

MANAJEMEN PERUBAHAN: Perpustakaan Sebagai Sistem Terbuka

Suwardi

Perpustakaan FBE Universitas Islam Indonesia

ABSTRAK

Lingkungan perpustakaan bersifat dinamis dan tidak ada yang stagnan. Berbagai elemen yang menjadi unsur pembentuk organisasi perpustakaan masing-masing dapat menjadi agen perubahan baik secara bersama-sama atau sendiri-sendiri. Teknologi komunikasi dan informasi serta sumber daya manusia saat ini menjadi elemen dominan yang membangun organisasi perpustakaan. Sifat dinamis lingkungan yang melingkupi perpustakaan harus dapat direspon secara tepat dan cepat supaya eksistensinya terpelihara. Ketepatan dan kecepatan respon membutuhkan sistem dan sub-sistem yang fleksibel tetapi mempunyai pola pengendalian yang handal. Responsifitas dapat terealisasi melalui struktur organisasi dan peran sumber daya manusia pada semua tingkatan manajemen, terutama sekali manajemen puncak.

Kata kunci: ***wilayah perpustakaan, teknologi informasi dan komunikasi, organisasi perpustakaan, manajemen perubahan.***

A. PENDAHULUAN

Banyak orang beranggapan bahwa teknologi informasi dan komunikasi merupakan faktor pengubah semua hal yang ada muka bumi ini tanpa kecuali. Dari peralatan rumah tangga, transportasi, perdagangan, industri, pendidikan, hiburan, keuangan dan seterusnya semua telah merasakan sentuhan dan menerapkan teknologi informasi dan komunikasi sehingga bertransformasi ke bentuk yang baru. Sebagian yang lain berpendapat bahwa globalisasi, sistem ekonomi kapitalis, teknologi mutakhir diyakini sebagai penyebab terjadinya perubahan secara berkelanjutan tanpa format yang pasti. Kanter (dalam Hesselbein dan Johnston, 2005: 55) berpendapat bahwa perubahan organisasi/institusi sebagai bagian untuk beradaptasi terhadap kawasannya merupakan upaya mempertahankan kelangsungan hidup karena pengaruh dari kekuatan globalisasi, konsolidasi sektor industri dan teknologi informasi. Apabila diteliti secara mendalam akan kelihatan bahwa berbagai perubahan itu sebagai implikasi dari adanya perubahan fungsi, keperluan, ambisi, dan kegemaran manusia. Hal ini disebabkan dinamika yang terbentuk di dunia merupakan konsekuensi logis yang pasti terjadi karena daya upaya dan perilaku orang-orang dalam usaha mereka meraih peningkatan taraf hidup yang terus meningkat ke arah yang baik (Hartanto, 2009: 2 - 3).

Teknologi pada dasarnya dikembangkan untuk melipatgandakan kompetensi dan kapabilitas orang pada waktu mereka terlibat dalam kegiatan produktif, terutama pada waktu memberikan layanan kepada para pelanggan/pemustaka. Dewasa ini orang semakin merasakan bahwa kebutuhan pemustaka yang menonjol terhadap informasi adalah harga yang terjangkau,

berkualitas, aman, dan memberikan kenyamanan. Pemustaka juga menuntut agar informasi yang dibutuhkannya dapat diterima secara tepat waktu di mana saja di dunia. Teknologi yang terbukti paling besar kontribusinya pada peningkatan kualitas, variabilitas, dan jangkauan pelayanan adalah teknologi informasi berlandaskan pada teknologi komputer dan komunikasi (telematika). Teknologi informasi tidak secara langsung menaikkan level kinerja (kualitas dan kuantitas), tetapi fungsi yang utama adalah sebagai pemberdaya (Hartanto, 2009: 40).

Dengan dibekali teknologi, perpustakaan dapat memberikan pelayanan dengan lebih baik dan lebih cepat untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan psikososial pemustaka yang bervariasi dan berubah-ubah terus. Untuk dapat memanfaatkan teknologi informasi dengan baik, yang dibutuhkan bukan hanya investasi dalam teknologi tersebut tetapi juga pola pikir dalam menjalankan dan mengorganisasikan perpustakaan.

