

BAB 4

PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan secara rinci mengenai hasil penelitian berikut. Secara keseluruhan bab ini meliputi hal-hal berikut: bagian pertama diuraikan mengenai gambaran umum Perpustakaan UI; bagian kedua merupakan informasi profil informan yang menjadi sumber data di lapangan; bagian ketiga merupakan uraian mengenai proses penelitian yang peneliti lakukan; bagian keempat dan kelima diuraikan mengenai analisa data yang diperoleh dari lapangan dan hasilnya.

4.1 Gambaran Umum Perpustakaan Universitas Indonesia

Perpustakaan Universitas Indonesia adalah unsur penunjang Universitas yang bertugas mengembangkan, mengelola, dan menyediakan informasi guna mendukung Kegiatan Akademik. Perpustakaan Universitas Indonesia berfungsi sebagai koordinator perpustakaan-perpustakaan fakultas yang terdapat di lingkungan UI

4.1.1. Sejarah Perpustakaan Universitas Indonesia

Pada awal sejak berdirinya, Universitas Indonesia belum memiliki sebuah perpustakaan yang berperan sebagai perpustakaan pusat. Pada saat itu Perpustakaan di lingkungan Universitas Indonesia (UI) berasal dari fakultas yang masing-masing memiliki perpustakaan. UI berdiri dan berkembang dari berbagai fakultas dan lembaga yang memiliki corak masing-masing.

Kemudian, mulai muncul kebutuhan akan sebuah perpustakaan yang menjadi koordinator perpustakaan yang ada di lingkungan UI. Hal itu didorong oleh kenyataan di lapangan, di mana terjadi ketidakefisienan organisasi perpustakaan yang terdapat di UI apabila tidak ada satu perpustakaan pusat yang berfungsi sebagai koordinator.

Akhirnya diputuskan beberapa hal menyangkut reorganisasi perpustakaan di lingkungan UI yang ideal. Perpustakaan di lingkungan UI sebaiknya terdiri dari *central library* dan *departemental libraries* yang otonom dan dipimpin oleh

seorang *Chief librarian* yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden Universitas.

Pada tanggal 22 April 1963, diadakan pertemuan membahas Instruksi Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan No. 9 Tahun 1962 tanggal 19 Oktober 1962) agar Presiden Universitas/Institut Negeri mendirikan suatu Perpustakaan Pusat. Hasil dari pertemuan ini adalah dibentuknya panitia lima yang akan menyusun rancangan kertas kerja konsep perpustakaan pusat. Dari rumusan inilah cikal bakal Perpustakaan UI berasal.

Pada tahun 1969, dibentuk Badan Koordinasi Perpustakaan Universitas Indonesia, yang dikukuhkan dengan Keputusan Rektor UI No. 016/SK/BR/1969 tanggal 30 September 1969. Sejak itu semua perpustakaan fakultas dan perpustakaan unit lainnya di lingkungan Universitas Indonesia bernaung di bawah Badan Koordinasi Perpustakaan tersebut.

Mulai tahun akademi 1976/1977 hingga 1978/1979, ke dalam jajaran Pimpinan Universitas ditambahkan seorang Pembantu Rektor Khusus dalam Bidang Penelitian dan Perpustakaan, dan mulai tahun akademi 1979/1980 urusan perpustakaan Universitas Indonesia diserahkan kepada seorang Direktur Perpustakaan, yang bertanggung jawab langsung kepada Rektor.

Pada tahun 1987, UI menempati kampus baru di Depok, Jawa Barat. Beberapa fakultas mulai menempati gedung baru, kecuali FK dan FKG dan beberapa unit lain. UPT Perpustakaan Pusat menempati gedung baru seluas 5.926 m². Gedung tersebut terdiri dari 2 bangunan, yaitu Gedung A (1.764 m²) yang berlantai 2, dan Gedung B (4.162 m²) yang berlantai 4.

Dalam Statuta UI (1992) Pasal 9 ditetapkan bahwa Kepala Perpustakaan Universitas adalah anggota Senat Universitas. Kedudukan, tugas pokok, dan fungsi Sistem Perpustakaan Universitas Indonesia Terpadu itu dikukuhkan dengan Keputusan Rektor No. 230/SK/R/UI/1999, tanggal 16 Agustus 1999.

Kepala UPT Perpustakaan Pusat bertanggung jawab secara langsung kepada rektor, melalui Wakil Rektor I (Bidang Akademik) dan berfungsi sebagai koordinator untuk perpustakaan-perpustakaan fakultas. Sedangkan Perpustakaan Fakultas bertanggung jawab kepada Dekan Fakultas masing-masing. Seluruh

kepala perpustakaan fakultas dan kepala perpustakaan UI mengadakan pertemuan koordinasi secara berkala.

Dalam Renstra UI 2007-2012, UI memiliki visi '*Menjadi Universitas Riset Kelas Dunia*'. Disamping itu UI memiliki misi sebagai berikut:

- Menyelenggarakan Pendidikan Tinggi berbasis riset untuk pengembangan Ilmu, Teknologi, Seni dan Budaya; dan
- Menyelenggarakan Pendidikan Tinggi yang mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf dan kualitas kehidupan masyarakat Indonesia serta kemanusiaan.

Dalam Renstra ini, salah satu sasaran, khususnya berhubungan dengan perpustakaan adalah terwujudnya dan semakin baiknya sistem perpustakaan terpadu dan aksesibilitas informasi.

4.1.2. Struktur Organisasi Perpustakaan Universitas Indonesia

Dalam struktur resmi, Perpustakaan UI hanya terdiri dari Kepala Perpustakaan dan staf. Namun untuk melakukan pekerjaan organisasinya, Perpustakaan UI dianggap perlu untuk membentuk struktur yang kemudian terdiri dari Kepala Perpustakaan, Koordinator Bidang, dan Penanggung Jawab.

- Kepala Perpustakaan
 - Koordinator Tata Usaha
 - Penanggung jawab Keuangan
 - Penanggung jawab Rumah Tangga
 - Koordinator Layanan Pengguna & Humas
 - Penanggung jawab Sirkulasi
 - Koordinator Layanan Teknis
 - Koordinator Aplikasi TI
 - Koordinator UI-ana

4.1.3. Layanan dan Fasilitas Perpustakaan Universitas Indonesia

Berikut adalah layanan yang diberikan Perpustakaan UI bagi pengguna:

- Layanan Rujukan

Layanan ini bertujuan untuk membantu sivitas akademika UI dalam hal

penelusuran informasi, khususnya bagi mahasiswa yang sedang mengerjakan tugas akhir atau sedang melakukan penelitian.

- Paket Informasi

Paket informasi merupakan salah satu layanan dalam bentuk paket-paket informasi dengan topik tertentu. Masing-masing paket memuat beberapa judul artikel beserta anotasinya sesuai dengan topik yang telah ditetapkan.

- Pelatihan Penelusuran Informasi

Layanan Pelatihan Penelusuran Informasi terdiri dari beberapa paket, yaitu Paket Dasar dan Paket Lanjutan, yang bertujuan untuk membantu meningkatkan information skills pengguna. Layanan ini disediakan untuk seluruh sivitas akademika UI, khususnya mahasiswa baru dan mahasiswa tingkat akhir.

- Sirkulasi (Peminjaman Buku)

Layanan peminjaman buku teks berada di Gd. B lantai 2. Koleksi buku rujukan, tesis, disertasi, laporan penelitian serta UI-ana hanya dapat dibaca di tempat baca Perpustakaan UI.

