

# ANALISIS *KNOWLEDGE CREATION* PENGELOLA PERPUSTAKAAN DAN ARSIP DAERAH KOTA SALATIGA

R. Agung Pramuda Wardhana<sup>\*)</sup>, Yanuar Yoga Prasetyawan

*Jurusan Ilmu Perpustakaan, Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Diponegoro*

*Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275*

## Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses knowledge creation pengelola Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Salatiga beserta model kepemimpinan, budaya organisasi, dan dampaknya dalam kaitannya dengan knowledge creation. Desain penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kepemimpinan dan budaya organisasi di Persipda Kota Salatiga mendukung terjadinya proses knowledge creation. Adapun proses knowledge creation terjadi dalam kegiatan tatap muka berupa rapat dan apel. Selain melalui tatap muka, proses knowledge creation juga terjadi melalui media sosial, misalnya grup Whatsapp. Knowledge creation yang terjadi di Persipda Kota Salatiga telah mencakup semua jenis interaksi dan konversi pengetahuan, yaitu Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi. Knowledge creation di Persipda Kota Salatiga juga memunculkan berbagai kebijakan yang memiliki pengaruh dan kontribusi terhadap peningkatan pelayanan dan daya saing perpustakaan tersebut.*

**Kata kunci:** *Knowledge Creation, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Salatiga*

## Abstract

*This study aims to determine the process of knowledge creation at the Library and Archives of Salatiga City's (Persipda Kota Salatiga) administrators along with its leadership model, organizational culture, and its impact in relation to knowledge creation. The design used in this study is qualitative with data collection methods such as observation, interviews, and documentation. The results showed that the leadership model and organizational culture in Persipda Kota Salatiga support the process of knowledge creation. The process of knowledge creation occurs within activities such as face to face meetings and ceremonies. In addition to face to face activities, the process of knowledge creation also occurs through social media such as Whatsapp group. Knowledge creation in Persipda Kota Salatiga has covered all kinds of interaction and conversion of knowledge, namely Socialization, Externalization, Combination, and Internalization. Knowledge creation in Persipda Kota Salatiga also creates a variety of policies that have influenced and contributed to the improvement of library services dan competitiveness.*

**Keywords:** *Knowledge Creation, Leadership, Organizational Culture, Library and Archives of Salatiga City*

## 1. Pendahuluan

Manusia dalam peradabannya menjadikan organisasi sebagai salah satu entitas yang digunakan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan. Organisasi harus bisa membuat keputusan-keputusan yang dapat secara efisien menyelesaikan permasalahan yang ada. Keputusan yang dibuat dalam organisasi tidak hanya diperoleh dari hasil pemrosesan informasi, tetapi juga pembuatan pengetahuan. Pembuatan pengetahuan atau *knowledge creation* yang merupakan bagian dari *knowledge management* adalah sebuah proses terciptanya pengetahuan baru dalam suatu organisasi

sebagai hasil dari pertukaran dan pengolahan pengetahuan yang dimiliki oleh anggota organisasi tersebut.

Kemampuan organisasi dalam menciptakan sebuah pengetahuan baru erat kaitannya dengan budaya organisasi dan kepemimpinan di dalamnya. Budaya organisasi yang mendukung bagi terjadinya *knowledge creation* dalam organisasi dapat membuat pengetahuan-pengetahuan baru tercipta dengan efektif. Adapun Kepemimpinan yang baik dan mendukung terciptanya pengetahuan baru juga dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam proses *knowledge creation*. Kepemimpinan yang mendukung proses *knowledge creation* dapat muncul dari budaya organisasi yang juga mendukung proses tersebut, atau sebaliknya. Sinergi

---

<sup>\*)</sup> Penulis Korespondensi

E-mail: agungwardhana@gmail.com

kedua unsur tersebut akan lebih baik dalam penciptaan suatu pengetahuan baru.

Penelitian ini menekankan *knowledge creation* dalam perpustakaan. Perpustakaan juga merupakan sebuah organisasi yang harus dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan situasi. Perpustakaan adalah organisasi yang merekam dan menyimpan pengetahuan, sehingga *knowledge management* dan khususnya *knowledge creation* memang seharusnya sudah menjadi pekerjaan utama dalam perpustakaan. Perpustakaan sebagai sebuah organisasi juga tentunya harus menerapkan *knowledge creation* dalam kegiatannya. Aset-aset intelektual yang dimiliki oleh para pustakawan dan staff akan dapat dimanfaatkan untuk perkembangan perpustakaan apabila dapat diolah dengan baik.