Transisi institusi dapat berwujud perbaikan teknologi, komposisi, personal dan materi yang memerlukan pengetahuan, kompetensi atau kebiasaan baru. Banyak faktor yang menjadi penghambat dalam melakukan transisi institusi tersebut, terutama sumber daya manusia sebagai agen utama dalam budaya organisasi. Perubahan organisasi yang disebabkan karena dorongan dari implementasi teknologi informasi dan komunikasi harus berhasil bagi organisasi dan pemangku kepentingan karena akan menentukan daya hidup organisasi di masa depan. Di samping itu keberhasilan sistem informasi sangat diperlukan oleh institusi karena besarnya nilai investasi yang dibutuhkan. Keberhasilan sistem informasi dapat dilihat dari tiga aspek berikut, yaitu konten, akurasi

waktu, koleksi dan klasifikasi informasi (Dastgir dan Mortezaie, 2012). Wahid (2004: 21) berpendapat bahwa pendayagunaan teknologi informasi (TI) membutuhkan transformasi cara berpikir dari deduktif menjadi induktif, dan kesamaan visi antara manajemen tingkat tinggi (strategis) dengan manajemen teknologi informasi (teknis). Hal tersebut mempunyai makna bahwa penanaman modal pada sektor teknologi informasi seyogyanya juga diiringi oleh tindakan-tindakan restorasi dan adaptasi terhadap mutu sumber daya manusia, instituti dan proses.

Organisasi perpustakaan terbentuk dari subsistem-subsistem yang sama-sama berinteraksi antar subsistem yang ada dan atau berinteraksi dengan lingkungan luarnya. Interaksi antar subsistem dan atau dengan lingkungan luar berpotensi besar membawa pengaruh ke dalam organisasi perpustakaan secara internal. Sebagaimana di ketahui bahwa lingkungan luar bersifat sangat dinamis dan mempunyai beragam budaya yang berbeda dengan budaya organisasi perpustakaan. Untuk dapat berhasil dalam berinteraksi/ berhubungan dengan berbagai pihak di luar organisasi, perpustakaan perlu memahami dan menyesuaikan diri dengan berbagai budaya yang ada, teristimewa yang bersinggungan dengan teknologi informasi dan komunikasi. Penyesuaian diri pada organisasi perpustakaan sebagai akibat dari interaksi ini yang kemudian menimbulkan perubahan organisasional. Dalam mengelola perubahan ini perpustakaan dapat memilih pendekatan teori perubahan yang dianggap sesuai dengan karakteristik perpustakaan dari berbagai model pendekatan yang ada. Salah satu pendekatan yang dianggap sesuai dengan karakteristik perpustakaan adalah pendekatan sistem terbuka.

Berdasarkan deskripsi di atas, maka rumusan masalah pada makalah ini yaitu bagaimana implementasi teknologi informasi dan telekomunikasi mendorong perpustakaan sebagai organisasi sistem terbuka.

B. PEMBAHASAN

1. Perubahan Organisasi

Ada yang berpendapat bahwa perubahan berarti sesuatu itu berbeda, pernyataan ini kelihatan usang tetapi akurat. Mengelola perubahan adalah mengatur situasi-situasi yang berbeda (Stewart, 1997: 9). Manajemen transisi yaitu prosedur yang terstruktur dalam mengimplementasikan keahlian, fasilitas dan kekuatan yang dibutuhkan untuk mempengaruhi transisi terhadap individu-individu yang akan terdampak dari proses transisi (Potts dan LaMarsh *dalam* Wibowo, 2006: 175). Jo Bryson (1990: 374) menyatakan bahwa "*ketika satu atau beberapa elemen dalam perpustakaan berubah hal ini disebut sebagai perubahan organisasional*". Pendapat Bryson ini memperlihatkan kepada kita bahwa jika ada salah satu elemen dalam institusi yang termodifikasi, telah bisa dianggap sebagai transisi institusi.

Perpustakaan merupakan satu di antara banyak model institusi nonlaba yang tidak bisa menghindari terjadinya modifikasi, kemajuan teknologi informasi dan telekomunikasi menggambarkan salah satu faktor luar yang mendorong perubahan pada elemen-elemen dari institusi perpustakaan. Masing-masing institusi memiliki sasaran perubahan yang tidak sama disesuaikan dengan keperluan serta aspek menonjol yang memicu modifikasi dimaksud, demikian juga modifikasi organisasi perpustakaan dikategorikan

sebagai perubahan yang disusun berdasarkan rencana sebagai konsekuensi dari kemajuan teknologi informasi dan komunikasi.