- Pinjam Antar Perpustakaan (PAP)

Layanan ini memungkinkan mahasiswa, peneliti dan dosen UI untuk meminjam buku yang ada di seluruh Perpustakaan Fakultas di lingkungan UI melalui Perpustakaan (Pusat) UI.

Selain itu Perpustakaan UI memiliki beberapa fasilitas yang dapat digunakan pengguna untuk mendukung aktivitas pemenuhan kebutuhan informasinya, antara lain sebagai berikut:

- OPAC (Online Public Access Catalog)

OPAC adalah sarana untuk mencari informasi tentang koleksi yang ada di perpustakaan dengan menggunakan terminal komputer. Komputer OPAC tersedia di setiap lantai.

- Akses Internet

Koneksi internet Perpustakaan UI menggunakan JUITA (Jaringan UI TerpaAdu) dan dapat juga melalui Hotspot UI. Layanan internet tersedia di gedung B lantai 1, tersedia 12 komputer untuk akses Internet

- Komputer, Scanner dan Backup Data (CDRW)
Mahasiswa dapat menggunakan komputer yang disediakan untuk membuat tugas-tugas kuliah, scanning gambar/foto, juga dapat menyimpan data hasil penelusuran ke CD
- Fotokopi
Digunakan untuk membuat salinan bahan pustaka yang dibutuhkan pengguna yang terletak di Gd. B lantai 3
- Ruang Diskusi, Kelas dan Seminar
Ruang diskusi, kelas dan seminar yang dapat digunakan untuk kegiatan mahasiswa dan kuliah. Ruangan tersebut tersedia di gedung A (2 R. Kelas) dan gedung B (ruang diskusi di lantai 1, dan ruang seminar di lantai 3 dengan kapasitas 200 orang).
- Ruang Belajar Khusus
Ruang belajar khusus tersedia di lantai 4 dan dapat digunakan oleh civitas akademika UI, dilengkapi dengan meja, kursi, filing kabinet dan akses internet.
- Loker
Tersedia 30 buah loker yang diperuntukkan bagi pengguna menyimpan barang bawaannya selama berkunjung di Perpustakaan UI.

4.2. Profil Informan

Seperti yang diungkapkan pada bab sebelumnya, bahwa penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dalam memilih informan. Di lapangan, peneliti menemukan empat informan yang dijadikan narasumber. Berikut ini merupakan gambaran umum informan kunci dalam penelitian ini. Profil ini diperoleh dari hasil penelusuran internet di website Perpustakaan UI dan hasil wawancara.

Tabel 4.1. profil Informan

Initial	Jenis Kelamin	Status kepegawaian	Jabatan
KLN	Perempuan	PNS (Pustakawan Fungsional)	Koordinator

MHS	Laki-laki	PNS (Pustakawan Fungsional)	Koordinator
IRY	Laki-laki	Honorar	Koordinator
ETS	Perempuan	PNS (Pustakawan Fungsional)	Koordinator

Keempat informan tersebut merupakan koordinator bidang dalam organisasi kerja Perpustakaan UI. Mengenai status kepegawaian, hanya IRY yang merupakan pegawai honorar, sedangkan ketiga informan lain berstatus PNS (Pustakawan Fungsional).

4.3. Proses penelitian

Proses penelitian berlangsung sejak bulan Maret 2009, dan berakhir pada bulan April 2009. Selama proses penelitian, peneliti melakukan langkah-langkah yang akan dijelaskan sebagai berikut

4.3.1. Persiapan penelitian

Sebelum turun ke lapangan ada beberapa hal yang peneliti lakukan.

- a. Pengetahuan mengenai gambaran umum Perpustakaan UI. Informasi yang peneliti cari tahu mencakup struktur organisasi serta kondisi umum inovasi di Perpustakaan UI. Tahapan ini penting dilakukan untuk mengidentifikasi siapa saja orang-orang yang dianggap cocok untuk dijadikan informan penelitian. Selain itu, gambaran kondisi umum inovasi peneliti butuhkan untuk memastikan terdapat proses inovasi di Perpustakaan UI. Informasi-informasi pada tahap ini peneliti peroleh melalui *browsing* di website Perpustakaan UI dan melakukan wawancara pendahuluan dengan KLN yang kemudian menjadi salah satu informan dalam penelitian.
- b. Selanjutnya peneliti mengurus administrasi penelitian. Peneliti membuat surat keterangan melalui sub.bagian akademik Fakultas Ilmu Budaya yang ditujukan kepada Kepala Perpustakaan UI mengenai permohonan ijin pengumpulan data untuk tugas akhir. Setelah surat tersebut dimasukan ke bagaian kesekretariatan Perpustakaan UI, peneliti menunggu surat balasan

dari Kepala Perpustakaan UI sebagai ijin tertulis melakukan wawancara terhadap informan yang peneliti butuhkan.

- c. Membuat janji wawancara dengan informan. Tahapan persiapan ini peneliti lakukan dengan cara berjumpa langsung dengan calon informan, berbekal surat ijin melakukan penelitian, untuk menanyakan kesediaannya menjadi informan sekaligus menentukan jadwal wawancara. Berikut ini jadwal wawancara peneliti dengan informan.

Tabel 4.2 Waktu dan lokasi wawancara

Informan	Tanggal	Waktu	Lokasi
KLN	24-03-2009	09.00	Meja Humas, Gd. B lt. 1
MHS	25-03-2009	13.00	Ruang Layanan teknis, Gd. A lt. 1
IRY	31-03-2009	13.45	Ruang Kontrol, Gd. B lt. 1
ETS	17-04-2009	16.13	Ruang layan Tesis dan Disertasi, Gd B lt. 4
KLN (wawancara kedua)	08-04-2009	09.00	Meja Humas, Gd. B lt. 1

- d. Peralatan wawancara dipersiapkan untuk membantu proses pengumpulan data dari lapangan. Peralatan yang peneliti gunakan adalah alat tulis, pedoman wawancara yang telah disusun, *ear phone* dan MP3 sebagai alat perekam.

4.3.2. Pelaksanaan penelitian

- a. Wawancara

Proses wawancara dilakukan selama jam kerja informan. Wawancara berlangsung dalam situasi yang informal. Dilakukan di lokasi di mana informan sedang beraktivitas. Semua informan ketika sebelum proses wawancara tidak dalam kegiatan kerja yang serius, dan terkesan telah meluangkan waktu untuk wawancara karena sebelumnya peneliti telah membuat janji dengan informan. Karena semua proses wawancara dilakukan di tempat informan sedang bekerja, seringkali di sela-sela

wawancara informan merespon kondisi seperti ada telepon masuk, melayani pengguna, dan memberi instruksi kepada staf untuk melakukan sesuatu.

Wawancara berlangsung dengan santai, menggunakan bahasa informal. Peneliti mengajukan pertanyaan dengan menggunakan pedoman wawancara dan metode semi terstruktur sehingga pertanyaan yang peneliti ajukan berkembang sesuai dinamika wawancara yang terjadi.

Terdapat satu kali kesalahan teknis yang menyebabkan hasil wawancara rusak sehingga tidak tersimpan di dalam perangkat MP3 yang peneliti gunakan, yaitu ketika mewawancarai informan KLN. Setelah peneliti berdiskusi dengan pembimbing mengenai hal itu maka peneliti memutuskan melakukan wawancara ulang dengan informan yang bersangkutan. Informan sendiri tidak keberatan dilakukan wawancara ulang.