Roknuzzaman dan Umemoto (2009: 644) menyatakan bahwa *knowledge management* adalah suatu hal yang sangat dibutuhkan oleh organisasi di era globalisasi dan ekonomi berbasis pengetahuan. *Knowledge management* merupakan sebuah metode yang dapat digunakan organisasi untuk mengubah aset intelektual yang dimiliki anggotanya menjadi sesuatu yang produktif. Menurut Yusup (2012: 26), *knowledge management* merupakan proses manajemen yang mengaplikasikan atau mengimplementasikan aspek-aspek pengetahuan sebagai basis kerja organisasinya.

*Knowledge creation* sendiri menurut Nonaka (1994: 15-19) adalah bagian dari *knowledge management* yang merupakan sebuah proses terciptanya pengetahuan baru dalam suatu organisasi sebagai hasil dari pertukaran dan pengolahan pengetahuan yang dimiliki oleh anggota organisasi tersebut. Nonaka menjelaskan bahwa terdapat empat pola interaksi antara pengetahuan terbatinkan (*tacit knowledge*) dan pengetahuan tertuliskan (*explicit knowledge*) yang dapat memunculkan suatu pengetahuan baru, yaitu Sosialisasi (*Socialization*), Eksternalisasi (*Externalization*), Kombinasi (*Combination*), dan Internalisasi (*Internalization*).

Sosialisasi adalah konversi *tacit knowledge* antar individu. Eksternalisasi adalah konversi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Kombinasi merupakan penggabungan *explicit knowledge* menggunakan berbagai macam media. Adapun Internalisasi merupakan konversi *explicit knowledge* menjadi *tacit knowledge*.

Dalam pembahasan mengenai *knowledge creation* dalam suatu organisasi, tidak terlepas dari budaya organisasi yang ada dalam organisasi tersebut. Wang, Su, dan Yang (2011: 364-366) menyatakan dalam kaitannya dengan *knowledge creation*, budaya organisasi adalah kekuatan penting yang menggerakkan organisasi dan berperan besar dalam kegagalan dan kesuksesan *knowledge management* dalam organisasi, karena budaya organisasi berpengaruh pada bagaimana interaksi antar anggota dan pertukaran pengetahuan terjadi.

Adapun kepemimpinan juga memiliki peran besar dalam suksesnya *knowledge creation* dalam suatu

organisasi. Bryant (2003: 34-37) menyatakan bahwa pemimpin memiliki kontrol mengenai jalannya organisasi, sehingga pemimpin yang menyadari mengenai pentingnya pengetahuan juga dapat memberi motivasi pada anggotanya untuk dapat membuat pengetahuan-pengetahuan baru. Pemimpin dapat menciptakan suasana yang mendukung bagi anggota organisasi agar mereka nyaman untuk saling membagi pengetahuan yang mereka miliki. Pemimpin yang memiliki kesadaran tinggi mengenai *knowledge creation* dalam organisasinya tentu akan membuat anggotanya dengan senang hati berbagi pengetahuan. Organisasi yang memiliki pemimpin seperti itu akan dapat mengelola pengetahuan dengan lebih efektif sehingga organisasi tersebut dapat memiliki keunggulan kompetitif.

Salah satu perpustakaan yang menerapkan *knowledge creation* adalah Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Salatiga atau yang selanjutnya disebut Persipda Kota Salatiga. Perpustakaan tersebut merupakan perpustakaan umum yang memberi layanan pada masyarakat luas, sehingga sudah seharusnya perpustakaan dapat terus meningkatkan daya saingnya dengan terus memberi layanan yang memuaskan bagi semua pihak, khususnya masyarakat Kota Salatiga. Persipda Kota Salatiga sejak tahun 2013 menempati gedung baru yang lebih layak dari yang sebelumnya ditempati. Sejak saat itu perpustakaan lebih ramai dikunjungi oleh pemustaka dari Salatiga dan sekitarnya.