Terkait dengan hal tersebut Bryson (1990: 374 - 375) menjabarkan bahwa modifikasi paling fundamental pada institusi perpustakaan ialah:

1. Perkembangan teknologi mencakup otomatisasi perpustakaan: prosedur pengkatalogan, layanan pemustaka dan sistem akuisisi material pustaka, tata cara temu kembali informasi misalnya OPAC.
2. Transformasi konstruksi sebagai dampak dari otomatisasi yang mencakup munculnya pengkhususan kerja, otoritas, departementalisasi serta rentang kendali.
3. Pengaturan fisik, termasuk diantaranya *lay out* ruangan, rancangan interior, penempatan sarana/peralatan yang sinkron dengan keperluan kerja.

Pendapat Bryson ini mempertegas bahwa faktor utama pendorong modifikasi institusi perpustakaan ialah implementasi teknologi informasi yang pada proses selanjutnya akan merenovasi desain, tata letak fisik dan sumber daya di perpustakaan (pengertian luasnya merubah budaya organisasi).

Kehadiran teknologi informasi dan komunikasi secara nyata menggantikan berbagai fasilitas fisik yang digunakan pada perpustakaan. Penggunaan fasilitas fisik baru di perpustakaan memerlukan biaya investasi awal yang relatif besar, tetapi akan memiliki dampak positif yang signifikan pada kemampuan pemrosesan dan pelayanan informasi. Memperhatikan hal ini, maka pembaruan fasilitas fisik tersebut perlu memperhatikan hal-hal berikut (Hartanto, 2009: 42 - 43):

1. Fasilitas baru yang dipilih memiliki kandungan teknologi terbaru yang sesuai untuk menjalankan kegiatan pemrosesan dan pelayanan informasi yang direncanakan.
 2. Penggantian fasilitas lama dengan yang baru dilakukan pada waktu yang tepat dan cepat.
 3. Fasilitas baru perlu diusahakan agar dapat dimanfaatkan secara penuh untuk menghasilkan produk dan layanan perpustakaan yang dibutuhkan pemustaka segera setelah terpasang.
 4. Fasilitas baru perlu memiliki fleksibilitas untuk menghasilkan produk dan layanan perpustakaan yang dapat memenuhi kebutuhan pemustaka yang sering berubah menurut waktu dan tempat.
 5. Fasilitas baru dapat digunakan untuk menghasilkan produk dan layanan perpustakaan dengan kualitas yang lebih tinggi dan sesuai harapan pemustaka.
 6. Manajemen perubahan pada perpustakaan perlu dijalankan dengan bertitik tolak pada beberapa asumsi dasar yang akan mewarnai seluruh tindakan strategis yang diambil perpustakaan untuk menjaga kelangsungan hidup dan pertumbuhannya. Salah satu pertimbangan penting dalam penetapan asumsi dasar ini adalah yang berhubungan dengan usaha menjaga kelangsungan hidup perpustakaan dan usaha mewujudkan kemajuan bersama yang berlangsung secara berkesinambungan. Asumsi ini berkaitan dengan peran penyelenggara dan pelaku perpustakaan serta kekuatan mereka untuk menjalankan perpustakaan, peran kepemimpinan dalam penyelenggaraan dan manajemen perpustakaan, tumpuan
-

utama untuk membangun perpustakaan masa depan, serta kriteria keberhasilan perpustakaan.