4.3.3. Akhir penelitian

Peneliti memutuskan proses pengumpulan data selesai ketika meninjau ulang rekaman wawancara dan peneliti merasa data yang terkumpul dari hasil wawancara sudah mencukupi sebagai dasar analisis masalah yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain, telah muncul kesamaan dan pola dari data yang ada. Selain itu peneliti juga telah melakukan triangulasi dengan model triangulasi sumber untuk melakukan pemeriksaan silang terhadap data yang diperoleh dari masing-masing informan melalui informan lain. Ketika melakukan triangulasi peneliti biasanya menggunakan pertanyaan yang sama untuk semua informan. Namun jika dalam proses wawancara yang mengalir ternyata informan mengeluarkan sebuah topik yang memiliki kesesuaian dengan informan lain, maka peneliti tidak akan mengajukan pertanyaan yang digunakan untuk triangulasi tersebut.

4.4. Analisa Data

Data yang diperoleh dari pengumpulan data di lapangan melalui wawancara kemudian ditranskripsi ke dalam bentuk tertulis. Dari transkripsi

wawancara tersebut peneliti mereduksi data-data yang dianggap tidak perlu untuk membantu peneliti menentukan konteks topik yang dibicarakan selama wawancara. Topik yang telah ditemukan kemudian dikoding dengan cara pengumpulan, pemilahan, dan pengelompokan sehingga peneliti dapat merumuskan kategori-kategori yang berkaitan dengan penelitian.

4.4.1. Kategori wawancara

Hasil wawancara dengan 4 orang informan berhasil menjangkit 78 topik, dengan rincian: 20 topik dari informan ETS, 18 topik dari informan KLN, 14 Topik dari informan MHS dan 26 topik dari informan IYN. Dari 78 topik yang ada kemudian direduksi sehingga menjadi sejumlah topik utama yang berkaitan dengan penelitian. Dari topik utama peneliti menyusun 3 kategori. Pada awalnya peneliti kesulitan dalam menentukan kategori yang akan dibuat, karena proses inovasi merupakan jalinan aspek yang memiliki keterkaitan satu sama lain dan sulit dipisahkan ke dalam kategori-kategori tanpa kehilangan hubungan antar unsur yang ada. Untuk mengatasi hal itu peneliti membagi kategori dari tiga aspek besar yang terlibat dalam proses inovasi, yaitu aspek individu, aspek kelompok, dan aspek organisasi. Lebih jelasnya data-data lapangan digambarkan melalui matriks berikut. Untuk menjaga kontinuitas alur penyajian, dalam beberapa bagian data tidak disajikan dalam urutan yang tersedia di matriks.

Tabel 4.3. Matriks kategori

Aspek individu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktor-aktor dalam proses inovasi <ol style="list-style-type: none"> a. Kepala Perpustakaan b. Koordinator Bidang c. Staf d. Pihak Luar 2. Cara Individu memperoleh informasi
Aspek kelompok	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses Inovasi <ol style="list-style-type: none"> a. Interaksi sebagai bagian proses inovasi b. Kasus Inovasi
Aspek Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor Pendorong Inovasi di Perpustakaan UI 2. Kondisi Sosial Lingkungan Kerja

	<p>a. Pembagian Kerja</p> <p>3. Faktor Penghambat Inovasi</p> <p>a. Kesenjangan Konsep</p>
--	--

4.5. Analisa Data

4.5.1. Gambaran Umum Bidang-bidang yang ada di Perpustakaan UI

Secara formal pembagian struktur internal di Perpustakaan UI sendiri tidak ditetapkan oleh Pimpinan UI. Struktur organisasi Perpustakaan UI hanya terdiri dari Kepala Perpustakaan, dan kemudian para staf yang berada di bawahnya. Mengenai hal itu, informan ETS mengatakan sebagai berikut,

“Kebetulan memang secara struktural Kepala Perpustakaan tidak membawahi siapa-siapa ya, hanya grup tok, sama kepala perpustakaan”

Struktur formal yang ditetapkan pihak rektorat pada kenyataan di lapangan tidak mungkin diterapkan. Kegiatan Perpustakaan UI tidak dapat dijalankan dengan maksimal dengan struktur semacam itu. Kegiatan perpustakaan UI yang luas, tidak hanya meliputi kegiatan utama perpustakaan seperti pengumpulan, pemrosesan penyimpanan dan penyebaran informasi untuk melayani kebutuhan universitas. Selain itu Perpustakaan UI juga harus memperhatikan aspek lain yang mendukung kegiatan utamanya, seperti aspek administrasi, teknologi, dll.

Berdasarkan kebutuhan yang ada dan dalam rangka memberikan layanan yang optimal kepada pengguna serta meningkatkan profesionalitas, maka pihak manajemen Perpustakaan UI berinisiatif untuk membuat struktur internal yang terdiri dari beberapa bidang, yang masing-masing bidang dikepalai seorang koordinator. Pada beberapa bidang tertentu, di bawah koordinator terdapat penanggung jawab-penanggung jawab.

Pada awalnya, di perpustakaan UI terdapat empat bidang, Bidang Tata Usaha; Bidang Layanan Pengguna & Humas; Bidang Layanan Teknis; dan Bidang Aplikasi TI. Bidang-bidang yang ada di struktur internal Perpustakaan UI menjelaskan wewenang dan tanggung jawab masing-masing bidang, dengan demikian, memudahkan koordinasi dan menghindari adanya wewenang dan tanggung jawab yang terlampaui. Struktur perpustakaan UI terdiri dari beberapa

bidang yang dibagi berdasarkan tanggung jawab dan cakupan tugasnya masing-masing.

Pada kenyataannya di lapangan, struktur internal Perpustakaan UI sendiri disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan setiap bidang di lapangan. Koordinator bisa berinisiatif membagi fungsi bidang yang dikepalainya. Sebagai contoh, secara struktural, pada bidang Aplikasi TI hanya terdapat satu orang penanggung jawab, tetapi kebutuhan di lapangan menuntut koordinator untuk menentukan dua orang Penanggung Jawab berdasarkan fungsinya, yaitu Penanggung jawab Software dan Penanggung Jawab Hardware. Hal itu dapat disimak dari pernyataan informan IYN,

“Jadi strukturalnya penanggung jawab cuma satu, jadi koordinator, penanggung jawab, sama staf. Tapi dari fungsi ada dua, jadi Penanggung jawab software dan penanggung jawab hardware”.

Struktur internal di Perpustakaan UI sendiri juga mengalami perkembangan, yang terbaru adalah dibentuknya bidang baru yaitu bidang UI-ana. Bidang ini bertanggung jawab mengumpulkan, mengolah dan menyebarkan karya-karya ilmiah yang dihasilkan *civitas academica* UI. Bidang baru yang secara khusus menangani publikasi yang dihasilkan *civitas academica* UI ini muncul dari desakan kebutuhan peningkatan webometric UI. Webometrics akan meningkat jika karya-karya UI disitir dalam karya ilmiah lain, sehingga dirasakan perlu adanya bidang yang khusus bertanggung jawab mengelola karya-karya UI. Seperti yang diutarakan informan KLN,

“Webometrics kan berarti kita harus up load sebanyak mungkin karya-karya UI supaya disitir orang. Akhirnya kita kebut itu, berarti UI ana harus di-inikan, sampai bikin divisi baru”.

