativitas sumber daya manusia (Sunaina, 2017). Sumber daya manusia yang berprofesi sebagai editor menjadi aset utama sebuah penerbit untuk menerbitkan buku, jurnal, majalah, surat kabar, ataupun terbitan lainnya melalui kegiatan editorial. Kegiatan editorial termasuk bagaimana strategi mendapatkan penulis atau kreator, memandu penyusunan naskah, memecahkan masalah teknis, mengatur jadwal rapat, manajemen sumber daya, mengelola kompleksitas naskah dan mengatasi perubahan spesifikasi produk terbitan. Berbagai pekerjaan yang perlu dipelajari tersebut, tampak memegang peranan penting dalam bisnis penerbitan, yang dalam proses bisnisnya sangat bergantung pada pengetahuan, keterampilan, dan kreativitas serta pengalaman editor dalam mencari, menilai, menyunting, mendesain, dan menyebarkan suatu konten hingga terakumulasi menjadi *tacit knowledge*.

Namun, secara umum untuk memasuki bidang pekerjaan di bidang penerbitan dilakukan tanpa kualifikasi khusus atau nonspesialis (Canty & Watkinson, 2012). Bahkan dalam beberapa kesempatan Hikmat Kurnia, Ketua Ikapi DKI Jakarta sekaligus pendiri dan pemilik perusahaan Kelompok Agromedia menyebut editor di bidang penerbitan sebagai “profesi autodidak”. Senada dengan itu, salah satu Koordinator Penyuntingan Senior Sheridan Journal Services memberikan tanggapan

serupa bahwa editor di penerbitan sebagai “profesi yang tidak disengaja” (Olson, 2020). Selain itu, karena belum adanya jalur karier yang pasti untuk editor dan minimnya jalur pendidikan formal, mereka (staf editor) harus mempelajari keterampilan bekerja ‘di tempat kerja’ bersama kolega yang lebih senior sampai batas waktu tertentu hingga dianggap layak dan tepat untuk dipromosikan (Canty & Watkinson, 2012; Kawana, 2014). Hal ini mengindikasikan bahwa *lesson learned* dan *best practice* dalam kegiatan editorial merupakan pengetahuan *tacit* yang penting untuk diidentifikasi berdasarkan perannya dalam mendukung pengembangan karier profesional editor.

Secara umum, penelitian mengenai profesi editor dan penerbitan di Indonesia masih sangat terbatas. Referensi dalam bentuk buku yang ada pun pembahasannya umumnya berfokus pada tataran praktis, seperti panduan penulisan dan penyuntingan ataupun penerbitan. Sementara itu, artikel yang terkait dengan profesi editor ditemukan dari hasil penelitian Dodds (2015) yang mengulas tentang peran *commissioning editor* dalam penerbitan buku akademik. Ia berpendapat bahwa telah terjadi pergeseran bersejarah dari peran editor sebagai ‘penjaga gerbang’ (*gatekeeper*) yang utama ke peran yang lebih proaktif dalam membentuk apa yang penulis tulis, didorong oleh persyaratan strategi bisnis, kebutuhan untuk lebih fokus pada kebutuhan akhir pengguna, dan dengan tantangan baru yang semakin meningkat dalam *commissioning* di lingkungan digital.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Baverstock (2015a) yang menunjukkan adanya perubahan dalam pekerjaan editorial dan praktik editor independen, dan bagaimana rutinitas kerja mereka telah berubah selama tiga tahun terakhir. Artikel ini juga mengungkapkan pergeseran dari bekerja untuk penerbit tradisional menuju bekerja untuk klien baru, termasuk penulis yang menerbitkan sendiri (*self-publishing*); hubungan dengan penerbit tradisional yang tegang karena berbagai alasan, dan peningkatan tingkat kepuasan yang terlihat dalam hubungan dengan penerbit mandiri yang berpengalaman. Hasil penelitian menunjukkan perlunya mempertimbangkan konsekuensi dari perubahan pola kerja editor berbasis klien untuk di masa depan.

Pada tahun yang sama Baverstock *et al.* (2015b) juga menyajikan bukti baru tentang dunia editor independen di industri penerbitan, menganalisis latar belakang demografis, pendidikan dan pelatihan, praktik kerja, hubungan dengan organisasi profesional, motivasi untuk ‘berjalan sendiri’, dan kepuasan kerja. Hasilnya memberikan pemahaman adanya segmen penting dan berkembang dari industri penerbitan yang menantang beberapa kepercayaan umum tentang peran editor dalam industri dan mengaturnya dalam konteks yang lebih luas dari perubahan organisasi kerja di penerbitan.

Sehubungan dengan itu, penelitian ini berupaya mengidentifikasi dan menganalisis signifikansi transfer *tacit knowledge* dalam mendukung pengembangan karier editor yang notabene sebagai salah satu pelaku utama bisnis penerbitan. Berdasarkan tiga penelitian terdahulu, topik mengenai karier profesional editor di penerbitan dalam lingkup manajemen pengetahuan dengan pendekatan kualitatif ini dianggap relevan untuk mengisi keterbatasan literatur dalam bidang penerbitan di Indonesia, khususnya mengenai profesi editor sebagai salah satu profesional informasi yang mengemas dan menambah nilai suatu konten melalui aktivitas penerbitan. Berkaitan dengan itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi praktik transfer *tacit knowledge* dalam mendukung pengembangan karier profesional editor di LIPI Press.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian terkait dengan pengembangan karier ditemukan dalam beberapa literatur, di antaranya seperti yang dibahas oleh Nicholas *et al.* (2017) yang melakukan studi mengenai karier peneliti muda yang berfokus pada sikap dan perilaku serta hubungannya dengan komunikasi ilmiah dan sejauh mana mereka mengadopsi teknologi baru dan disruptif, seperti media sosial, komunitas *online*, dan *open science*. Hasil studi menunjukkan bahwa peneliti muda umumnya terkendala pada praktik arus konservatif yang diarahkan untuk publikasi di jurnal berperingkat tinggi. Selanjutnya,

Nicholas *et al.* (2019) membahas mengenai peran karier peneliti muda dalam komunikasi ilmiah dan berusaha menemukan apakah peneliti muda memiliki keterkaitan dengan komunikasi ilmiah. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa semua karier peneliti muda telah berubah dengan satu atau lain cara. Sebagian kecil perubahan ada pada sikap dan praktik berkolaborasi dalam penelitian yang berdampak pada aspek ilmiah, dan sebagian besar perubahan terjadi karena disebabkan banyaknya teknologi baru yang mengubah pekerjaan mereka.

Penelitian lain dilakukan oleh Ainsworth (2019) yang melakukan survei informal kepada berbagai koleganya sesama editor jurnal. Hasil surveinya menunjukkan bahwa editor muda memiliki wawasan tentang model penerbitan yang paling efektif; kesadaran memimpin, penelitian terbaru; ketertarikan untuk bereksperimen dengan format penelitian baru yang menarik (tutorial video, menulis cepat, kumpulan data); dan antusiasme untuk berkomunikasi dan membangun tempat mereka di dunia akademis, semua itu tidak hanya dapat mengubah sesuatu, tetapi juga mengubah bagaimana jurnal diterbitkan. Hasilnya, artikel ini menyarankan agar penerbit (melalui editor seniornya) harus secara sadar bekerja sama dengan dan mendorong editor muda untuk mengambil tanggung jawab editorial jurnal karena mereka pada akhirnya adalah masa depan industri jurnal.

Kemudian penelitian Kawana (2014) yang menyelidiki kondisi material yang diperlukan untuk produksi sastra dan memeriksa cara-cara penulis dan editor berkolaborasi, seperti menegosiasikan konflik, kebingungan, dan keanehan dalam rangka menghasilkan banyak karya kanonik sastra Jepang modern. Menurutnya seiring berjalannya profesionalisasi kepengarangan, peran editor juga menjadi fungsi independen dalam industri penerbitan. Sementara itu, Nicholas Canty dan Watkinson (2012) menunjukkan pilihan yang tersedia untuk pendatang baru di sektor penerbitan dan mempertimbangkan pengembangan karier selanjutnya. Menurutnya, industri penerbitan akademis dan profesional merupakan upaya menambah nilai, memasarkan, dan menyebarluaskan informasi akademis dan profesional. Namun, sektor industri penerbitan semakin dinamis sehingga mencari orang-orang yang memiliki keterampilan digital, baik di editorial maupun pemasaran: pengetahuan dan pengalaman di bidang teknologi sekarang dianggap semakin penting.