7. Dalam konteks perubahan cara kerja dituntut untuk dapat dilaksanakan secara fleksibel dan responsif terhadap keinginan dan kebutuhan pemustaka. Bertahan hidup pada lingkungan yang bergejolak/dinamis membutuhkan penyesuaian diri yang berkesinambungan. Para pakar mengusulkan agar hal ini dihadapi dengan melakukan rekayasa ulang proses bisnis dengan memanfaatkan, terutama teknologi informasi dan komunikasi karena proses bisnis adalah penciptaan nilai bagi pemustaka. Harmon (dalam Hartanto, 2009: 58) berpendapat bahwa penyusunan model bisnis yang baru berfokus pada pengembangan proses, teknologi, dan orang.
 8. Perubahan mempunyai karakteristik (Kasali, 2006: xxxiii – xxxv) yang patut dipahamai oleh setiap pustakawan agar dalam mengelola perubahan dapat memberikan hasil seperti yang direncanakan. Beberapa karakteristik perubahan tersebut adalah
 9. Perubahan bersifat kasat mata dan tidak kenal ampun pada siapapun.
 10. Transisi membutuhkan pembuat perubahan.
 11. Tidak setiap personal dapat diminta melihat transisi, kebanyakan dari mereka hanya memandangi menggunakan kaca mata kesan.
 12. Transisi dapat berlangsung sepanjang waktu, oleh sebab itu transisi juga selayaknya dibuat sepanjang waktu.
 13. Perubahan mempunyai sisi keras dan lembut. Sisi keras mencakup aspek keuangan dan teknologi, sementara sisi lunak mencakup aspek organisasi dan personal.
-

14. Transisi memerlukan waktu, ongkos, dan keteguhan. Supaya dapat meraih transisi yang direncanakan dibutuhkan adanya faktor pendukung seperti kedewasaan berpikir, karakter yang kuat, rancangan yang transparan dan terstruktur rapi, dilaksanakan berjenjang, serta dukungan semua jenjang manajemen.
15. Membutuhkan usaha-usaha tertentu agar dapat menyinggung nilai-nilai dasar organisasi (budaya organisasi). Tanpa menyinggung nilai-nilai dasar organisasi, transisi tidak akan dapat merubah perilaku dan kebiasaan-kebiasaan anggota organisasi.
16. Transisi seringkali disertai oleh keyakinan, keyakinan yang paling dipercaya adalah transisi diyakini selalu berdampak pada perbaikan yang sifatnya instan.
17. Transisi memunculkan harapan, harapan yang berlebihan mempunyai kecenderungan memunculkan kekecewaan bagi anggota organisasi. Langkah antisipasi perlu disiapkan sejak dini untuk mereduksi hal ini.
18. Perubahan seringkali terasa menakutkan dan memunculkan kepanikan. Tetapi dengan cara komunikasi dan perilaku yang tepat perubahan dapat dikelola menjadi sebuah keberhasilan.

2. Proses Perubahan

Pengalaman empiris selama berlangsung krisis ekonomi tahun 1997 – 2001 menunjukkan bahwa kemampuan bertahan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan tidak ditentukan oleh besarnya modal yang dimiliki, tetapi lebih ditentukan oleh kompetensi profesional dan kredibilitas (modal moral).

Organisasi dapat melakukan perubahan dan memang harus berubah melalui proses perkembangan yang 'alami'. Perubahan dapat terjadi dengan sendiri atau perubahan yang direncanakan. Perubahan yang direncanakan mengindikasikan adanya suatu ketetapan yang dipahami dan benar-benar untuk mewujudkan suatu disparitas yang diharapkan. Transisi yang direncanakan terkait dengan dilakukannya suatu ketetapan khusus bagi menanggulangi suatu masalah atau kebutuhan yang timbul pada organisasi.

Proses perubahan terjadi melalui serangkaian tahap yang dapat diidentifikasi. Salah satu model yang digunakan untuk mengidentifikasi proses perubahan adalah model yang dibuat oleh Hinings (dalam Stewart, 1997: 27). Model ini terdiri dari lima tahap:

- a. **Diagnosis**, adalah memeriksa untuk mengetahui dan menentukan faktor perubah yang ada. Tujuan utama diagnosis adalah usaha mendapatkan pengertian yang jelas mengenai kebutuhan atau masalah yang dirasakan, maka harus diamati secara mendetil. Aktivitas dalam tahap ini adalah pengumpulan dan analisis data. Bentuk aktivitas ini bergantung pada sifat dasar masalah atau kebutuhan tersebut, apakah hal tersebut merupakan hasil dari sumber perubahan eksternal atau internal.
 - b. **Identifikasi hambatan**, berbagai hal yang masuk kelompok dalam fase ini yaitu mengidentifikasi siapa yang akan terpengaruh oleh perubahan itu, bagaimana kemungkinan mereka memandangnya, apakah dan seberapa jauh mereka akan menentang, dan kemungkinan mengapa mereka akan menentang perubahan itu.
 - c. **Alokasi tanggung jawab**, aktivitas dalam tahap ini adalah membuat desain untuk mengembangkan komitmen
-