4.5.2. Faktor yang Mendorong Perpustakaan UI untuk Berinovasi

Dari hasil wawancara, peneliti menemukan beberapa faktor yang mendorong Perpustakaan UI untuk berinovasi. Faktor pertama diutarakan informan IYN yaitu kebutuhan

“Manusia itu kan berkembang , dia berinteraksi jadi hasil interkasi itu memunculkan inovasi baru untuk memenuhi kebutuhan”.

Pernyataan informan tersebut menganalogikan organisasi Perpustakaan UI seperti sebuah organisme yang hidup. Pandangan ini menganggap organisasi berinteraksi secara aktif dalam hubungannya dengan perubahan yang terjadi, bukan sebaliknya (pasif). Layaknya organisme, organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungannya. Bahkan lebih jauh dari itu, suatu organisasi juga mampu memprediksi dan mengantisipasi perubahan yang akan terjadi. Kemampuan suatu organisasi bertahan dan menyesuaikan diri akan tergantung sejauh mana organisasi mampu menciptakan inovasi-inovasi. Kebutuhan di sini dalam pengertian yang luas, dalam pengertian kebutuhan pengguna maupun kebutuhan organisasi Perpustakaan UI sendiri.

Faktor kedua adalah tuntutan organisasi induk, yaitu UI. Hal itu bisa disimpulkan dari pernyataan informan KLN,

“Trus UI yang waktu pak Anis dengan webometricnya itu. Itukan kita ini perpustakaan di dorong terus meningkatkan webometrics. Webometrics kan berarti kita harus up load sebanyak mungkin karya-karya UI supaya disitir orang. Akhirnya kita kebet itu, berarti UI ana harus di-inikan, sampai bikin divisi baru”.

Dalam Renstra UI 2007-2009 salah satu sasaran strategis UI untuk menjadi universitas bertaraf internasional adalah, “Meningkatkan jumlah publikasi ilmiah internasional yang digunakan sebagai acuan (referensi) bagi para peneliti di seluruh dunia”. Perpustakaan UI sebagai pengelola informasi ilmiah di lingkungan UI dituntut untuk menyokong tujuan tersebut. Akhirnya Perpustakaan berinovasi dengan membuat bidang yang khusus menangani dan menyebarkan karya-karya ilmiah yang dihasilkan di lingkungan UI. Di sini terlihat inovasi Perpustakaan UI dilakukan didorong oleh tujuan organisasi induknya.

Perpustakaan UI sendiri memiliki tujuan menjadi perpustakaan bertaraf internasional sebagai konsekuensi dari tujuan UI menjadi universitas bertaraf internasional. Tujuan tersebut menjadi faktor pendorong lain bagi Perpustakaan UI untuk berinovasi. Untuk mencapai status sebagai perpustakaan bertaraf internasional maka terdapat kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi. Perpustakaan UI sendiri telah melakukan inovasi-inovasi untuk memenuhi kriteria-kriteria yang ada. Hal itu bisa kita tarik dari pernyataan informan ETS mengenai inovasi Perpustakaan UI untuk membuka layanan di hari Minggu,

“sebenarnya yang mendorong layanan hari minggu itu lebih ke bahwa kita mau world class ya. ada indikator untuk layanan itu antara lain harus membuka layanan dalam tempo sebulan harus sekian jam. Perpus ini belum memenuhi. Minggu juga buka itu juga salah satu dukungan untuk poinnya webometrics UI naik kan. Naiknya melalui layanan perpustakaan”.

Faktor pendorong inovasi ini juga bisa dikategorikan sebagai dimensi politik perubahan yang terjadi di Perpustakaan UI. Hal itu disimpulkan karena inovasi di dorong oleh kebijakan universitas induk, yaitu UI. Dalam skala yang lebih luas, di tingkat nasional perubahan ini juga dipengaruhi oleh otonomi kampus yang termanifestasi di dalam PP no 60 tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi dan PP no 61 tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi (PT) sebagai Badan Hukum Milik Negara (BHMN); serta UU nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional. Sejak munculnya UU dan PP ini, berkembang paradigma baru pengelolaan perguruan tinggi yang dikenal dengan istilah “*research university*” dan “*world-class university*”.

Faktor lain adalah dampak dari perkembangan penerapan inovasi di bidang lain. Hal itu disimpulkan dari pernyataan informan MHS,

“Kita di sini merevisi SOP, standard operating procedure, itu yang merupakan produk lama. sesuai perkembangan teknologi karena kita sudah beralih ke sistem otomasi lontar, jadi kita mencoba menyusun kembali SOPnya itu. Jadi mekanisme kerja, termasuk di dalamnya, job desk, job deskripsi dari staf untuk melakukan pekerjaan sehari-hari”.

Revisi SOP yang disebutkan informan di atas merupakan dampak diterapkannya inovasi pada bidang teknologi yaitu sistem otomasi Lontar.

4.5.3. Aktor-aktor dalam Proses Inovasi

Inovasi di Perpustakaan UI merupakan sebuah aktivitas kolektif, hal itu tidak hanya terlihat dari peran penting interaksi di dalam proses inovasi, yang menunjukkan bahwa inovasi tidak bisa dilakukan oleh satu orang saja tanpa ada kontribusi pihak lain. Selain itu, proses inovasi di Perpustakaan UI sendiri tidak menutup ruang bagi setiap orang untuk menyalurkan ide-idenya. Hal itu seperti yang diungkapkan oleh informan KLN,

“idenya bisa aja dari atasan, dilempar ke kita lalu kita merasa bisa neh kita kerjain, maksudnya itu atau dari kita, dari bawahan.

Bawahan ini termasuk juga ga hanya coordinator, staf biasa juga bisa ya misalnya temen-temen itu yang sering berinteraksi dengan pengguna. Itukan dia tau betul ya. jadi bisa datang dari atas, bisa dari bawah, tapi kalo kita ngerasa lalu itu pas dan bisa kita jalankan ya dari siapa pun kita jalankan”.

Terlihat bahwa proses inovasi di Perpustakaan UI melibatkan semua unsur yang ada di dalam organisasi. Selain itu, setiap orang memiliki peran tertentu di dalam proses inovasi. Peran masing-masing unsur berbeda satu sama lain, tergantung pada posisinya di dalam organisasi, dan karakteristiknya.

4.5.3.1. Kepala Perpustakaan

Kepala Perpustakaan merupakan posisi tertinggi di struktur internal Perpustakaan UI. Di tingkat universitas, Kepala Perpustakaan UI juga merupakan anggota dari Senat Akademik Universitas di tingkat UI.