Sementara itu, penelitian terkait transfer pengetahuan ditemukan dalam beberapa literatur. Valero-Pastor dan Carvajal (2019) mengatakan bahwa transfer pengetahuan merupakan praktik transmisi terbaik yang terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi di sektor media (penerbitan). Transfer pengetahuan dapat meningkatkan kekuatan budaya inovatif organisasi dan memungkinkan para profesional untuk menyadari kebutuhan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan yang terus berubah. Senada dengan itu, Argote dan Fahrenkopf (2016) mengatakan bahwa transfer pengetahuan telah terbukti menjadi mekanisme penting untuk meningkatkan kinerja di berbagai industri, termasuk industri media (penerbitan) yang identik dengan adanya pasang surut teknologi dan sosiologi.

Dalam praktiknya, transfer pengetahuan tidak hanya tentang berbagi informasi, tetapi juga tentang meneruskan pengalaman, praktik terbaik, dan pembelajaran organisasi yang dalam manajemen pengetahuan, disebut *tacit* dan eksplisit (Fauziah & Wulandari, 2020). *Tacit knowledge* lebih subjektif karena terkait dengan individu sehingga sulit untuk diformalkan dan ditransmisikan. Di lain sisi, pengetahuan eksplisit dapat dikodifikasi dan disampaikan melalui bahasa formal dan metodis (Wambui *et al.*, 2013).

Tujuan mendasar transfer pengetahuan adalah menjamin ketersediaan dan mendorong terciptanya pengetahuan yang dapat memberi organisasi kemampuan untuk terus memiliki daya saing (Putra, 2013). Selain itu, transfer pengetahuan juga bertujuan untuk mengurangi kesenjangan antara pengetahuan dan praktik, yaitu melalui pengaturan, pembuatan, penangkapan, atau pendistribusian pengetahuan, serta memastikan ketersediaannya untuk penggunaan di masa depan (Wambui *et al.*, 2013). Sementara itu, Jasimuddin *et al.* (2014) menyatakan bahwa transfer pengetahuan dalam organisasi dapat dilakukan dengan beberapa cara, seperti diskusi rapat, pelatihan, observasi, *storytelling*, interaksi antarindividu, mutasi karyawan, dan dalam bentuk tulisan atau publikasi. Sementara itu,

Fauziah dan Wulandari (2020) mengatakan bahwa transfer pengetahuan memiliki dua dimensi, yaitu pengetahuan eksplisit dan *tacit*. Namun, *tacit knowledge* dan eksplisit tidak dapat dipisahkan, karena *tacit knowledge* merupakan pembentuk yang diperlukan untuk mengembangkan dan menafsirkan pengetahuan eksplisit (Fauziah & Wulandari, 2020).

Terkait dengan itu, Kingston (2012) dalam artikelnya memaknai '*tacit*' sebagai 'tersembunyi' dan *tacit knowledge* diartikannya sebagai pengetahuan yang tersembunyi. Menurutnya, *tacit knowledge* sejati mencakup faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan ketika orang tersebut belum tentu sadar bahwa mereka memiliki pengetahuan atau sedang menggunakannya. Dengan kata lain, *tacit knowledge* seringkali tidak disadari, terinternalisasi, dan mungkin sangat individual, bahkan mungkin juga pemilikinya tidak menyadari apa yang diketahuinya dan bagaimana dia mencapai suatu hasil tertentu. Kondisi ini mengakibatkan pengetahuan tersebut tidak dapat ditangkap sehingga menjadi masalah besar bagi organisasi, terutama ketika ingin mentransfer sebagian dari pengetahuan tersebut ke staf lain (Kingston, 2012). Oleh karena itu, menurutnya diperlukan berbagai teknik untuk memperoleh aspek pengetahuan teknis individu (*knowledge capture*) agar wawasan, pengalaman, jaringan sosial, dan pembelajaran dapat dibagi untuk mengurangi hilangnya pengetahuan organisasi.

Dengan kata lain, peran tim dalam organisasi modern dan hubungannya dengan pengelolaan pengetahuan *tacit* semakin penting. Komposisi tim juga akan berdampak pada kemungkinan pertukaran pengetahuan *tacit*, karena tim yang berbeda dapat memengaruhi transfer pengetahuan secara negatif. Meskipun hal negatif mungkin dapat meningkatkan penciptaan pengetahuan dan transfer dengan cara baru (Venkitachalam & Busch, 2012). Lebih jauh, Venkitachalam dan Busch (2012) menjelaskan, jika pengetahuan tidak tersedia di dalam kelompok, maka harus diperkenalkan dari luar; demikian pula jika seorang kolega meninggalkan tim, dia akan membawa pengetahuan *tacit* mereka, sebuah proses yang serupa dengan sosialisasi dalam model SECI Nonaka atau transfer pengetahuan horizontal Walczak (Venkitachalam & Busch, 2012).

Sehubungan dengan itu, Ragili *et al.*, (2020) dalam karyanya mengatakan bahwa proses transfer pengetahuan, baik *tacit* maupun eksplisit dapat dilakukan melalui proses SECI, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Hal ini juga disampaikan dengan merujuk metode yang diperkenalkan oleh Nonaka dan Takeuchi bahwa proses transfer pengetahuan ini terdiri atas empat tahap yang dikenal sebagai SECI (Ragili *et al.*, 2020). Dengan demikian, metode SECI dapat dijelaskan sebagai berikut: *Pertama*, sosialisasi merupakan transfer *tacit knowledge* di antara individu melalui observasi, peniruan, persepsi komunikasi, dan praktik. *Kedua*, eksternalisasi merupakan jenis pengetahuan yang dipicu oleh dialog atau refleksi kolektif dan sering lahir atas dasar analogi dan metafor yang menerjemahkan *tacit knowledge* ke dalam prosedur dan dokumen, termasuk melalui proses komunikasi bermedia. *Ketiga*, kombinasi merupakan rekonfigurasi pengetahuan eksplisit, dengan cara menyortir, mengklasifikasikan, dan mengembangkan semuanya melalui organisasi. *Keempat*, internalisasi merupakan proses menerjemahkan pengetahuan eksplisit ke dalam *tacit knowledge* secara individual. Dalam hal ini, pengetahuan eksplisit mengalami proses konversi atau perubahan dari pengetahuan itu sendiri ke dalam bentuk lain atau media lain. Contohnya penerapan melalui pengamatan, membaca dokumen, dan olah pikir untuk pembelajaran.