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang berkaitan dengan *knowledge creation* dalam suatu organisasi salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Spraggon dan Bodolica (2008). Penelitian yang berjudul "*Knowledge Creation Processes in Small Inovative Hi-Tech Firms*" Penelitian tersebut membahas mengenai proses *knowledge creation* dalam beberapa perusahaan perangkat lunak di Kanada. Hasil dari penelitian tersebut adalah interaksi yang terjadi dalam perusahaan yang menimbulkan terjadinya *knowledge creation* antara lain melalui pertemuan-pertemuan formal, komunitas informal, tim-tim dalam suatu proyek, interaksi eksternal, dan interaksi dengan teknologi informasi.

Penelitian lainnya adalah yang dilakukan Pillania (2008) yang berjudul "*Creation and Categorization of Knowledge in Automotive Components SMEs in India*". Pillania membahas mengenai *knowledge creation* dalam usaha kecil dan menengah di India dalam bidang pembuatan komponen otomotif. Hasil penelitian tersebut adalah dari beberapa jenis pengetahuan yang ada dalam bidang usaha komponen otomotif, pengetahuan mengenai pelanggan adalah yang paling penting. Walaupun usaha komponen otomotif memiliki kesadaran tinggi mengenai pentingnya *knowledge creation* dan *knowledge management* secara umum, tetapi dana dan sumber daya yang dikeluarkan untuk riset masih sedikit.

Balestrin, Vargas, dan Fayard (2008) dalam penelitian yang berjudul "*Knowledge Creation in*

*Small-Firm Network*” membahas mengenai dinamisme *knowledge creation* antar usaha kecil dalam Asosiasi Industri Pakaian (AGIVEST) di Brazil. Penelitian tersebut menemukan bahwa jaringan kerjasama semacam AGIVEST dapat menimbulkan suatu suasana yang mendorong timbulnya proses pembelajaran bersama yang merupakan bagian dari *knowledge creation*.

Apabila dalam ketiga penelitian tersebut yang menjadi objek penelitian adalah organisasi yang berupa perusahaan dan berorientasi pada keuntungan (*profit*), dalam penelitian ini yang menjadi objek adalah perpustakaan umum, yaitu Perpustakaan dan Arsip Daerah Salatiga yang memiliki orientasi untuk memberi pelayanan pada masyarakat tanpa berorientasi pada keuntungan (*non-profit*).

## 2. Metode Penelitian

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana (*how*) proses terjadinya *knowledge creation* dalam organisasi perpustakaan umum secara mendalam, sehingga desain penelitian kualitatif lebih sesuai dibandingkan desain penelitian kuantitatif. Melalui desain kualitatif diharapkan akan mendapat jawaban berupa data-data deskriptif yang mendalam yang dapat dinarasikan mengenai *knowledge creation* dalam perpustakaan umum. Penelitian kualitatif deskriptif juga memungkinkan peneliti untuk menyesuaikan diri dan tetap terbuka terhadap berbagai situasi di lapangan yang bisa berbeda dan berubah-ubah.

Subjek dalam penelitian ini adalah anggota organisasi Persipda Kota Salatiga yang terdiri dari pimpinan perpustakaan, kepala seksi, dan staff perpustakaan ditambah dengan pemustaka non anggota organisasi Perispda Kota Salatiga. Adapun objek penelitian adalah pembentukan pengetahuan (*knowledge creation*) dalam rapat/pertemuan anggota di organisasi Persipda Kota Salatiga.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### a. Wawancara

Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara semiterstruktur, yang bertujuan untuk menentukan permasalahan secara lebih terbuka dan pihak yang diwawancarai bisa diminta pendapatnya.

### b. Observasi

Dalam penelitian ini teknik observasi yang dilakukan adalah observasi tidak terstruktur. Adapun jenis partisipasi yang dilakukan peneliti adalah observasi nonpartisipan.

Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yang berdasarkan ciri-ciri subjek yang telah ditentukan sebelumnya. Kriteria informan yang telah ditetapkan oleh peneliti adalah calon informan telah menjadi anggota organisasi perpustakaan tersebut dalam waktu yang cukup lama (dalam penelitian ini lebih dari empat tahun) sehingga telah memahami dengan baik mengenai budaya organisasi dalam perpustakaan tersebut. Selain

itu, calon informan merupakan anggota organisasi perpustakaan umum yang mengikuti kegiatan yang berkaitan dengan *knowledge management*, khususnya *knowledge ceation*. Calon informan juga haruslah orang yang terbuka dan komunikatif dalam mengutarakan keadaan organisasinya. Informan dalam penelitian ini adalah anggota organisasi Persipda Kota Salatiga yang terdiri dari pimpinan, dua kepala seksi, dan seorang staff perpustakaan. Adapun informan pemustaka sebanyak empat orang dipilih dengan teknik *random sampling* yang dipilih secara acak.