terhadap perubahan organisasi, dan aktivitas utamanya adalah menglokasikan peranan-peranan kepemimpinan. Hal ini berarti menunjuk individu-individu untuk bertanggung jawab dalam melaksanakan perubahan. Ini akan membangun komitmen mereka terhadap perubahan dan membangun motivasi mereka. Alokasi tanggung jawab juga merefleksikan kebenaran dalam hidup organisasi yaitu bahwa tanpa petunjuk-petunjuk yang jelas mengenai tanggung jawab, tugas-tugas yang diberikan tidak akan pernah dikerjakan dan keputusan-keputusan tidak akan pernah dibuat.

- d. Pengembangan dan pelaksanaan strategi, tahap ini adalah pelaksanaan perubahan terencana, tetapi bukan berarti melaksanakan semua keputusan yang telah diambil. Tujuan tahap ini adalah menjamin tanggapan organisasi yang efektif terhadap kebutuhan atau masalah yang dirasakan. Dalam suatu perubahan terdapat dua golongan individu, ialah golongan yang menerima transisi dan golongan yang menolak transisi. Dalam tahap ini pilihan tentang sejauh mana individu-individu yang terpengaruh oleh perubahan harus ditentukan. Pada satu sisi strategi yang dipilih adalah strategi informasi, yaitu informasi mengenai perubahan itu diberikan tanpa mengharapkan atau memberi kesempatan adanya tanggapan. Strategi yang lain adalah strategi keterlibatan yaitu mereka yang terpengaruh oleh perubahan dilibatkan secara penuh dalam mengidentifikasi kebutuhan atau masalah dan menentukan solusinya. Kunci untuk mengubah para penentang perubahan menjadi seorang inovator pada
-

perubahan adalah melibatkan mereka pada proses perubahan yang direncanakan (Stewart, 1997: 37).

- e. Monitoring, tahap ini adalah pengkajian mengenai apakah perubahan terencana tersebut telah dicapai dan apakah kebutuhan atau masalah yang dirasakan itu telah diatasi. Untuk melakukan tahap ini diperlukan gambaran yang jelas tentang keadaan saat ini untuk mengkaji kemajuan kearah masa depan. Di samping itu juga diperlukan faktor-faktor yang dapat diamati dan diukur untuk digunakan sebagai fokus perubahan terencana.

3. Perpustakaan Sebagai Sistem Terbuka

Teknologi informasi dan komunikasi juga telah merubah budaya masyarakat, jika pada waktu lampau kebanyakan orang terkungkung pada kultur sendiri dan tidak peduli kepada yang lain, sekarang orang butuh hidup dan tumbuh kembang dalam suatu kultur mondial tanpa perlu kehilangan identitas diri masing-masing. Teknologi informasi dan komunikasi telah menghilangkan sekat-sekat yang ada dalam cara orang berinteraksi, orang tidak lagi dikendalikan oleh waktu dan ruang ketika berinteraksi. Dalam konteks perpustakaan, perpustakaan dan pemustaka dapat berinteraksi dengan latar belakang budayanya dari manapun dan dimanapun masing-masing pihak berada. Dengan demikian pustakawan wajib memaklumi bahwa beraneka ragam unsur kultur butuh disesuaikan penyebutannya dengan perkembangan dunia, meliputi kultur kerja yang terjadi di seluruh dunia. Pustakawan perlu mentradisikan diri beraktivitas pada susunan kultur yang dilandasi oleh norma-norma mondial, misalnya transparansi, integritas, keadilan, dan nondiferensiasi, sebab kerja sama internasional begitu diperlukan pada waktu yang akan datang (Hartanto, 2009: 37).