3. METODE PENELITIAN

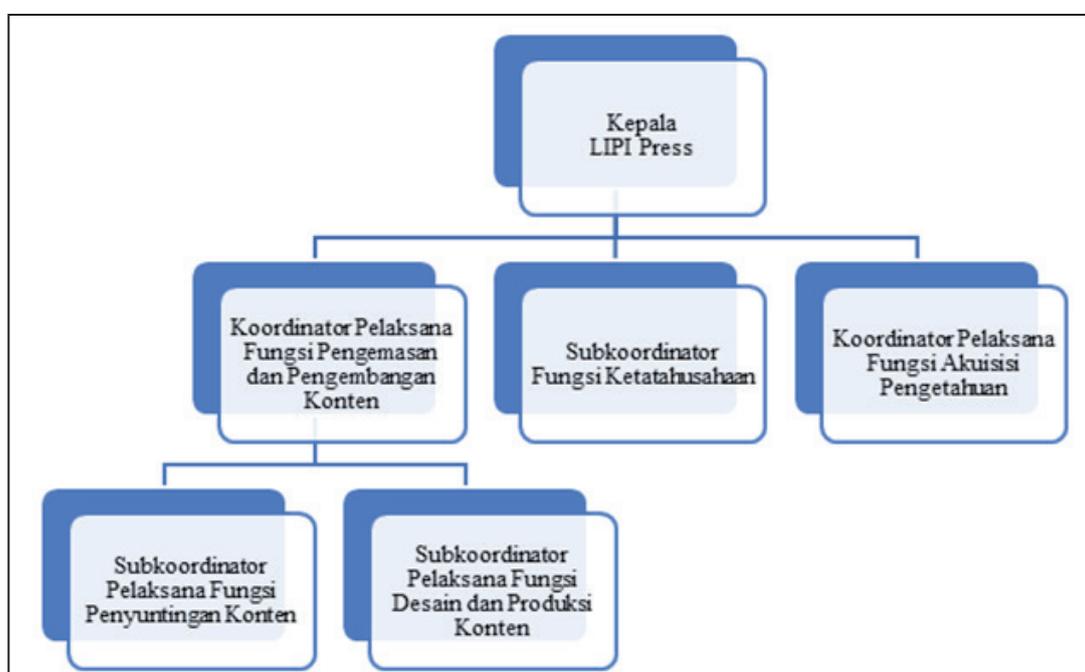
Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan pada April-Mei 2021 melalui studi literatur, wawancara mendalam, partisipasi aktif peneliti dalam melakukan observasi penelusuran dokumen sebagai media *lessons learned* (Creswell, 2014). Pemilihan informan dilakukan menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria editor yang terlibat dalam rutinitas kegiatan editorial penerbitan di LIPI Press, seperti melakukan tugas pengelolaan naskah, mulai dari mencari, menilai, dan mengemas melalui kegiatan pengembangan, penyuntingan, dan pendesainan serta penyebarluasan hasil terbitan dalam bentuk buku dan jurnal ilmiah.

Dari 22 pegawai LIPI Press yang memenuhi syarat yang ditentukan berjumlah delapan orang yang terdiri atas lima orang editor naskah dan tiga orang editor visual. Berbagai data hasil wawancara yang terkumpul kemudian diinterpretasikan dengan teknik koding untuk mendapatkan gambaran dari fakta yang didapatkan, meliputi *open coding* untuk mengidentifikasi berbagai kategori, *axial coding* untuk menghubungkan setiap kategori, dan *selective coding* untuk menyeleksi kategori inti atau sentral secara sistematis sehingga dapat dianalisis dan dideskripsikan untuk menjawab permasalahan penelitian dan penarikan kesimpulan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Proses Bisnis Penerbitan LIPI Press

Proses bisnis penerbitan LIPI Press dilaksanakan berdasarkan Peraturan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (Perka LIPI) Nomor 6 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Media dan Reproduksi (LIPI Press). Dalam Perka tersebut, LIPI Press dinyatakan sebagai unit pelaksana teknis di bidang penerbitan ilmiah yang mempunyai tugas melakukan perencanaan, pengakuisisian, pengemasan, dan penyebarluasan informasi ilmu pengetahuan kepada masyarakat. Adapun struktur organisasi LIPI Press ditunjukkan pada Gambar 1.

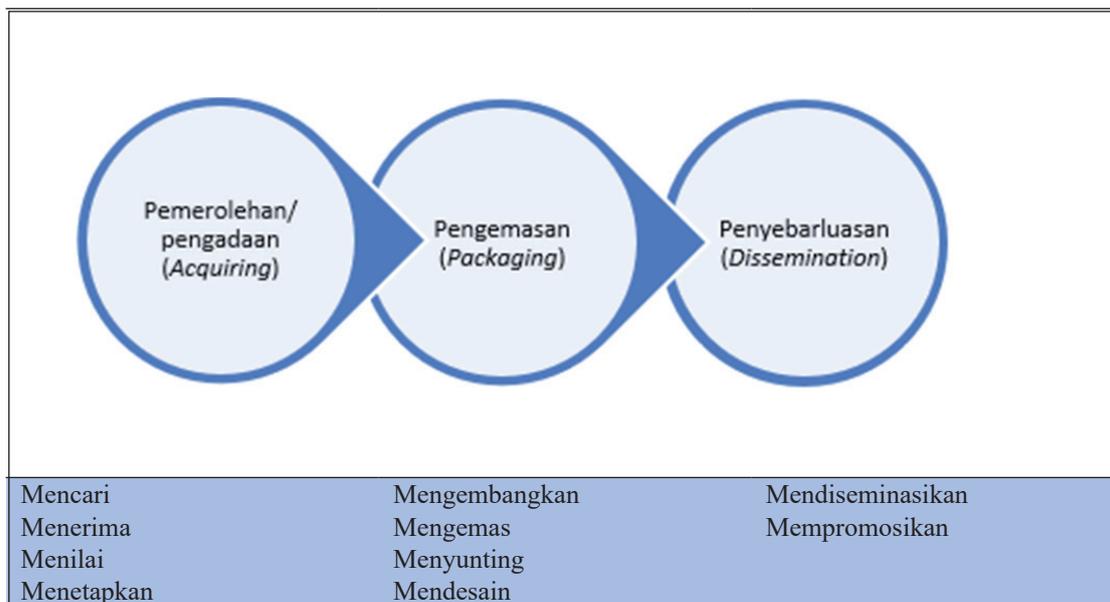


Gambar 1. Struktur Organisasi LIPI Press

Sumber: Perka LIPI Nomor 6 Tahun 2020

Praktiknya, LIPI Press menyelenggarakan fungsi penyusunan rencana kegiatan dan anggaran; pelaksanaan pengelolaan dan pengemasan naskah dan pengelolaan dan pengemasan multimedia; pemberian layanan pemerolehan (akuisisi) informasi ilmu pengetahuan; pelaksanaan kerja sama teknis di bidang (akuisisi) informasi ilmu pengetahuan; pelaksanaan urusan keuangan, sumber daya manusia aparatur, tata usaha, penatausahaan barang milik negara, dan rumah tangga; dan evaluasi dan penyusunan laporan kegiatan.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi tersebut, LIPI Press didukung oleh sejumlah sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kreativitas dalam memproduksi suatu konten untuk publik. Adapun gambaran ruang lingkup dari kegiatan penerbitan yang dimaksud ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Proses Bisnis Penerbitan LIPI Press
Sumber: Diolah dari Perka LIPI No. 6 Tahun 2020

Pada Gambar 2 terlihat bahwa ruang lingkup proses bisnis penerbitan di LIPI Press dalam pengelolaan konten terbagi menjadi tiga tahap, yaitu 1) pengakuisisian, yaitu kegiatan pencarian, penilaian, dan penetapan kelayakan suatu konten yang akan diterbitkan; 2) pengemasan, yaitu kegiatan pengembangan, penyuntingan, dan pendesainan; dan 3) penyebarluasan, yaitu kegiatan pendiseminasian produk terbitan agar diketahui dan dimanfaatkan publik. Secara formal, peta proses bisnis LIPI Press juga telah dituangkan ke dalam Keputusan Kepala Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia Nomor 224/E/2020 tentang Peta Proses Bisnis Unit Layanan Eksternal di Lingkungan LIPI.