Teknik penganalisisan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data menurut Miles dan Huberman (2009: 16-21) yang terdiri dari tiga alur kegiatan, yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi.

Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi. Triangulasi dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, dilakukan dengan membandingkan informasi yang didapat dari satu informan dengan informan yang lainnya dan membandingkan hasil wawancara dengan hasil pengamatan langsung.

## 3. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian membahas mengenai budaya organisasi dan kepemimpinan dalam Persipda Kota Salatiga, *knowledge creation* dalam Persipda Kota Salatiga, dan dampak *knowledge creation* tersebut.

### 3.1. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan di Persipda Kota Salatiga

Budaya organisasi sebagaimana yang diutarakan oleh Wang, Su, dan Yang (2011: 364-366) memiliki tiga elemen utama yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi dalam menciptakan sebuah pengetahuan. Elemen-elemen tersebut adalah individualisme-kolektivisme, penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), dan jarak wewenang (*power distance*).

Elemen pertama yang dianut oleh Persipda Kota Salatiga adalah kolektivisme, yaitu kerjasama untuk mencapai tujuan bersama lebih diutamakan dibandingkan kepentingan pribadi. Berdasarkan hasil wawancara, para informan menyatakan bahwa anggota organisasi Persipda Kota Salatiga memiliki rasa kebersamaan, persatuan dan kekeluargaan sehingga antar anggota saling memberi *support* dalam pekerjaannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa anggota organisasi lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi, sehingga termasuk dalam organisasi yang menganut kolektivisme.

Elemen berikutnya adalah Persipda Kota Salatiga merupakan organisasi perpustakaan umum yang berani menghadapi suatu ketidakpastian. Pernyataan informan menunjukkan bahwa anggota organisasi secara proaktif terus memberi masukan-masukan dan ide-ide baru, sehingga secara keseluruhan anggota organisasi perpustakaan tidak takut menghadapi perubahan.

Wewenang dan jaraknya merupakan elemen ketiga dalam kemampuan budaya organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Persipda Kota Salatiga tidak menggunakan seluruh wewenangnya sendiri, melainkan dibagi kepada kepala-kepala seksi dan staf perpustakaan yang lain. Jarak wewenang antara staf dan pimpinan tidak terlalu lebar, sehingga anggota juga tidak akan segan dalam mengutarakan pendapatnya, yang dapat berpotensi memunculkan pengetahuan baru. Ketiga hasil di atas didukung dengan observasi yang dilakukan peneliti di lapangan.

Kepemimpinan menjadi hal yang krusial dalam organisasi yang memanfaatkan manajemen pengetahuan, tidak terkecuali Persipda Kota Salatiga. Pemimpin ideal yang mendukung suasana yang mendorong *knowledge creation* dalam organisasi adalah model pemimpin transformasional, yaitu pemimpin yang memberi kesempatan pada bawahan untuk menciptakan ide dan pengetahuan baru.

Kepala Persipda Kota Salatiga yaitu Bapak Agus Parmadi termasuk ke dalam pemimpin transformasional. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan beliau, Kepala Persipda Kota Salatiga menyatakan bahwa dirinya memberi kesempatan kepada bawahannya untuk memberi masukan dan kritik. Beliau menyadari pentingnya masukan dari bawahan karena hal tersebut justru dianggap sebagai hal utama yang membuat Persipda Kota Salatiga berkembang.

Wawancara yang sama juga menunjukkan bahwa Kepala Persipda Kota Salatiga menghargai dan memberi perhatian kepada semua staf tanpa pandang bulu, beliau merupakan orang yang memiliki tanggung jawab besar, dan juga Kepala Persipda Kota Salatiga terbuka pada kritik, bahkan menyadari bahwa kritik dapat mengembangkan diri. Beliau juga paham dengan hal yang beliau tangani. Hasil wawancara tersebut juga didukung dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti yang memperkuat pernyataan tersebut.