Dalam proses inovasi di Perpustakaan UI, Kepala Perpustakaan memiliki peran penting, khususnya berkaitan visi yang menjadi tujuan Perpustakaan UI ke depan. Visi yang dimiliki Kepala Perpustakaan ini menjadi pedoman sekaligus mengarahkan aktivitas seluruh anggota organisasi kepada satu tujuan yang sama. Dalam memberikan arahan, Kepala Perpustakaan UI hanya memberikan arahan pengembangan perpustakaan yang bersifat umum. Kepala Perpustakaan tidak mengarahkan pengembangan perpustakaan secara terperinci hingga terkesan mendikte anggotanya. Hal itu memungkinkan individu-individu di dalam organisasi untuk berimprovisasi untuk mengerahkan pengetahuan yang dimilikinya dalam mencapai tujuan organisasi. Bahkan dalam memberikan arahan, Kepala Perpustakaan UI seringkali menggunakan frasa atau istilah tertentu. Berikut pernyataan informan KLN mengenai bagaimana cara Kepala Perpustakaan UI memberikan arahan pengembangan Perpustakaan,

“O, ibu biasanya gini. Ibu lebih memberikan konsep besarnya ya, jadi gini , pokoknya UI itu, kita kan mau jadi world class, indicator world class itu kan ini ini ini, gitu lho, tapi kalo rincinya sih enggak...pimpinan biasanya kasih konsep besarnya aja pokoknya kita arahnya ke mana nih gitu

Kata *world class* digunakan sebagai cara untuk mengarahkan tujuan Perpustakaan UI. Istilah “*world class*” adalah frasa yang mewakili sebuah konsep

mengenai perpustakaan universitas yang ideal dan berkualitas. Arahan yang diberikan Kepala Perpustakaan UI pada akhirnya akan di terjemahkan ke dalam bentuk langkah-langkah strategis, termasuk di dalamnya penerapan suatu inovasi, oleh setiap tingkatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Seperti umumnya peran Kepala dalam organisasi lain, Kepala Perpustakaan UI juga berperan mewakili Perpustakaan UI dalam hubungannya dengan pihak luar. Pihak luar di sini mencakup di dalam maupun di luar lingkungan UI. Di lingkungan UI, Kepala Perpustakaan mewakili Perpustakaan UI di Senat Akademik Universitas dan dalam berhubungan dengan pihak Rektorat. Sedangkan dengan pihak luar, Kepala Perpustakaan mewakili Perpustakaan UI dalam pergaulan himpunan perpustakaan universitas, di dalam dan luar negeri. Dengan peran tersebut, Kepala Perpustakaan UI memiliki kesempatan untuk memperoleh informasi yang luas mengenai informasi terkini seputar dunia perpustakaan universitas, seperti kondisi-kondisi dari luar yang akan mempengaruhi perpustakaan serta tren perpustakaan yang sedang berkembang. Informasi-informasi tersebut disebarkan dalam proses interaksi. Mengenai hal itu informan ETS mengatakan,

“Bu luki lebih banyak apa namanya kebijakan ke luar ya, atau misalnya di UI ini ada isu-isu bagaimana, terus berkaitan ke perpustakaan bagaimana, berdampak apa terhadap perpustakaan. Isu-isu luar ya. Nanti kita akan ada apa bagaimana gitu, jadi isu luar... Bu Luki itu banyak dapat dari luar juga ya, jadi bu Luki terinspirasi juga bagaimana di sana”.

Kepala Perpustakaan UI juga sering kali ikut terjun ke dalam proses pembahasan sebuah ide inovasi. Kontribusi Kepala Perpustakaan dalam hal ini berupa memberikan masukan, koreksi, bahkan menggunakan wewenangnya untuk menolak suatu ide inovasi. Seperti yang dituturkan oleh informan-informan di bawah ini. Informan MHS menyatakan,

“Jadi misalnya kita sedang bahas sesuatu, kepala itu datang memberi masukan”.

Hal serupa juga dikemukakan Informan ETS,

“Begini, ada koreksi-koreksi ya, mungkin koreksi dari segi ini menyangkut biaya. Ini ga masuk akal”.

Mengenai wewenang menolak usulan inovasi selanjutnya informan IYN menyatakan,

“Formalnya itu kadang-kadang yang cenderung hak prerogatif pimpinan meskipun koordinator mengusulkan A gitu kan. Kalo pimpinan setuju dilaksanakan. Kalo ga setuju ya tidak terjadi... Bisa, ada, tapi tidak selalu seperti itu gitu”.

Sejauh ini, suatu ide inovasi ditolak oleh Kepala Perpustakaan disebabkan pertimbangan-pertimbangan biaya. Hal itu disebabkan Kepala Perpustakaan bertanggung jawab dalam menjaga keseimbangan keuangan Perpustakaan UI agar anggaran yang diberikan pihak Rektorat dapat digunakan dengan efektif dan efisien sesuai dengan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT).

4.5.3.2. Koordinator

Koordinator bisa dikatakan berada di tingkat manajer menengah dalam struktur Perpustakaan UI. Posisi koordinator berada di antara pimpinan dan staf. Jika Kepala Perpustakaan berperan menangani urusan Perpustakaan UI ke luar, maka peran Koordinator adalah bertanggung jawab terhadap pengelolaan internal. Berikut pernyataan informan ETS mengenai hal itu,

“ke dalam itu bu Luki lebih memberikan tanggung jawab itu kepada koordinator gitu”.

Dia menambahkan,

“kami terbiasa insiatif diberikan pada koordinator, ya ga pa pa nanti kami tinggal melaporkan, bu, kami melakukan begini begini”.

Kepercayaan Kepala Perpustakaan kepada setiap Koordinator terlihat dengan diberikannya kewenangan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kewenangan yang dimiliki seseorang menghasilkan perasaan dipercaya dan mendorong inisiatif seseorang dalam bekerja. Inisiatif memungkinkan seseorang mengeluarkan potensi-potensi yang dimiliki di dalam dirinya untuk memunculkan ide-ide inovatif yang orisinal.

Koordinator memiliki peran paling signifikan dalam proses inovasi di Perpustakaan UI, ide pengembangan biasanya muncul atau ditindak lanjuti oleh koordinator. Hal itu dimungkinkan karena koordinator memiliki kemampuan dalam melihat masalah dari segi kebijakan umum yang dibuat di tingkat atas dan

kondisi faktual yang dihadapi di lapangan. Koordinator memiliki karakteristik yang dinamis karena koordinator berperan sebagai pemimpin bidang yang dibawahinya, dan berhubungan langsung dengan kepala perpustakaan. Koordinator berfungsi sebagai jembatan antara tujuan Perpustakaan UI yang diberikan Kepala Perpustakaan dan praktek di lapangan yang dilakukan oleh staf yang berada di bawah koordinator. Hal itu bisa tercermin dari pernyataan informan MHS berikut:

“untuk inovasi itu biasanya berawal dari koordinator, koordinator itu dapat masukan dari koordinator yang lain, tentunya koordinator yang lain juga dapat masukan dari staf. ...Koordinator yang bisa melihat secara luas apa masalah yang ada di dalamnya gitu ya. Koordinator kan bisa masuk ke kebijakan dan teknis. Bisa lebih melihat, tapi yang di bawah kan hanya teknis gitu ya. Tapi dia tidak melihat secara umum kebijakannya bagaimana”.

Aspek lain yang menyebabkan koordinator lebih dinamis dan inovatif adalah latar belakang pendidikan koordinator yang berangkat dari sarjana, seperti yang diungkapkan informan ETS berikut:

“Kebetulan koordinator itu berangkat dari sarjana dulu ya”.

Bisa dilihat koordinator sejak awal memiliki pendidikan tingkat sarjana. Setidaknya itu menunjukkan bahwa para koordinator lebih terbiasa dalam berpikir sistematis dan konseptual dalam menyelesaikan masalah, pengambilan keputusan dan membaca fenomena yang terjadi di lapangan. Apalagi sebagian koordinator saat ini telah memiliki gelar S2.