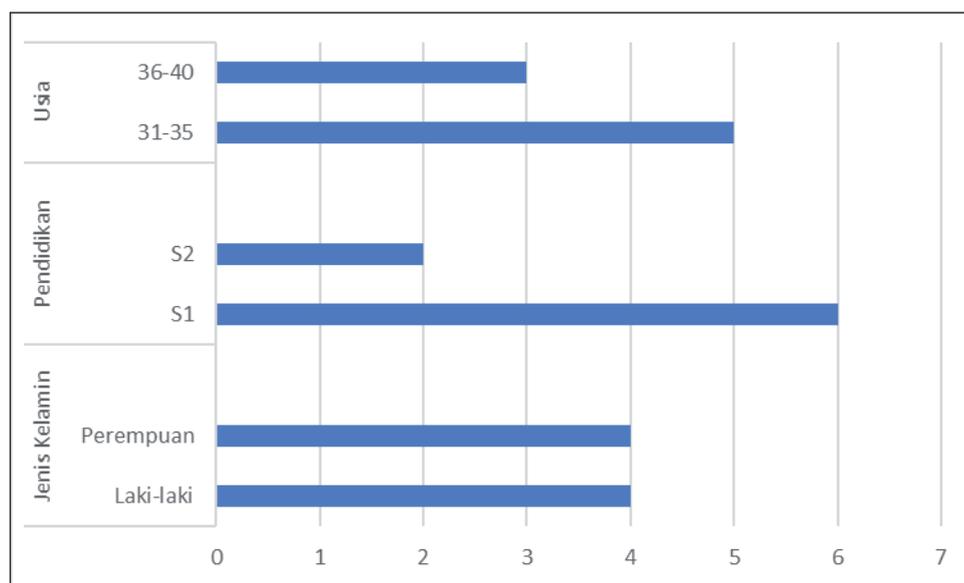
Berdasarkan uraian tersebut, terlihat bahwa organisasi penerbitan LIPI Press sesuai dengan apa yang dikatakan Seven Consultancy (2018), yaitu penerbitan sebagai badan usaha yang bergerak dalam bidang penyebaran informasi kepada masyarakat. Dalam hal ini, penerbitan dipahami sebagai organisasi yang memiliki ruang lingkup dalam bisnis informasi dengan seperangkat parameter yang meliputi editorial, perancangan desain dan produksi, pencetakan, periklanan, publisitas dan pemasaran. Senada dengan itu, Rambatan (2015) mendefinisikan penerbitan sebagai proses produksi konten yang fokusnya menciptakan dan menyebarkan informasi agar tersedia untuk publik, baik berupa buku, majalah, koran, dan rekaman audiovisual ke dalam bentuk cetak ataupun elektronik. Kegiatan tersebut dimulai dari pencarian, penilaian, penyuntingan, dan pendesainan konten agar layak disebarluaskan.

Sementara itu, Greco, Milliot, dan Wharton mendefinisikan penerbitan sebagai industri yang kompleks dan (selalu) adaptif dalam mempublikasikan konten yang menghibur, mendidik, dan menginformasikan (pengetahuan) guna memuaskan keinginan dan kebutuhan pembaca sebagai sasaran utama bisnisnya. Namun, suatu organisasi (penerbitan) harus semakin menyadari perubahan dalam lingkungan yang semakin kompetitif, khususnya perubahan dari penekanan pada aset berwujud ke kompetisi berbasis pengetahuan tidak berwujud (Sheng *et al.*, 2013). Dengan kata lain, organisasi harus mampu menciptakan rasa aman secara psikologis agar para pekerja dapat dengan bebas mengemukakan pendapat dan ide-ide yang berbeda dari yang sudah mapan sehingga dapat memperkaya pengetahuan baru bagi perusahaan. Senada dengan itu, Valero-Pastor dan Carvajal

(2019) menyatakan bahwa konteks organisasi sangat menentukan efektivitas transfer pengetahuan. Menurutnya, struktur formal, sistem, dan atribut organisasi secara umum mempengaruhi upaya yang diperlukan untuk mentransfer pengetahuan yang efektif dan berkualitas. Transfer pengetahuan akan berjalan ketika ada lingkungan yang mendukung dialog yang terbuka, jujur, bijaksana, dan kritis sehingga mampu menghasilkan dan menyimpan perspektif baru bagi organisasi. Dalam kaitan ini, gambaran organisasi LIPI Press dapat dikatakan memenuhi syarat untuk berjalannya transfer pengetahuan yang efektif dan berkualitas karena adanya struktur, sistem, dan atribut yang jelas.

4.2 Profesi Editor di LIPI Press

Profesi editor di LIPI Press saat pada tahun 2021 berjumlah sembilan orang yang terbagi ke dalam tiga kelompok kerja, yaitu akuisisi, pengemasan (penyuntingan dan desain), dan penyebarluasan. Sebagian besar Editor LIPI Press berpendidikan setingkat Sarjana-1 (S1), yang terdiri atas lima editor bahasa dengan latar belakang pendidikan bahasa; tiga orang editor visual dengan dua orang berlatar belakang pendidikan Desain Komunikasi Visual (DKV) dan satu orang berpendidikan Teknik Grafika (PME-LIPI Press, 2020). Dari delapan orang tersebut, dua di antaranya tidak memiliki pengalaman di bidang penerbitan ketika awal masuk LIPI Press. Namun, dari sisi latar belakang pendidikan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Adapun komposisi sumber daya manusia editor LIPI Press ditunjukkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Komposisi SDM Editor LIPI Press

Sumber: PME-LIPI Press (2020)

Dalam praktiknya, editor LIPI Press bekerja berdasarkan tugas dan fungsi dari setiap tahapan pengelolaan naskah. Pertama, tahap pengakuisisi naskah yang ditangani oleh satu Koordinator dan dua editor akuisisi. Pada tahap ini, editor akuisisi bertanggung jawab untuk menjamin ketersediaan naskah sebagai bahan baku kegiatan penerbitan, mulai dari pencarian naskah, penerimaan naskah, penelaahan naskah, dan menyiapkan naskah sehingga layak masuk ke tahap pengemasan dan mengembangkan naskah. Pada tahap ini seorang editor juga harus aktif menjalin komunikasi dan berkoordinasi, baik dengan sesama tim editorial, penulis, maupun penilai naskah dari eksternal.

Kedua, tahap pengemasan dan mengembangkan naskah. Tahap ini ditangani oleh satu koordinator dan satu subkoordinator dengan empat staf editor. Di tahap ini Koordinator dan Subkoordinator bertugas mengoordinasi proses teknis penyuntingan dan pendesainan naskah yang dibantu oleh empat orang editor. Pada tahap ini dilakukan perancangan, pengembangan, dan pengemasan suatu buku, seperti penyuntingan bahasa, pendesainan isi dan sampul serta pemeriksaan hasil pendesainan (*proofreading*).

Ketiga, yaitu tahap penyebarluasan yang dilakukan untuk memastikan bahwa produk-produk terbitan dari hasil aktivitas kegiatan editorial dapat sampai dan dimanfaatkan oleh pembaca sasaran. Pada tahap ini editor berperan untuk membuat dan memastikan ketersediaan berbagai materi promosi dari buku-buku yang telah diterbitkan. Namun, pada tahap ini Sebagian besar dilakukan oleh editor visual yang memiliki latar belakang pendidikan desain komunikasi visual.

Untuk mendukung kinerja dan kemampuan editor, LIPI Press telah memiliki tiga buku pedoman sebagai rujukan dan panduan editor dalam mengelola naskah, yaitu *Pedoman Penerbitan Buku*, *Panduan Penulisan Daftar Pustaka*, dan *Panduan Penilaian Naskah*. Selain itu, LIPI Press juga telah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) kerja yang dituangkan dalam Keputusan Kepala Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia Nomor 224/E/2020 tentang Peta Proses Bisnis Unit Layanan Eksternal di Lingkungan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. Berbagai dukungan tersebut merupakan bentuk pengetahuan eksplisit yang dapat digunakan serta menjadi pegangan para editor dalam bekerja.