### **3.2. Knowledge Creation di Persipda Kota Salatiga**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, kegiatan-kegiatan yang dapat mendukung terjadinya proses *knowledge creation* di Persipda Kota Salatiga antara lain berupa *staff meeting*, rapat pimpinan, rapat tiap seksi, rapat kegiatan, dan apel.

*Staff meeting* dilakukan minimal satu bulan sekali. Rapat-rapat lain selain apel tidak memiliki jadwal yang tetap. Rapat lain seperti rapat pimpinan atau rapat kegiatan hanya terjadi apabila ada hal yang perlu dibicarakan. Apel pagi dan sore dilakukan setiap hari kerja dan diikuti oleh seluruh staf. Apel yang dilakukan setiap pagi dan sore di hari kerja dianggap dapat secara cepat memecahkan suatu permasalahan atau mempermudah koordinasi dalam suatu kegiatan.

Kegiatan yang mendukung terjadinya proses *knowledge creation* dilakukan dengan tujuan untuk merencanakan suatu kegiatan agar berjalan dengan baik, kemudian pertemuan dilakukan lagi guna evaluasi. Kegiatan rapat atau pertemuan juga dilakukan untuk

meningkatkan kinerja seluruh staf Persipda Kota Salatiga, yang sesuai dengan tujuan *knowledge creation* yaitu untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

Topik yang dibahas dalam kegiatan-kegiatan rapat atau pertemuan biasanya berupa perencanaan kegiatan, koordinasi kegiatan, evaluasi kegiatan, peningkatan kinerja, dan pemecahan masalah.

Proses berlangsungnya kegiatan rapat intinya adalah Kepala Persipda memiliki inisiatif untuk mengadakan rapat atau pertemuan. Kemudian apabila rapat tersebut adalah rapat kegiatan maka dibentuk sebuah tim terlebih dahulu. Setelah itu Kepala atau Kepala Seksi memberi arahan-arahan, kemudian peserta rapat atau pertemuan diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat, ide atau masukan. Dilihat dari perspektif *knowledge creation*, peserta rapat yang diberi kesempatan untuk menyampaikan hal yang ada di pikirannya merupakan suatu aktivitas yang dapat memunculkan suatu pengetahuan baru sehingga dapat menghasilkan suatu inovasi baru. Berdasarkan hasil wawancara, peneliti memfokuskan analisis pada dua jenis kegiatan, yaitu rapat dan apel.

Sosialisasi (*Socialization*) yang merupakan konversi dari pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *tacit* jelas terjadi dalam kegiatan rapat di Persipda Kota Salatiga. Hal ini dikarenakan proses kegiatan rapat sebagian besar dilakukan dengan penyampaian pendapat, ide, atau masukan secara lisan. Penyampaian dan pertukaran *tacit knowledge* secara lisan oleh peserta rapat tentu merupakan suatu bentuk konversi pengetahuan yang termasuk dalam Sosialisasi. Proses konversi pengetahuan Sosialisasi juga jelas ada dalam kegiatan apel karena setiap penyampaian pikiran secara lisan pasti juga diselesaikan dengan lisan.

Bentuk konversi yang kedua adalah Eksternalisasi (*Externalization*), yang berarti konversi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Proses Eksternalisasi yang terjadi dalam kegiatan rapat berupa notulen dan terkadang berupa foto. Notulen berperan merekam isi rapat, sehingga dengan kata lain *tacit knowledge* yang muncul dalam rapat direkam menjadi bentuk tertulis atau *explicit knowledge*. Dengan kata lain proses Eksternalisasi benar-benar terjadi dalam kegiatan rapat.

Kombinasi (*Combination*) merupakan konversi dari *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Hasil wawancara menunjukkan bahwa proses Kombinasi dalam rapat terjadi dengan pembuatan laporan. Notulen (*explicit knowledge*) yang telah dibuat dijadikan bahan untuk pembuatan laporan (*explicit knowledge*). Jadi dalam kegiatan rapat di Persipda Kota Salatiga terdapat proses Kombinasi. Hasil laporan juga digunakan untuk pembuatan tabloid "Jendela Pustaka" milik Persipda Kota Salatiga yang terbit setiap enam bulan sekali.