Sebagian koordinator juga berstatus pustakawan fungsional. Hal itu juga berpengaruh terhadap karakteristik dinamis para koordinator Perpustakaan UI sekaligus membedakannya dengan staf yang umumnya berstatus struktural perpustakaan. Dengan status fungsional perpustakaan, koordinator dituntut untuk menampilkan kinerja yang baik karena kinerja lah yang menjadi kredit bagi karirnya. Lebih lanjut informan ETS mengungkapkan:

“di perpustakaan itu yang membuat mereka lebih aktif ada fungsional pustakawan... Fungsional adalah penghargaan yang diberikan Negara karena dia punya profesi... Struktural itu ya pegawai negeri aja tiap empat tahun naik pangkat, mau rajin, mau malas naik pangkat. Fungsional kerjanya berdasarkan kinerja... kami berempat (koordinator) fungsional. Kami, satu orang pegawai UI, jadi bukan fungsional”.

4.5.3.3. Staf

Berbeda dengan koordinator, karakteristik para staf umumnya tidak sedinamis koordinator. Salah satu penyebabnya jika koordinator bisa masuk ke wilayah kebijakan dan teknis, maka staf hanya disibukan dengan rutinitas kegiatan yang sifatnya teknis. Hal itu menghambat untuk berperan lebih dalam proses inovasi, seperti yang diutarakan oleh informan MHS:

“Terus terang beberapa staf memang terkendala untuk berkreasi ya. Karena hanya fokus pada itu [sambil memperagakan kegiatan mengetik

Kegiatan rutin yang monoton cenderung mengurangi kemampuan staf untuk berpikir kreatif karena wawasan hanya terbatas pada pekerjaan yang berulang. Kendala lain bagi staf adalah masalah mentalitas yang cenderung enggan menerima perubahan seperti yang diutarakan informan ETS,

“Ketika seseorang sudah nyaman dengan kegiatan rutin, sudah rutin terus diajak yang beda dari biasanya. Itu agak enggan”.

Hal yang sama juga dikatakan informan lain. Informan IYN misalnya, menyebut mentalitas seperti itu sebagai “mentalitas PNS” yang menyebabkan staf level bawah lebih sering menunggu dan menerima apa yang ditentukan pihak manajemen ketimbang ikut berkontribusi menyumbangkan ide bagi inovasi.

“saya liat ee mentalitas PNS masih terjadi, secara umum ya, tapi di level bawah. Ee apa adanya. Mungkin di level coordinator lebih bagus...Nah di level bawah kurang untuk inovasi, mereka cenderung menunggu”.

Namun bukan berarti para staf tidak memiliki kontribusi terhadap proses inovasi. Pekerjaan staf, khususnya untuk bidang layanan memungkinkan staf lebih sering berinteraksi dengan pengguna perpustakaan. Inilah yang menjadi salah satu nilai tambah bagi staf dalam proses inovasi yang belum tentu dimiliki oleh lapisan organisasi lain di Perpustakaan UI. Dari interaksi dalam frekuensi yang tinggi dengan pengguna dan kondisi di lapangan, staf yang ada lebih mampu mengenal kebutuhan pengguna dan permasalahan yang ada di lapangan. Hal itu bisa disimpulkan dari pernyataan informan KLN berikut:

“staf biasa juga bisa ya misalnya temen-temen itu yang sering berinteraksi dengan pengguna. Itukan dia tau betul ya”.

Hal yang sama dikatakan informan ETS,

“Kadang-kadang mereka kasih masukan juga. Di lapangan itu begini-begini Bu, gitu. Akhirnya kita mengkristal yan inisiatif-inisiatif itu. Keluhan-keluhan atau apa makin lama kita mengkriustal jadi bagaimana mengatasi”.

Hal itu diperkuat pernyataan informan IYN,

“Kalo saya liat di layanan ya, sirkulasi di layanan ya cenderung inovasi dari orang lapangan”.

4.5.3.4. Pihak Luar

Pihak luar adalah orang-orang yang dilibatkan di dalam proses inovasi, namun bukan bagian dari organisasi Perpustakaan UI. Biasanya pihak luar dilibatkan untuk inovasi-inovasi tertentu sesuai dengan kebutuhan Perpustakaan UI. Terutama berkaitan dengan pengetahuan khusus yang tidak dikuasai pustakawan di Perpustakaan UI. Misalnya yang terungkap dari pernyataan informan IYN mengenai pengembangan lontar yang menjadi tanggung jawab bidangnya:

“Lontar intinya dua. Saya sama Rijal dari Fasilkom. Kemudian ada yang di bawahnya lagi ada Eggy dari FT, staf perpustakaan FT, sama Fikri staf FKM. Itu boleh dibilang tim pengembang Lontar, tapi secara defacto Cuma berdua, saya sama Rijal”.

Pelibatan pihak luar juga dilakukan ketika Perpustakaan UI sedang menyusun modul *information literacy* untuk UI, seperti yang dikemukakan oleh informan KLN:

“waktu kami bikin modul information literacy gitu ya, itu kan melibatkan dosen JIP juga karena kita sebenarnya tanpa modul bisa jalan, tapi alangkah baiknya UI itu punya modul ya jadi apa ya, ada pegangan. OK, beratti kita harus nyusun modul, kalo pustakawan aja nyusun modul, a ini perlu teori-teori perpustakaan juga masuk sedikit. Artinya kita melibatkan bu tami dan bu ati, sebagai narasumber”.

4.5.4. Cara Individu Memperoleh Informasi Awal

Inovasi yang terjadi di Perpustakaan UI biasanya didasari pada pengetahuan awal yang telah dimiliki seseorang anggota organisasi dalam bentuk pengetahuan yang dimilikinya. Pengetahuan ini kemudian akan menjadi data awal yang kemudian dijadikan pertimbangan suatu inovasi. Tanpa tersedianya pengetahuan awal, maka inovasi tidak akan terjadi. Dari pernyataan beberapa

informan, peneliti menyimpulkan terdapat beberapa cara seorang individu memperoleh pengetahuan.

Pengetahuan diperoleh melalui pengalaman dan pengamatan terhadap konteks sosial tertentu, baik di dalam atau di luar, Perpustakaan UI dikemukakan informan KLN dan IYN,

“Ga harus ada rujukan sih ya. Maksudnya itu muncul ya dari pengalaman di lapangan atau pengamatan kita tapi banyak juga sih ya misalnya kayak yang ini lho, kayak yang kita liat di sini lho, jadi kan dia liat situasi si tempat lain. Kan kita luamayan juga sering pergi studi banding”.

“paling dekat ya studi banding. studi banding yang sudah pernah dilakukan oleh perpustakaan UI. Kemudian ee untuk pelayanan biasanya pengalaman [di lapangan]”.

Pengetahuan yang diperoleh melalui pengamatan dan pengalaman berupa studi banding dan kebutuhan pengguna. Dari pengalaman dan pengamatan studi banding, pustakawan dapat melihat perkembangan perpustakaan dalam konteks sosial di luar Perpustakaan UI dan membandingkannya dengan Perpustakaan UI. Misalnya dalam contoh rencana Perpustakaan UI untuk menggunakan teknologi RFID seperti pernyataan informan IYN,

“kita mau berinovasi untuk menggunakan RFID itu harus melibatkan supplier

Ide inovasi itu muncul dari hasil studi banding ke Perpustakaan Universitas lain,

“Di setiap tempat kan ada hal-hal menarik...Kita sekarang kalo ke Perpustakaan Muhammadiyah Jogja aja sudah pake RFID”

Sedangkan pengetahuan berkaitan dengan kebutuhan pengguna Perpustakaan UI diperoleh dari aktivitas sehari-hari yang dilakukan pustakawan. Dari interaksi yang rutin dengan pengguna, pustakawan akan dapat menangkap pola-pola perilaku pengguna berkaitan dengan responnya terhadap layanan perpustakaan dan kebutuhan informasinya. Pola perilaku tersebut akan dengan menggambarkan kebutuhan pengguna dan mendorong Perpustakaan UI untuk memenuhi kebutuhan itu.