Akan tetapi, walaupun telah memanfaatkan pedoman kerja yang ada, namun semua itu belum dapat memenuhi kebutuhan untuk pemecahan masalah yang dihadapi editor dalam kegiatan editorial di LIPI Press. Misalnya, pengetahuan kebahasaan dan pengetahuan menggunakan *software* untuk desain, sekalipun sangat ekplisit karena dapat ditemukan dalam banyak buku atau sumber bacaan lain. Nyatanya tetap diperlukan penjelasan dan diskusi agar tidak terjadi perbedaan dalam menginterpretasikan sesuatu. Berbagai pengetahuan tersebut diperlukan editor untuk menunjang tugas dan fungsinya dalam mengemas suatu konten menjadi sebuah bentuk terbitan yang layak dikonsumsi publik. Hal ini diketahui berdasarkan hasil wawancara kepada informan ketika ditanya mengenai pengetahuan apa yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, di antaranya menjawab:

“Karena pekerjaan penerbitan di LIPI Press sebagian besar menggunakan perangkat lunak (Adobe Indesign, Photoshop, Illustrator, dan CorelDRAW) maka pengetahuan terkait penguasaan tools dari masing-masing perangkat lunak wajib diperlukan agar dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pengetahuan lainnya adalah terkait prinsip-prinsip desain, yang secara intuitif diimplementasikan ketika melakukan pekerjaan, baik mendesain maupun layout. Pengetahuan ini lebih ke kepekaan seni sehingga hasilnya akan tampak artistik. Selain itu pengetahuan terkait teknologi informasi secara umum untuk kemungkinan pengembangan terbitan dan sistem penerbitan.”

(David, wawancara, 28 Juni, 2021)

“Pemahaman terhadap seni penyajian naskah, baik dari segi tampilan (perwajahan) maupun pembacaan.”

(Iwed, wawancara, 24 Juni, 2021)

“Pengetahuan editorial/penyuntingan, pengetahuan terkait proses penerbitan buku, pengetahuan terkait komunikasi yang baik, pengetahuan terkait proses penulisan buku.”

(Inev, wawancara, 24 Juni, 2021)

“Pengetahuan yang diperlukan adalah kemampuan melihat ide besar/wacana dalam suatu teks. Sebuah naskah yang baik haruslah mampu mengontekskan masalah yang akan dibahas, kemudian memberikan jawaban/solusi, yang diperoleh lewat metode yang sistematis dan teruji.”

(Mirwan, wawancara, 23 Juni, 2021)

Berdasarkan uraian tersebut, tampak bahwa profesi editor dalam dunia penerbitan memiliki peran penting dan jangkauan yang luas dalam pengelolaan suatu publikasi, tidak saja mencakup kebutuhan literatur untuk pendidikan atau hiburan, namun juga layanan bisnis. Dengan kata lain, fungsi editor tidak saja diletakan untuk memperjelas komunikasi, namun juga terletak di jantung ekonomi dalam memproduksi pengetahuan (Mackenzie, 2011). Hal ini tergambar dari aktivitas yang ditangani editor, mulai dari tahap pemerolehan bahan baku (akuisisi) hingga bagaimana mereka dapat ditemukan dan dimanfaatkan oleh pembaca sarannya (penyebarluasan). Dalam kaitan ini, Khattri

(2010) menyebut editor sebagai *gatekeeper*, ‘bidan’, dan penjaga karya ilmiah yang memiliki peran utama di kantor redaksi dan bekerja dalam sistem koordinasi. Oleh karena itu, menurutnya editor dapat didefinisikan sebagai orang yang mengatur, memperbaiki, merevisi, mengubah isi dan gaya naskah orang lain sesuai dengan pola yang dibakukan suatu organisasi penerbitan untuk kemudian membawanya ke publik dalam bentuk terbitan.

Namun, secara umum editor cenderung dipahami hanya sebatas mengoreksi tata bahasa dan tanda baca. Walau memang demikian, tetapi sejatinya pekerjaan editor memiliki banyak aspek lain yang membuatnya selalu dituntut untuk meningkatkan pengetahuan. Seperti yang dikatakan salah satu informan dalam penelitian ini ketika ditanya tentang tanggung jawab dan pekerjaan spesifiknya.

“Pekerjaan spesifik saya adalah mengawal perjalanan naskah pada proses penyuntingan naskah. Tanggung jawab saya saat ini adalah mengoordinasikan naskah, baik ke rekan-rekan editor, freelancer, maupun ke penulis dalam tahapan proses pracetak, dari penyuntingan hingga penyiapan proses persetujuan terbit.”

(Markisa, wawancara, 24 Juni, 2021)

Hal ini tentunya sesuai dengan apa yang dikatakan Mackenzie, 2011 bahwa selain menyunting, mulai dari penyunting substantif, penyunting bahasa, dan pengoreksian (*proofreader*) naskah, keterampilan manajerial juga menjadi fokus editor, khususnya dalam memantau, memprioritaskan, menghubungkan, mengoordinasi pengelolaan naskah, mengatur jadwal, memperkirakan dan mencegah masalah merupakan tanggung jawab yang sama pentingnya dengan pengetahuan tentang ejaan, tata bahasa, dan tipografi.

4.3 Praktik Transfer *Tacit Knowledge* di LIPI Press

Praktik transfer pengetahuan di LIPI Press terjadi dalam aktivitas editorial yang merupakan mata rantai pertama dan utama dari bisnis penerbitan. Pada bagian editorial inilah manajemen pengetahuan berpusat, khususnya ketika sebuah naskah diterima, diproses, dan disiapkan menjadi sebuah produk terbitan, baik dalam bentuk cetak maupun elektronik. Karenanya, kegiatan editorial membutuhkan sejumlah editor yang memiliki berbagai pengetahuan, keahlian, dan keterampilan dalam mengemas suatu konten untuk publik.

Di LIPI Press, kematangan seorang editor sangat mempengaruhi tingkat produktivitas dan kualitas bagian editorial. Bahkan dalam situasi yang sama, editor di LIPI Press juga harus menangani berbagai kegiatan, seperti menyusun rencana peluncuran dan bedah buku, merancang kerja sama penerbitan, menyiapkan dan mengatur berbagai konten promosi buku, hingga merancang kegiatan pengembangan profesi seperti mengadakan kegiatan *knowledge sharing* sesama editor untuk menyelesaikan atau mengatasi suatu persoalan.

Hal ini sesuai dengan yang dikatakan Khattri (2010) bahwa kegiatan mencari penulis dan mengulas naskah yang tepat untuk menyelenggarakan lokakarya, seminar, atau forum diskusi juga menjadi tugas utama editor. Begitupun dengan kegiatan penyebarluasan atau pemasaran terbitan adalah sebuah kewajiban seorang editor agar produknya bisa diketahui dan sampai ke pembaca sasarannya. Senada dengan itu, Kawana (2014) menegaskan bahwa tugas lain seorang editor adalah untuk merencanakan, mengumpulkan manuskrip dari penulis (agar tepat waktu), menulis dengan baik, mengoreksi, menyelenggarakan rapat koordinasi, memiliki pengetahuan tentang seni dan fotografi, dan membuat iklan.

Dalam praktiknya, beberapa penerbit besar biasanya membagi peran di dalam bagian editorial (Mackenzie, 2011). Meskipun jenis pekerjaan cukup banyak, namun pembagian biasanya hampir sama. Pertama, adanya komisi editor (*Comisioning Editor*) atau dikenal juga dengan istilah editor akuisisi dan editor pelaksana. Tugasnya adalah memastikan keberlangsungan kegiatan penerbitan dengan menjamin ketersediaan bahan baku penerbitan, yaitu naskah. Kegiatan dimulai dari pencarian, penilaian, dan penetapan naskah-naskah yang akan diterbitkan, seperti menyusun konsep

naskah, mencari penulis, menegosiasikan kontrak, menulis proposal kerja sama penerbitan, dan menyusun anggaran. Kedua, pengembangan dan pengemasan naskah. Kegiatan ini dimulai dari membentuk hingga mengawasi produksi naskah, yang dimulai dari pengembangan desain dan produksi, penyuntingan, pendesainan, dan penyebarluasan. Pada tahap kedua ini Editor yang terlibat adalah *copyeditor*, editor visual, ilustrator, hingga animator untuk buku-buku digital.