Dua kekuatan perubah yaitu globalisasi dan teknologi informasi senantiasa terus berkembang. Namun tak memadai bagi perpustakaan sekedar dengan 'go mondial' atau "get-networked". Pada kawasan mondial dengan teknologi tingkat lanjut, institusi harus lebih liquid, inklusif, juga cepat tanggap. Jadi perpustakaan harus mengelola informasi yang kompleks agar mengalir, menangkap pengetahuan baru dengan cepat, dan menyebarkan pengetahuan tersebut ke seluruh pemustaka dan juga anggota organisasi. Yang penting bukan apakah semua orang sudah terhubung dengan internet, namun apakah setiap personal dapat dengan cekatan menyerap efek dari informasi dan merespon prospek yang ada (Kanter *dalam* Hesselbein dan Johnston, 2005: 55).

Sistem dikelompokkan dalam sistem terbuka (*open system*) dan sistem tertutup (*closed system*). Sistem tertutup menggambarkan metode yang tidak berkaitan dengan kawasan di luar organisasi. Metode ini berjalan secara spontan dan tidak ada intervensi dari pihak luar. Berdasarkan teori metode tertutup ini nyata namun realitasnya tidak ada metode yang sungguh-sungguh tertutup, realitas yang ada adalah *relatively closed system* (tertutup secara relatif, tidak sungguh-sungguh tertutup). Sistem terbuka yaitu metode yang berkaitan dan dipengaruhi oleh kawasan eksternal institusi. Metode ini mendapat input, memproses dan menghasilkan output bagi lingkungan luar organisasi atau sub-sistem yang lain. Disebabkan oleh coraknya yang terbuka dan dipengaruhi oleh faktor kawasan luar, maka sistem terbuka sangat penting memiliki sistem kontrol yang handal. Keandalan sistem meski didesain sedemikian rupa supaya sistem secara relatif tetap tertutup sebab sistem tertutup berjalan secara spontan, sementara sistem terbuka hanya bagi menerima dampak positif saja (Pangestu, 2007: 3).

Pada teori perubahan salah satu pendekatan yang dipakai adalah sistem terbuka. Menurut pendekatan sistem terbuka, institusi perpustakaan terdiri atas berbagai sub- sistem yang saling berhubungan, di mana transisi pada salah satu elemen sub-sistemnya akan berpengaruh pada komponen-komponen lain dalam sistem dan puncaknya pada unjuk kerja secara total (Scott *dalam* Sulaksana, 2004: 28). Pendekatan ini berlandaskan pada teknik deskripsi dan penilaian bermacam-macam sub-sistem, berikutnya bisa menetapkan cara bagaimana menggantinya sehingga dapat meningkatkan peranan organisasi keseluruhan.

Pendekatan sistem terbuka memiliki dua sudut pandang, ke satu institusi perpustakaan terbuka dan berkorelasi dengan kawasan eksternalnya. Kedua, organisasi terbuka secara internal: berbagai sub-sistem saling berkorelasi satu dengan yang lain. Maka transisi pada satu bagian di perpustakaan akan berdampak pada bagian lainnya, dan akhirnya berdampak pada kawasan luar, dan begitu pula sebaliknya.

Target dari strategi sistem terbuka ialah untuk menyusun tanggung jawab organisasi perpustakaan sedemikian rupa sehingga, melewati sinkronisasi dan saling dependensi unsur-unsur yang dideskripsikan dengan transparan, target perpustakaan secara total bisa diraih berbarengan. Aksentuasinya adalah pada perolehan sinkronisasi secara keseluruhan, bukan pada peningkatan unjuk kerja departemen tertentu saja pada organisasi perpustakaan (Sulaksana, 2004: 28).

Menurut Miller (*dalam* Sulaksana, 2004: 29) terdapat empat subsistem utama dalam organisasi perpustakaan, yaitu:

- a. Sub-sistem tujuan dan nilai organisasi. Sub-sistem ini meliputi tujuan perpustakaan yang telah ditetapkan dan nilai-nilai yang hendak dipromosikan agar dapat mencapai tujuan tersebut. Untuk dapat beroperasi secara efektif, perpustakaan harus memastikan bahwa tujuan dan nilai-nilai tersebut harmonis tidak hanya antara subsistem tujuan dan nilai organisasi tetapi juga dengan kawasan eksternal dan internalnya. Pada sub-sistem ini contoh untuk perpustakaan adalah tujuan dan nilai yang berlandaskan pada nilai-nilai agama tertentu, misal Islam, Kristen, Hindu dan lain-lain. Subsistem ini menjadi budaya organisasi perpustakaan dan juga organisasi induknya.
 - b. Subsistem teknis. Subsistem ini merupakan gabungan khusus dari rekognisi, teknik, dan teknologi perpustakaan yang dibutuhkan agar organisasi perpustakaan dapat berfungsi. Penekanan subsistem ini adalah keharmonisan dan kelaikan, gabungan ini dalam hubungannya dengan klaim-klaim khusus perpustakaan. Pada subsistem ini perkembangan teknologi informasi dan komunikasi merubah cara kerja perpustakaan yang semula dilakukan secara manual kemudian beralih secara otomatis. Operasional perpustakaan mulai dari pengadaan bahan pustaka, pemrosesan, sirkulasi dan yang lainnya dilakukan dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi, sehingga dapat berlangsung lebih efisien.
 - c. Subsistem psikologi. Subsistem ini sering disebut sebagai suasana atau budaya organisasi perpustakaan. Subsistem ini terstruktur dari hubungan-fungsi, nilai-nilai dan kaidah yang meneguhkan personal menjadi satu dan
-

mewujudkan mereka menjadi warga perpustakaan, yang dipengaruhi lingkungan organisasi perpustakaan, sejarah serta pustakawannya, dan juga tugas-tugas, teknologi serta strukturnya.

- d. Substemekesekutif.Substeminimencapaiseluruhinstitusi serta mengkorelasikan organisasi perpustakaan dengan lingkungannya, menetapkan nilai-nilai, mengembangkan rencana strategis dan operasional perpustakaan, mendesain konstruksi dan mengimplementasikan proses pengendalian. Substeme inilah yang bertanggungjawab menunjukkan dan meyakinkan terpenuhinya target perpustakaan.

Berdasarkan pendapat Kanter (*dalam* Hesselbein dan Johnston, 2005: 55) yang menyatakan bahwa dalam dunia mondial dengan teknologi tingkat lanjut, organisasi harus lebih liquid, komprehensif, dan cepat tanggap, maka perpustakaan harus dapat menjadi sebuah organisasi yang mengakomodir berbagai karakteristik tersebut. Pada saat yang sama perpustakaan harus dapat bergerak cepat menyesuaikan diri (berubah) dengan lingkungannya, karena lingkungan organisasi saat ini berubah/bergerak dengan sangat dinamis. Perubahan perpustakaan yang bersifat organisasional dapat di mulai dari substeme-substeme yang ada. Perubahan pada salah satu substeme yang ada pada perpustakaan sebagai respon terhadap perubahan lingkungannya akan mempengaruhi substeme yang lain dan pada akhirnya merubah perpustakaan sebagai organisasi secara keseluruhan.

4. Faktor Kunci Keberhasilan Perubahan

Menurut Miller (*dalam* Sulaksana, 2004: 29) yang menyatakan bahwa dalam perubahan organisasi substeme manajerial

bertanggung jawab mengarahkan dan memastikan tercapainya tujuan perpustakaan. Hal ini berarti bahwa faktor kepemimpinan dalam suatu perpustakaan menjadi faktor kunci dalam perubahan organisasi yang dilakukan oleh perpustakaan. Pendapat ini serupa dengan apa yang dikemukakan oleh Daff (*dalam* Kahar, 2008: 21) bahwa *leadership* di dalam organisasi bisa menjadi motor pendorong munculnya kreatifitas yang membantu setiap individu dalam organisasi supaya lebih siap menerima dan berubah. Berikutnya hasil riset Bishop (*dalam* Kahar, 2008: 21 - 22) menyatakan bahwa pemimpin di level tertinggi organisasi menjembatani kapasitas untuk melakukan peralihan dalam tahapan kontribusi dan mengembangkan kapasitas untuk transisi. Kesimpulan riset Miller, Daff dan Bishop menyatakan bahwa jika level kekuatan kepemimpinan seseorang semakin meningkat dalam melaksanakan aktivitas bagi peralihan institusi maka level ketercapaian transisi institusi juga berada pada level semakin tinggi, tetapi jika level kekuatan *leadership* seorang pemimpin melemah dalam memberi dampak dan mendorong individu-individu dalam organisasi untuk melaksanakan transisi, maka level ketercapaian peralihan menjadi rendah pula. Pengaruh dan tanggung jawab pemimpin sebagaimana deskripsi di atas tentu mensyaratkan kompetensi bagi individu yang menduduki jabatan level tertinggi di organisasi yang meliputi rekognisi, kompetensi, profesionalisme, dan latar belakang pendidikan.