Internalisasi (*Internalization*) merupakan perubahan *explicit knowledge* menjadi *tacit knowledge*. Hasil catatan yang berupa notulen atau laporan yang ada dijadikan rujukan untuk penanggulangan masalah di

kemudian hari. Dengan kata lain, notulen atau laporan yang berupa *explicit knowledge* dikonversikan menjadi *tacit knowledge* dengan pencermatan atau rujukan notulen atau laporan tersebut untuk evaluasi kegiatan selanjutnya. Adapun dalam apel juga terdapat proses internalisasi, karena dalam observasi apel pagi tanggal 17 November 2016, ada salah satu staf yang memberikan suatu laporan tertulis (*explicit knowledge*) kepada Kepala Persipda, yang kemudian menyetujui laporan dan meminta staf tersebut untuk segera menyelesaikannya (*tacit knowledge*).

Media komunikasi lain selain tatap muka ada dan digunakan oleh anggota organisasi Persipda Kota Salatiga, serta terdapat beberapa proses konversi pengetahuan di dalamnya. Proses konversi yang muncul adalah Kombinasi dan Internalisasi. Kombinasi terjadi saat seorang anggota berbagi mengenai suatu hal dalam grup komunikasi tersebut dan diberi komentar oleh anggota lain, semua itu terjadi dalam bentuk tulisan, sehingga termasuk dalam konversi *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Adapun Internalisasi terjadi apabila hasil *share* anggota ditindaklanjuti. Apabila hal tersebut dibawa dalam apel atau rapat, maka sudah terjadi konversi *explicit knowledge* menjadi *tacit knowledge*.

### 3.3. Dampak Knowledge Creation di Persipda Kota Salatiga

Dampak proses *knowledge creation* dianalisis dengan mengetahui kebijakan-kebijakan hasil rapat atau pertemuan yang telah diimplementasikan menjadi suatu kebijakan. Kemudian peneliti menggunakan informan triangulasi yang berupa pemustaka untuk menguji keberhasilan kebijakan tersebut dalam peningkatan kualitas layanan Persipda Kota Salatiga.

Peneliti memilih empat kebijakan yang telah diimplementasikan sebagai pertanyaan yang diajukan kepada pemustaka non anggota organisasi Persipda Kota Salatiga untuk keperluan triangulasi. Alasan dari dipilihnya empat kebijakan tersebut dari berbagai kebijakan yang ada sebagai bahan untuk menguji keberhasilan implementasi kebijakan adalah empat kebijakan tersebut memiliki pengaruh tidak hanya pada internal organisasi Persipda Kota Salatiga, melainkan juga berpengaruh pada pihak eksternal seperti pemustaka, sehingga diharapkan dapat diketahui dampak dari kebijakan-kebijakan tersebut berdasarkan perspektif pihak eksternal. Empat kebijakan tersebut adalah lama waktu pinjam dari yang sebelumnya tujuh hari menjadi tiga hari, jam buka perpustakaan hingga pukul 20.00, adanya kotak saran, dan adanya gazebo.

Hasil wawancara yang dilakukan pada empat informan menunjukkan bahwa mereka semua sama-sama kurang puas atau kurang setuju dengan pengurangan waktu pinjam, tetapi mereka semua juga sama-sama bisa memaklumi kebijakan tersebut karena mereka semua juga mengerti mengenai keadaan Persipda Kota Salatiga yang semakin ramai. Hal tersebut menunjukkan bahwa walaupun kebijakan ini termasuk kebijakan yang tidak populer bagi pemustaka,

tetapi kebijakan ini tidak merugikan siapa-siapa karena pemustaka juga bisa memakluminya. Artinya kebijakan ini termasuk kebijakan yang berhasil karena pihak Perpusda menjadi pihak yang diuntungkan tanpa merugikan pemustaka.

Keempat informan sama-sama menyukai kebijakan jam buka hingga pukul 20.00. Informan menyatakan bahwa dengan jam buka perpustakaan hingga pukul 20.00 dapat membantu orang-orang yang hanya memiliki waktu luang di sore menjelang malam hari. Kebijakan ini dapat dikatakan berhasil karena pemustaka menyukainya.

Kebijakan mengenai kotak saran termasuk kurang berhasil, karena menurut para informan hanya sedikit yang memanfaatkannya, kemungkinan karena letaknya yang kurang strategis.