Oleh karena itu, sebagai organisasi yang profesional, LIPI Press bertanggung jawab untuk mengembangkan dan melatih kemampuan setiap individu, baik dengan memanfaatkan pelatihan yang dilakukan secara internal maupun eksternal. Namun, seringkali anggaran untuk pelatihan tidak tersedia sehingga berdampak pada tidak adanya “perlindungan” untuk pengembangan kemampuan pegawai. Padahal, menurut Kingston (2012) orang belajar dari pengalaman, dan bahwa mereka yang tahu banyak tentang tugas tertentu mampu melakukan tugas itu jauh lebih baik daripada yang bisa dilakukan oleh para pemula. Dalam kondisi inilah, transfer pengetahuan menjadi sangat diperlukan. Hal ini juga sesuai dengan apa yang dikatakan Argote dan Fahrenkopf (2016) bahwa transfer pengetahuan merupakan proses ketika satu unit perusahaan, misalnya kelompok, departemen, atau divisi dipengaruhi oleh pengalaman yang lain (individu). Sehubungan dengan itu, berikut ini gambaran praktik transfer *tacit knowledge* di LIPI Press yang dipetakan dengan menggunakan teori SECI (Venkitachalam & Busch, 2012).

4.3.1 Sosialisasi

Sosialisasi secara umum dilakukan ketika rapat-rapat resmi, baik yang rutin satu bulan sekali dan biasa disebut rapat status terbitan atau rapat resmi yang bersifat insidental. Pada rapat rutin utamanya untuk memantau dan menentukan skala prioritas dari semua pekerjaan yang sedang ditangani dan dipimpin oleh koordinator penerbitan. Adanya rapat rutin juga bertujuan mengevaluasi dan membahas berbagai permasalahan yang terjadi pada bulan sebelumnya, seperti permasalahan kondisi naskah, hubungan koordinasi dengan penulis, penelaah, atau pembaca yang membutuhkan informasi atau klarifikasi. Pada kegiatan rapat ini terdapat momen transfer *tacit knowledge* yang biasanya terjadi ketika permasalahan yang muncul tersebut dipaparkan dan didiskusikan. Selain itu, karena tidak semua pegawai memiliki kesempatan untuk mendapatkan pelatihan, khususnya yang berbayar karena keterbatasan anggaran, rapat rutin menjadi momen untuk menyosialisasikan hasil pelatihan kepada pegawai lain yang tidak memiliki kesempatan mengikuti pelatihan yang sama. Dalam forum rapat resmi ini didokumentasikan dengan adanya undangan dan notula hasil rapat yang akan didistribusikan melalui grup WA dan surat elektronik di intra LIPI, baik oleh sekretaris pimpinan atau koordinator.

Selain melalui forum rapat resmi, berbagi pengetahuan atau diskusi juga dilakukan dalam bentuk rapat-rapat informal untuk berkoordinasi mengenai berbagai persoalan terkait penerbitan yang sedang ditangani. Selain metode berkoordinasi melalui *WhatsApp Group* (WAG) yang *real-time*, sering juga dilakukan rapat “cabutan” (istilah yang digunakan oleh beberapa editor) menggunakan aplikasi *Zoommeeting* atau *GoogleMeet*. Seperti yang diungkapkan salah satu informan:

“Metode yang saya rasakan paling tepat adalah justru diskusi non formal yang di LIPI Press lebih sering disebut “rapat cabutan”. Diskusi ini tidak perlu undangan atau tetek bengek lain yang hanya akan menunda kreativitas dan dipusingkan dengan administrasi. Ketika ada permasalahan, langsung menghubungi orang-orang terkait, dan langsung mencoba menyelesaikan permasalahan tersebut. Rapat cabutan ini bisa hanya via telepon Whatsaapp atau Zoom Meeting tergantung kebutuhan. Dari diskusi ini pengetahuan langsung diaplikasikan dan langsung diketahui (ditransferkan) ke orang-orang yang terhubung.”

(David, wawancara, 28 Juni, 2021)

Melalui rapat koordinasi informal ini menurut para editor merupakan sarana yang lebih fleksibel dan dinamis daripada diskusi di rapat resmi. Transfer pengetahuan lebih sering terjadi dalam rapat informal karena peserta bisa lebih lentur dan cair ini dan pengetahuan yang diperoleh langsung diaplikasikan atau diketahui oleh mereka yang terlibat.

4.3.2 Eksternalisasi

Eksternalisasi dilakukan dalam beberapa bentuk, di antaranya dialog, refleksi, tulisan, dan laporan. Dalam hal ini, sebagian besar eksternalisasi di LIPI Press dilakukan ketika editor membuat laporan hasil dari mengikuti seminar atau program pelatihan. Laporan tersebut merupakan suatu bukti pertanggungjawaban bahwa sudah mengikuti pelatihan atau *workshop*. Kemudian, pada setiap pertemuan rapat formal selalu dibuat notulensi dan rekaman, baik yang dilakukan secara daring maupun *offline*. Notulensi selain sebagai laporan bukti pertemuan hasilnya juga dapat diakses semua orang melalui *server* bersama.

Namun, di dalam diskusi atau ketika koordinasi pekerjaan informal, baik melalui telepon, *Gmeet*, atau *Zoom meeting* tidak menghasilkan bukti karena sebagian besar editor hampir tidak melakukan pencatatan. Alasannya, karena informasi yang diperoleh dan disampaikan dalam rapat informal dilakukan berdasarkan buah pikir terhadap persoalan yang langsung didiskusikan untuk diterapkan. Beberapa solusi praktis yang diusulkan dalam diskusi tersebut ditangkap sebagai *tacit knowledge* sehingga umumnya akan menjadi *explicit knowledge* yang dituangkan menjadi gaya selingkung dalam panduan penerbitan (*house style*). Selain itu, para editor juga menuliskan pengetahuan mereka ke dalam bentuk makalah atau artikel yang diterbitkan serta membuat kegiatan *knowledge sharing* dengan mengumpulkan berbagai tema untuk disampaikan dalam forum khusus dan menulis hasilnya untuk dimuat ke dalam website LIPI Press.

4.3.3 Kombinasi

Kombinasi merupakan tahap ketiga untuk mentransfer atau menyebarkan pengetahuan yang didapat. Pada proses kombinasi, berbagai pengetahuan yang diperoleh dan disepakati editor LIPI Press akan diterapkan dan menyusunnya ke dalam buku pedoman penerbitan. Hingga saat ini, LIPI Press telah memiliki tiga buku pedoman sebagai rujukan kerja yang terdiri dari pedoman penerbitan buku, panduan penilaian buku, dan panduan penulisan daftar pustaka. Ketiga buku tersebut merupakan kumpulan pengetahuan yang diperoleh dari tahap eksternalisasi, baik eksplisit maupun *tacit* yang kemudian diolah menjadi sebuah standar atau gaya selingkung (*house style*) LIPI Press. Informasi ataupun pengetahuan yang didapat akan dapat dimanfaatkan kembali melalui cara tersebut. Jadi, proses kombinasi yang ada di LIPI Press dilakukan dengan mengumpulkan atau menghimpun informasi dari berbagai kegiatan, seperti seminar, lokakarya, ataupun rapat-rapat, baik dari dalam maupun luar organisasi yang kemudian menyebarkan informasi atau pengetahuan tersebut dalam berbagai bentuk, seperti pedoman dan panduan penerbitan yang selalu diperbaharui setiap tahun (jika diperlukan), juga melalui tulisan di *website* atau konten untuk media sosial LIPI Press.

4.3.4 Internalisasi

Internalisasi merupakan proses mengubah ataupun menciptakan bentuk pengetahuan dari eksplisit ke dalam bentuk *tacit knowledge*. Proses internalisasi juga merupakan proses penciptaan dalam mempelajari dan mengumpulkan pengetahuan baru, baik dari *learning by doing* maupun pemahaman hasil membaca atau diskusi. Dalam hal ini, sebagian besar editor LIPI Press lebih menyukai forum *knowledge sharing* nonformal untuk meningkatkan pengetahuan mereka, seperti ketika saat bedah naskah atau koordinasi terkait suatu permasalahan yang dihadapi. Ketika *knowledge sharing* mereka merasa lebih fleksibel dan dinamis untuk bertukar pikiran, berpendapat, mengkritisi, atau memahami sesuatu topik atau permasalahan yang sedang dibahas. Hal ini senada dengan yang dikatakan Valero-Pastor dan Carvajal (2019) bahwa dalam aspek informal, seperti percakapan tatap muka, akses mudah ke orang yang berpengetahuan, dan kerja sama untuk berbagi keberhasilan dan kesalahan dianggap sebagai metode yang paling efektif.