Anggota organisasi Perpustakaan UI dapat memperoleh pengetahuan dan wawasan melalui pendidikan formal maupun informal, seperti yang diutarakan informan ETS,

“Kesempatan pendidikan itu yang sangat menunjang, pendidikan secara formal ya. Itu memberikan kesempatan mengikuti acara di luar itu di buka seluas-luasnya dan bergantian”.

Informan MHS,

“Latihan trus juga mengirim mereka ikut seminar, organisasi, trus kita tingkatan pendidikan dari SMA ke D3, dari D3 kes S1, dari S1 ke S2, gitu terus.”

Informan IYN,

“untuk perpustakaan training dan ee sekolah, dikuliahkan. Untuk SDM, untuk training, training leadership juga ada. Trus traing communication skilljuga ada. English course juga ada. Ee apa training penelitian juga ada”.

Pengetahuan yang diperoleh di melalui pendidikan formal biasanya berupa pengetahuan teoritis. Dengan melalui saluran pendidikan, pustakawan dapat memperoleh pengetahuan dengan cara yang lebih sistematis dan bertahap karena saluran pendidikan umumnya memiliki kurikulum tertentu sehingga setelah menyelesaikan pendidikannya pustakawan memiliki kemampuan yang telah menjadi tujuan proses belajar.

Selain itu, berkembang media informasi juga memperkaya sumber pustakawan Perpustakaan UI untuk memperoleh pengetahuan. Bahkan menurut informan KLN, sumber informasi yang semakin canggih dapat menjadi substitusi sumber informasi lain. Misalnya informan KLN berpendapat informasi mengenai tren perkembangan perpustakaan dapat diperoleh dari internet tanpa perlu studi banding,

“kalo saya pribadi ga harus pergi [studi banding]. Liat di internet aja inovasi layanan mereka itukan keliatan tuh”.

Pendapat hampir serupa juga dikemukakan informan MHS,

“sekarang ada media internet. Itu kalo kita cari referensi dengan seketika kita bisa browsing. Kan dari media internet. Dari buku-buku, dari literature itu kan banyak buku-buku tentang system library science banyak itu kita buku-buku terbaru”.

4.5.5. Inovasi di Perpustakaan UI

4.5.5.1. Proses Inovasi Kasus Modul Literasi Informasi

Modul literasi informasi adalah materi standar yang digunakan untuk pelatihan penelusuran informasi yang merupakan gugus tugas Bidang Layanan Pengguna. Layanan ini diberikan untuk meningkatkan kemampuan informasi (*information skills*) pengguna yang diperuntukkan bagi seluruh sivitas akademika UI, khususnya mahasiswa baru dan mahasiswa tingkat akhir. Pelatihan ini sendiri terdiri dari dua tingkatan, yaitu paket dasar dan lanjutan. Pelatihan ini sendiri didorong oleh fenomena teknologi informasi yang begitu pesat dengan kemajuan internet namun penuh kontradiksi. Berbeda dengan informasi yang ada di perpustakaan, tidak semua informasi yang tersedia di internet bisa dipertanggungjawabkan sehingga membutuhkan kemampuan tertentu untuk memperoleh informasi yang relevan dan otoritatif. Seperti yang misalnya diutarakan informan KLN,

“orang bilang sekarang dengan internet apa sih yang ga boleh yang ga bisa diperoleh, dengan cepat sekejap mata gitu ya. Tapi gini lho apa yang diperoleh di internet tidak sama dengan apa yang diperoleh dengan di perpustakaan ... kalo di internet ga kan, ga ada seleksi di situ”.

Dapat disimpulkan, inovasi berupa pembuatan modul literasi informasi ini muncul akibat perubahan yang terjadi di bidang teknologi yang menghasilkan internet sebagai salah satu sumber informasi yang bisa diakses siapapun dan kapan pun.

Meskipun layanan pelatihan penelusuran informasi bisa berjalan tanpa menggunakan modul, bahkan layanan ini sebelumnya sudah pernah dilakukan sebelum modul literasi informasi dibuat. Namun dengan pertimbangan tertentu akhirnya diputuskan untuk membuat modul yang dijadikan standar pelatihan di UI. Hal ini diutarakan oleh informan KLN,

“kita sebenarnya tanpa modul bisa jalan, tapi alangkah baiknya UI itu punya modul ya jadi apa ya, ada pegangan”.

Pustakawan merasa untuk menyusun modul tidak cukup “sendirian”. Mereka merasa perlu menggabungkan teori literasi informasi ke dalam modul yang akan

disusun. Untuk itu dilibatkanlah akademisi yang memiliki penguasaan terhadap bidang ini.

“kami bikin modul information literacy gitu ya, itu kan melibatkan dosen JIP... OK, berarti kita harus nyusun modul, kalo pustakawan aja nyusun modul, a ini perlu teori-teori perpustakaan juga masuk sedikit”.

Modul literasi informasi kemudian disusun oleh sebuah tim yang melibatkan unsur pustakawan UI dan akademisi. Dari pernyataan informan di atas, terlihat penyusunan modul literasi informasi memerlukan pengetahuan tertentu yang tidak dimiliki dengan baik oleh pustakawan, sehingga akademisi dilibatkan untuk mengatasi hal itu. Di dalam tim penusun modul pun terdapat semacam pembagian tugas. Walaupun seperti yang disebut oleh informan KLN berikut bahwa akademisi yang dilibatkan termasuk di dalam tim dan “sama-sama kerja”, tetapi dia juga menekankan bahwa terdapat semacam perbedaan peran antara pustakawan dan akademisi. Akademisi disebutnya, “narasumber”. Hal itu menunjukkan adanya kolaborasi dua perspektif dalam penyusunan modul, pustakawan sebagai praktisi di lapangan dan akademisi sebagai orang yang memiliki pengetahuan teoritis.

“Masuk he eh, masuk di dalam tim tapi ininya narasumber, tapi mereka masuk tim. Jadi kita sama-sama kerja”.

4.5.5.2. Proses inovasi Kasus Revisi SOP

SOP, atau *standard operational procedure* adalah standar prosedur operasional yang digunakan organisasi sebagai pedoman melakukan kegiatan rutinnnya. SOP bagi setiap organisasi berbeda-beda meskipun untuk suatu pekerjaan yang sama. Hal itu disebabkan masing-masing organisasi memiliki konteks yang mempengaruhi bagaimana suatu pekerjaan dilakukan.

Bidang Layanan Pengguna Perpustakaan UI melakukan pembaruan SOP untuk pengolahan bahan pustaka. Seperti yang diutarakan informan MHS berikut,

“Kita di sini merevisi SOP, standard operating procedure, itu yang merupakan produk lama . sesuai perkembangan teknologi karena kita sudah beralih ke system otomasi lontar, jadi kita mencoba menyusun kembali SOPnya itu. Jadi mekanisme kerja, termasuk di dalamnya, job desk, job deskripsi dari staf untuk melakukan pekerjaan sehari-hari”.

Seperti yang diutarakan lebih lanjut oleh informan MHS, revisi SOP ini merupakan bentuk inovasi yang dilakukan sebagai implikasi dari pemanfaatan teknologi baru oleh Perpustakaan. Hal ini menunjukkan inovasi dapat dilihat dari beberapa dimensi sekaligus. Adopsi teknologi informasi oleh sebuah organisasi secara bersamama akan mendorong perlunya penyesuaian atau inovasi di bidang non teknologi (Sumiryanto: 2006).