Semua informan mengatakan bahwa pendirian gazebo merupakan ide yang bagus dan menarik. Gazebo bisa menjadi tempat alternatif untuk membaca buku disamping di dalam gedung perpustakaan. Kebijakan ini termasuk dalam kebijakan yang bagus karena pemustaka menyukainya walaupun perlu dilakukan beberapa tambahan fasilitas dan promosi.

## 4. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan mengenai proses *knowledge creation* pengelola Persipda Kota Salatiga, dapat disimpulkan bahwa:

1. Budaya organisasi dan kepemimpinan yang sinergi di Persipda Kota Salatiga dapat saling mendukung bagi terciptanya pengetahuan baru. Kepemimpinan di Persipda Kota Salatiga adalah model kepemimpinan transformasional, yaitu pemimpin yang memberi kesempatan pada bawahannya untuk menciptakan ide atau pengetahuan baru. Model kepemimpinan tersebut sangat bagus dalam mendukung proses *knowledge creation*. Bahkan kepemimpinan tersebut bisa membentuk suatu budaya organisasi di Persipda Kota Salatiga yang mendorong dan menganjurkan anggota organisasi untuk saling bertukar pikiran dan menyampaikan pendapat sehingga juga ikut mendukung proses *knowledge creation*.
2. Proses *knowledge creation* di Persipda Kota Salatiga terjadi dalam kegiatan berjenis rapat dan apel. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah *staff meeting*, rapat pimpinan, rapat per seksi, rapat kegiatan, apel pagi, dan apel sore. Proses konversi pengetahuan berdasarkan teori spiral *knowledge creation* Nonaka (Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi) yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan rapat merupakan kegiatan yang paling baik untuk proses *knowledge creation* karena memiliki semua jenis konversi pengetahuan. Selain pertemuan tatap muka, *knowledge creation* juga terjadi pada media komunikasi sosial yang memiliki bentuk konversi pengetahuan Kombinasi dan Internalisasi.
3. Kebijakan-kebijakan yang terbentuk dari proses *knowledge creation* memiliki pengaruh dan

kontribusi yang positif bagi pelayanan dan daya saing Persipda Kota Salatiga.

#### Daftar Pustaka

- Balestrin, Alsones, Vargas, Lilla Maria, Fayard, Pierre. 2008. "Knowledge Creation in Small-Firm Network". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 12, No. 2, p. 94-108.
- Bryant, Scott E. 2003. "The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing, and Exploiting Organizational Knowledge". *The Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 9, No. 4, p. 32-44.
- Davenport, Thomas H., De Long, David W., Beers, Michael C. 1997. "Building Successful Knowledge Management Projects". *Sloan Management Review*.
- Koskinen, Kaj U. 2013. *Knowledge Production in Organizations: A Processual Autopoietic View*. Switzerland: Springer.
- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael. 2009. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI-Press.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mukhtar. 2013. *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group.
- Nawawi, Ismail. 2012. *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management): Teori dan Aplikasi dalam Mewujudkan Daya Saing Organisasi Bisnis dan Publik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*.
- Pendit, Putu Laxman. 2003. *Penelitian Ilmu Perpustakaan dan Informasi: Suatu Pengantar Diskusi Epistemologi dan Metodologi*. Jakarta: JIP-FSUI.
- Pillania, Rajesh K. 2008. "Creation and Categorization of Knowledge in Automotive Components SMEs in India". *Management Decision*. Vol. 45, No. 16, p. 1452-1464.
- Roknuzzaman, Md., Umamoto, Katsuhiko. 2009. "How Library Practitioner View Knowledge Management in Libraries." *Library Management*. Vol. 30, No. 8/9, p. 643-656.
- Spraggon, Martin, Bodlica, Virginia. 2008. "Knowledge Creation Processes in Small Innovative Hi-Tech Firms". *Management Research News*. Vol. 31, No. 11, p. 879-894
- Sulistyo-Basuki. 1993. *Pengantar Ilmu Perpustakaan*. Jakarta: Gramedia.
- . 2006. *Metode Penelitian*. Jakarta: Wedatama Widya Sastra.
- Wang, Dong, Su, Zhongfeng, Yang, Dongtao. 2011. "Organizational Culture and Knowledge Creation Capability". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 15, No. 3, p. 363-373.
- Yusup, Pawit M. 2012. *Perspektif Manajemen Pengetahuan, Informasi, Komunikasi, Pendidikan, dan Perpustakaan*. Jakarta: Rajawali Pers.