Selain itu, metode bertanya atau *sharing* ke sesama editor menjadi hal yang umum dilakukan editor LIPI Press untuk memahami suatu persoalan yang mereka hadapi. Bertanya dengan pihak yang lebih berkompeten atau ke sesama editor, selain dirasa lebih cepat untuk mendapatkan solusi

dalam mengatasi persoalan yang sedang mereka tangani, pertimbangannya lainnya juga karena umumnya pemasalahan yang dihadapi pernah dialami yang lain, dan penjelasan cenderung lebih mudah dipahami karena berdasarkan pengalaman (*lessons learned*). Namun, mereka juga memanfaatkan berbagai literatur untuk mencari tahu atau sekadar menambah pengetahuan mereka dalam menghadapi persoalan atau untuk memahami lebih jauh.

4.4 Transfer *Tacit Knowledge* dan Pengembangan Karier Editor

Transfer *tacit knowledge* dalam mendukung pengembangan karier dan membangun kapasitas diri editor adalah bermuara di bagian editorial LIPI Press. Namun, transfer pengetahuan di bagian editorial tidak saja diperlukan dalam pengembangan karier, tetapi juga terkait dengan kesiapan menghadapi berbagai tantangan paradigma baru, seperti pengembangan aplikasi *digital publishing*, eksplorasi narasi dan format media baru, serta promosi proyek bisnis baru (Valero-Pastor & Carvajal, 2019). Bambang Trim menganalogikan bagian editorial sebagai “dapur” pada sebuah usaha penerbitan dan kokinya adalah para editor (Trim, 2012).

“Dapur” ini dalam proses SECI terdapat di dalam tahap kombinasi. Suatu ruang sosial yang mengolah praktik transfer *tacit knowledge* pada para editor. Di ruang ini mereka bertemu, berbagai pengetahuan, dan memahami pengetahuan. Dengan demikian, *tacit knowledge* yang tadinya berada di dalam kepala seorang editor sebagai bahan mentah, ‘dimasak’ bersama dengan *tacit knowledge* dari berbagai isi kepala editor lainnya menjadi ‘masakan’ yang siap saji dalam bentuk gaya selingkung sebagai standar dan pedoman kerja tim editorial.

Kegiatan editorial di LIPI Press dimulai dari aktivitas pengakuisisian, pengemasan, dan penyebarluasan terbitan. Semua kegiatan tersebut menjadi tugas editor dengan berbagai kompetensinya dalam memproduksi suatu konten untuk publik. Kompetensi tersebut terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan kreativitas yang sulit untuk diekspresikan, karena terkait dengan pengalaman pemecahan masalah dalam menangani penilaian, penyuntingan, dan perencanaan pengemasan rancangan desain serta promosi produk terbitan. Oleh karena itu, sebagian besar pengetahuan tersebut bersifat *tacit* dan sangat bergantung pada kemampuan editor untuk berinteraksi dan berkomunikasi, baik dengan penulis, calon penulis, penelaah, sesama tim editorial, maupun pembaca.

Berdasarkan kebutuhan tersebut, proses transfer pengetahuan di LIPI Press dilakukan dengan beberapa metode, baik formal maupun informal bergantung pada sifat pengetahuan yang perlu ditransfer. Hal ini sejalan dengan pendapat Valero-Pastor dan Carvajal, yaitu jika pengetahuan eksplisit, seperti aturan organisasi, prosedur, dan kode, perusahaan dapat menggunakan instruksi formal, seperti sosialisasi, kursus, presentasi, instruktur, seminar, atau sistem pembelajaran jarak jauh (Valero-Pastor & Carvajal, 2019).

Namun, jika perusahaan perlu mentransfer *tacit knowledge*, yang tidak dapat dikodekan, pelatihan perlu menyertakan demonstrasi dan kesempatan untuk mengamati dan mempraktikkan apa yang dipelajari (Argote & Fahrenkopf, 2016). Dalam hal ini, strategi internalisasi dalam rapat/koordinasi informal, seperti *mentoring* dan *coaching*, diamini oleh para editor LIPI Press sebagai cara yang paling efektif untuk meningkatkan pengetahuan. Mereka lebih menyukai internalisasi nonformal karena lebih fleksibel dan dinamis untuk bertukar pikiran, berpendapat, mengkritisi, atau memahami sesuatu topik atau permasalahan yang sedang dibahas.

Sejalan dengan itu, Joia dan Lemos mengatakan bahwa cara internalisasi dalam bentuk *mentoring* dan *coaching* mungkin terlihat seperti menghabiskan lebih banyak waktu dan sumber daya (Joia & Lemos, 2010). Tetapi cara itu lebih tepat untuk mentransfer *tacit knowledge*, karena memungkinkan ide mengalir secara alami dari karyawan yang paling berpengalaman ke karyawan terbaru.

Dalam hal ini, ruang redaksi dapat dipahami sebagai sistem sosial sehingga editor sebagai para profesional di bidang penerbitan akan saling membentuk dan mengadopsi ide-ide baru serta

mempraktikkan pengetahuan mereka dalam pekerjaan sehari-hari. Akibatnya, berbagai pengetahuan tersebut juga dapat di eksternalisasi sehingga kegiatan transfer pengetahuan lebih dari sekadar untuk mendukung pengembangan karier, namun manifestasi untuk kemajuan organisasi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Valero-Pastor dan Carvajal bahwa transfer pengetahuan memungkinkan inovasi menembus budaya ruang redaksi dan berkontribusi adanya adaptasi terhadap ide dan media baru (Valero-Pastor & Carvajal, 2019). Menurutnya jalur yang paling produktif untuk membantu mengadopsi praktik-praktik baru ini adalah komunikasi informal yang dilakukan secara konstan, walupun ukurannya kecil, tetapi transfer pengetahuan terbesar terjadi dengan cara ini.

Secara khusus tujuan editor bekerja adalah membantu penulis menyampaikan informasi dengan kejelasan, keanggunan, kekuatan, dan wawasan yang lebih besar, semua itu semata-mata untuk kepentingan pembaca (Mackenzie, 2011). Namun, editor harus mampu mendefinisikan ruang lingkup dan perannya dalam aktivitas penerbitan. Menurut Kawana dan IPed walaupun belum adanya jalur karier dan pendidikan formal (setidaknya saat ini), secara pasti editor dapat memulai karier, baik dalam mengedit maupun mendapatkan keterampilan, melalui pengalaman dan pelatihan di tempat kerja, serta pendampingan yang berkelanjutan dan ini membuat editor dapat belajar kapan pun dan dari siapa pun yang mereka bisa (Kawana, 2014; IPed, 2021).

Akhirnya, perkembangan teknologi digital yang membawa perubahan saluran dan bentuk media informasi baru, menuntut editor untuk lebih mampu berperan dan melakukan pengembangan konsep dan desain informasi (Mackenzie, 2011). Pasalnya, penerbitan yang merupakan salah satu industri kreatif akan menjadi semakin menjanjikan, menantang, sekaligus mengasyikkan (Seven Consultancy, 2018). Dalam menghadapi era ini, editor setidaknya memiliki serangkaian kompetensi dan keterampilan teknis baru, seperti keterampilan komunikasi tertulis dan lisan yang sangat sama baik; keterampilan kognitif atau kemampuan untuk menganalisis dan menilai fakta secara kritis; keterampilan membaca; kemampuan kreatif, imajinasi, dan inisiatif; keterampilan sosial; konsentrasi dan ketekunan; keterampilan teknis dan perhatian terhadap detail; keterampilan manajerial dan administratif; serta kemampuan bekerja sebagai tim.