Menurut hasil kajian yang dilakukan Irawaty A. Kahar (2008: 26) yang menyatakan bahwa untuk merencanakan dan menerapkan transisi institusi diperlukan *leadership* yang kuat melalui aktivitas pimpinan dalam mengajak, memandu anggota institusi untuk mencapai peralihan. Kepemimpinan yang kuat tercermin

pada faktor-faktor kepemimpinan berikut, yaitu (1) pemimpin dapat menyerahkan, mengelaborasi dan mendistribusikan visi (*visioner*), (2) bertindak sebagai mediator, (3) menjadi biro transisi (*agent of change*), (4) dapat berperan sebagai instruktur (*coach*) dan (5) mampu menganalisa pendayagunaan teknologi informasi.

C. PENUTUP

Faktor perubah utama bagi organisasi meliputi teknologi informasi, globalisasi dan konsolidasi industri tanpa pandang bulu mempengaruhi semua jenis organisasi, baik yang berorientasi laba maupun organisasi nirlaba. Pengaruh ketiga faktor tersebut pada salah satu organisasi mempengaruhi organisasi yang lainnya. Perpustakaan sebagai sebuah organisasi terdiri dari subsistem-subsistem masing-masing saling berhubungan dan saling memberi pengaruh satu dengan yang lainnya. Perubahan pada lingkungan perpustakaan mempengaruhi perpustakaan melalui sub-sistem yang ada, kemudian subsistem menyesuaikan diri sehingga perpustakaan berada pada keseimbangan yang baru sebagai sebuah organisasi. Respon dan proses yang dilakukan oleh perpustakaan ini dalam teori sistem disebut sebagai sistem terbuka, karena adanya sistem yang berkorelasi dan berdampak dengan wilayah luarnya. Subsistem perpustakaan mendapat *input* dan memproduksi *output* bagi subsistem atau wilayah luar organisasi perpustakaan. Disebabkan oleh sifatnya yang terbuka dan dipengaruhi oleh faktor wilayah luar, maka sistem terbuka sangat penting memiliki sistem kontrol yang handal. Keandalan sistem meski didesain sedemikian rupa sehingga sistem secara relatif tetap tertutup sebab sistem tertutup berjalan secara spontan, sementara sistem terbuka hanya bagi menerima dampak positif saja. Perubahan organisasi perpus-

takaan menjadi sistem terbuka akan dapat berhasil jika didukung oleh faktor kepemimpinan yang kuat.

REFERENSI

- Bryson, Jo (1990). *Effective Library and Information Centre Management*. Hants: Gower.
- Dastgir, Mohsen, Ahmad S. Mortezaie (2012). "Factors Affecting the End-User Computing Satisfaction." *Business Intelligence Journal* - July, Vol.5 No. 2 p. 292 – 298.
- Hartanto, Frans Mardi (2009). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*. Bandung: Mizan.
- Hesselbein, Frances dan Rob Johnston (Editor) (2005). *On Leading Change: Strategi Menembus Tantangan Perubahan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Kahar, Irawaty A. (2008). *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol.4, No.1, Juni, hal. 21 – 27.
- Kasali, Renald (2006). *Change!: Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan)*, cet. ke 6. Jakarta: Gramedia.
- Pangestu, Danu Wira (2007). *Teori Dasar Sistem Informasi Manajemen (SIM)*, dalam <http://stie-sak.ac.id/panel/download/37698SistemInfoMnj.pdf>, akses 15 Desember 2014.
-

Stewart, Jim (1997). *Mengelola Perubahan Melalui Pelatihan dan Pengembangan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Sulaksana, Uyung (2004). *Manajemen Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Wahid, Fathul (2004). "Peluang Dan Tantangan Pemanfaatan Teknologi Informasi di Perguruan Tinggi". *Media Informatika*, Vol. 2, No. 1, Juni, 11-22.

Wibowo (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