5. KESIMPULAN

Transfer *tacit knowledge* dalam mendukung pengembangan karier profesional editor di LIPI Press dilakukan dalam situasi formal dan informal. Dalam hal ini, transfer *tacit knowledge* paling dominan terjadi ketika proses internalisasi dalam bentuk *knowledge sharing* atau *mentoring* dan *coaching* sesama editor untuk berbagi pengalaman. Kegiatan ini juga menjadi yang paling dominan dan sering dilakukan dibandingkan tahap SECI lainnya karena dianggap lebih fleksibel dan leluasa ketika berdiskusi dalam situasi informal. Hal ini menunjukkan bahwa *transfer tacit knowledge* memiliki peran penting dalam mendukung karier dan kinerja editor di penerbitan. Aktivitas penerbitan yang berbasis pengetahuan sumber daya manusia, tidak saja melibatkan profesi editor, namun juga melibatkan penulis, desainer, dan ilustrator sehingga memerlukan pendekatan yang memadai untuk memahami aspek sosial dan strategis organisasi penerbitan guna mendukung pencapaian kinerja individu dan keunggulan kolaboratif, yaitu adanya transfer pengetahuan, akses ke sumber daya, dan kapabilitas yang saling melengkapi. Akhirnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk mengembangkan editor sebagai sebuah profesi yang mendukung ekosistem penerbitan di Indonesia di masa mendatang. Artikel ini juga menyarankan agar kedepannya dilakukan penelitian lebih lanjut pada area subjek ini.

PEMBAGIAN PERAN PENULIS

Muhammad Fadly Suhendra: Konseptualisasi, metodologi, kurasi data, penulisan- penyusunan draf asli dan mengedit. Laksmi: Pengawasan, validasi, dan meninjau.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainsworth, M. (2019). How can publishers support early career journal editors? *Learned Publishing*, 32, 291–292. <https://doi.org/10.1002/leap.1260>
- Argote, L., & Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 146–159. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.003>
- Baverstock, A., Blackburn, R., & Iskandarova, M. (2015a). How the role of the independent editor is changing in relation to traditional and self-publishing. *Learned Publishing*, 28(2), 123–131. <https://doi.org/10.1087/20150206>
- Baverstock, A., Blackburn, R., & Iskandarova, M. (2015b). Who are the independent editors, how did they reach their role and what are their associated job satisfactions? *Learned Publishing*, 28(1), 43–47. <https://doi.org/10.1087/20150107>
- Canty, N., & Watkinson, A. (2012). Career development in academic and professional publishing. In R. Campbell, E. Pentz, & I. Borthwick (Eds.), *Academic and Professional Publishing* (pp. 457–470). Sawston: Woodhead Publishing Limited.
- Canty, Nicholas, & Watkinson, A. (2012). Career development in academic and professional publishing. In *Academic and Professional Publishing*. Woodhead Publishing Limited. <https://doi.org/10.1016/b978-1-84334-669-2.50019-6>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Dodds, F. (2015). Changes in the role of the commissioning editor in academic book publishing. *Learned Publishing*, 28(1), 35–42. <https://doi.org/10.1087/20150106>
- Fauziah, K., & Wulandari, R. P. (2020). Transfer pengetahuan pengajar tunanetra di Yayasan Mitra Netra. *BACA: Jurnal Dokumentasi dan Informasi*, 41(2), 227–242. <https://doi.org/https://doi.org/10.14203/j.baca.v41i2.543>
- Jasimuddin, S. M., Connell, C., & Klein, J. H. (2014). A decision tree conceptualization of choice of knowledge transfer mechanism: the views of software development specialists in a multinational company. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 194–215. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2013-0195>
- Joia, L. A., & Lemos, B. (2010). Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 410–427. <https://doi.org/10.1108/13673271011050139>
- Kawana, S. (2014). Write on demand: Editors, authors, and the labor of literary publishing in Prewar Japan. *East Asian Publishing and Society*, 4(2), 125–154. <https://doi.org/10.1163/22106286-12341259>
- Khattri, M. . (2010). Writing, editing and publishing an article in a scientific journal. *Dhaulagiri Journal of Sociology and Anthropology*, 3, 185–196. <https://doi.org/10.3126/dsaj.v3i0.2787>
- Kingston, J. K. C. (2012). Tacit knowledge: Capture, sharing, and unwritten assumptions. *Journal of Knowledge Management Practice*, 13(3).
- Koenig, M. E. . (2011). Knowledge management in theory and practice (2nd ed.). In *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(10). <https://doi.org/10.1002/asi.21613>
- Mackenzie, J. (2011). *The editor's companion (2nd Edition)*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139137171>
- Nicholas, D., Watkinson, A., Boukacem-Zeghmouri, C., Rodríguez-Bravo, B., Xu, J., Abrizah, A., Świgoń, M., Clark, D., & Herman, E. (2019). So, are early career researchers the harbingers of change? *Learned Publishing*, 32(3), 237–247. <https://doi.org/10.1002/leap.1232>
- Nicholas, D., Watkinson, A., Boukacem-Zeghmouri, C., Rodríguez-Bravo, B., Xu, J., Abrizah, A., Świgoń, M., & Herman, E. (2017). Early career researchers: Scholarly behaviour and the prospect of change. *Learned Publishing*, 30(2), 157–166. <https://doi.org/10.1002/leap.1098>
- Olson, P. (2020). Confessions of an accidental editor. *Science Editor*, 43(2), 43–44. <https://doi.org/10.36591/se-d-4302-43>
- PME-LIPI Press. (2020). *Laporan kinerja (LKJ) tahun 2020 Balai Media dan Reproduksi (LIPI Press)*. <https://lipipress.lipi.go.id/detailpost/laporan-kinerja-balai-media-dan-reproduksi-lipi-press-tahun-2020>
- Putra, A. (2013). Knowledge management sebagai upaya pengembangan learning organization di lembaga pendidikan Islam. *LITERASI (Jurnal Ilmu Pendidikan)*, 5(1), 119–140. [https://doi.org/10.21927/literasi.2017.8\(1\).11-19](https://doi.org/10.21927/literasi.2017.8(1).11-19)

- 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*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.30999/n-jils.v3i1.797>
- Rambatan, G. B. (2015). *Ekonomi kreatif: Rencana pengembangan penerbitan nasional 2015-2019*. Republik Solusi.
- Seven Consultancy. (2018). *Recruitment process in publishing sector*. <https://medium.com/@blogposting.7consultancy/recruitment-process-in-publishing-sector-ee1a992c1f26>
- Sheng, M. L., Chang, S. Y., Teo, T., & Lin, Y. F. (2013). Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings. *Management Decision*, 51(3), 461–478. <https://doi.org/10.1108/00251741311309607>
- Sivasubramanian, S., & Pérez, M. (2016). Process model for knowledge management. *WD Info*, 81.
- Sunaina, K. (2017). Unit-2 editor-author-publisher relationship. In *Block-1 Ideas Into Books I*. <http://hdl.handle.net/123456789/39323>
- The Institute of Professional Editors Limited - IPEd. (2021). *About editing*. http://iped-editors.org/About_editing.aspx
- Trim, B. (2012). *Apa dan bagaimana menerbitkan buku: Sebuah pengalaman bersama IKAPI*. Jakarta: IKAPI.
- Valero-Pastor, J. M., & Carvajal, M. (2019). Knowledge transfer for the social era within journalistic organisations. A study of Spanish cases. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1154–1172. 10.4185/RLCS-2019-1376en
- Venkitachalam, K., & Busch, P. (2012). Tacit knowledge: Review and possible research directions. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 356–371. <https://doi.org/10.1108/13673271211218915>
- Wambui, T. W., Wangombe, J. G., & Muthura, M. W. (2013). Linking human resource management to knowledge transfer for organizational development. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12), n/a. <http://search.proquest.com.ezproxy.usherbrooke.ca/abicomplete/docview/1462439387/abstract/DE63535A28624323PQ/55?accountid=13835%5Cnhttp://media.proquest.com.ezproxy.usherbrooke.ca/media/pq/classic/doc/3140989541/fmt/pi/rep/NONE?hl=,knowledge+transfer&cit:>