Diterapkannya Lontar sebagai sistem otomasi yang digunakan di Perpustakaan Universitas dan Fakultas di lingkungan UI, telah mendorong terjadinya perubahan cara kerja khususnya Bidang Layanan Teknis yang sehari-hari berhubungan dengan kegiatan input data-data bibliografis bahan pustaka ke dalam *database* perpustakaan. Perubahan itu menyebabkan SOP yang lama tidak lagi relevan digunakan sebagai pedoman kerja. Agar pedoman yang ada tetap relevan dengan kondisi kerja pustakawan, maka perlu dilakukan revisi terhadap pedoman kerja Bidang Layanan Teknis Perpustakaan.

Sebelum proses revisi SOP dimulai, masalah ini terlebih dahulu dibahas oleh para Koordinator dalam rapat Koordinator Internal Perpustakaan UI. Seperti yang ceritakan oleh informan MHS,

“Tahapan-tahapan untuk inovasi itu biasanya berawal dari koordinator, koordinator itu dapat masukan dari koordinator yang lain, tentunya koordinator yang lain juga dapat masukan dari staf. Nanti para koordinator ini, kita bertemu, sebsenarnya apa yang harus kita bahas, ... ini kita butuh SOP untuk pelayanan pengguna, itu kita atur, kita ketemu para koordinator, kita bahas, kita brainstorming di situ setelah itu kita bentuk tim, misalnya tim pembuat pedoman kerja, input data”.

Usulan untuk merevisi SOP dibahas di rapat koordinator dan terdapat masukan-masukan dari koordinator yang lain, salah satunya yang diutarakan oleh informan IYN,

“Kayak kemaren ke bagian layanan teknis saya mengusulkan pembuatan alur kerja pengolahan tesis”.

Dari rapat Koordinator internal diputuskan untuk membentuk tim khusus yang bertugas menyusun SOP input data untuk Bidang Layanan Teknis. Menurut informan MHS, tim ini melibatkan staf-staf Bidang Layanan Teknis termasuk staf-staf dari Fakultas.

“Ada timnya nanti setelah terbentuk itu kita bisa melibatkan beberapa staf lain, bahkan staf di perpustakaan fakultas dalam tim itu. Jadi sudah pelaksanaan. Perpustakaan fakultas juga dilibatkan”.

Staf Bidang Layanan Teknis dari Fakultas juga dilibatkan karena SOP yang akan disusun akan dijadikan prosedur input data Perpustakaan yang ada di lingkungan UI. Hal itu berkaitan dengan diterapkannya sistem otomasi Lontar di hampir semua perpustakaan fakultas. Di sini pengalaman-pengalaman yang dimiliki staf-staf dari setiap perpustakaan diformulasikan ke dalam produk revisi SOP. Dengan demikian akan meningkatkan adaptibilitas produk SOP yang akan dihasilkan ke dalam konteks setiap perpustakaan. Apalagi terdapat wacana integrasi perpustakaan di lingkungan UI ke dalam satu perpustakaan yang terpusat, sehingga penyeragaman mekanisme kerja akan membantu penggabungan *data base*.

Proses inovasi revisi SOP melewati dua tahap interaksi. Pertama interaksi di dalam rapat koordinator yang akhirnya mengusulkan dibentuk tim untuk menyusun SOP yang baru. Interaksi kedua adalah interaksi yang terjadi di dalam tim penyusun SOP yang melibatkan staf Bidang Layanan Teknis dari Universitas maupun Fakultas.

4.5.5.3. Proses Inovasi Kasus Lontar

Lontar adalah sistem otomasi kegiatan operasional perpustakaan berbasis web yang dikembangkan oleh Pusilkom dan Perpustakaan UI di bawah bendera Universitas Indonesia. Nama Lontar sendiri merupakan singkatan dari *Library automation and digital archive*. Lontar terdiri dari lima modul, yaitu:

- OPAC (Online Public Access Catalogue)
- Pengadaan dan pengolahan
- Sirkulasi dan keanggotaan
- Administrator sistem
- Laporan dan statistik

Modul OPAC adalah sistem yang digunakan oleh pengguna perpustakaan (*front office*) sedangkan 4 modul selanjutnya adalah sistem yang digunakan oleh pustakawan (*back office*).

Lontar pertama kali mulai digunakan pada tahun 2003, penerapannya melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah pengembangan sistem, baru kemudian diterapkan di perpustakaan. Untuk awalan, Lontar diuji cobakan di Perpustakaan UI, baru kemudian dilakukan hal yang sama di fakultas-fakultas dengan menilai kesiapan masing-masing fakultas terlebih dahulu.

“Prosesnya lama, tahapannya tahap pengembangan sistem, kemudian apa tahap penerapan di perpustakaan pusat kemudian baru implementasi di fakultas. Fakultas juga saat implementasi dipilih, fakultas yang siap, yang siap, yang tidak siap, sama sekali tidak siap, yang belum siap”.

Penerapan Lontar pada saat itu tidak langsung serta merta mengganti sistem yang sudah ada.

“Implementasi bertahap dual system. System yang lama sama system yang baru berjalan berbarengan. Setelah build yang lama kita berhentikan”.

Hal itu dilakukan untuk menghindari kegagalan sistem baru yang masih tahap uji coba

Pada awalnya, terdapat reaksi penolakan dari pustakawan. Hal itu merupakan reaksi yang wajar terhadap suatu hal baru dalam organisasi manapun. Respon awal terhadap penerapan Lontar sendiri muncul sebagai dampak perubahan rutinitas dan kebiasaan kerja para pustakawan. Selain itu, dengan kehadiran sistem Lontar maka pustakawan dituntut untuk memiliki kemampuan tertentu untuk mengoperasikannya.

“resistensi itu pasti ada dari staf menerima apa sistem yang baru, dari kompetensi stafnya juga, karena kalo dengan system yang otomatis semua bagian menggunakan computer. Kalo dulu mungkin ada bagian tertentu yang tidak menggunakan komputer”.

Untuk mengantisipasi respon staf, dilakukan pembekalan terlebih dahulu sebelum sistem yang baru diterapkan. Bahkan pembekalan yang berupa pelatihan juga dilakukan setelah sistem lontar dijalankan.

“Training sebelum implement kita training juga, setelah implement juga ada training penyegaran”.

Hal ini sesuai dengan dimensi perubahan yang dikemukakan Pugh (2000) di mana penerapan teknologi baru berakibat pada kebutuhan staf perpustakaan terhadap keahlian untuk mengoperasionalkan teknologi tersebut.

Setelah sistem diterapkan dan staf sudah dibekali, biasanya muncul umpan balik yang menunjukkan kekurangan atau masalah yang muncul dari sistem yang diterapkan.

“feedback itu biasanya ketika tadi diimplementasikan itu tadi lewat mekanisme rapat koordinator fakultas. Melaporkan ke kepala perpustakaan pusatnya. Di rapat koordinator diungkapkan atau usulan-usulan yang ada dari fakultas”.

Hal itu juga menandai tahapan baru dalam pengembangan Lontar.

Dalam Renstra UI 2007-2012, Lontar akan dioptimalkan sebagai sistem pengelolaan perpustakaan di lingkungan UI. Dengan demikian, Lontar akan diterapkan oleh seluruh Perpustakaan baik Fakultas maupun Universitas di lingkungan UI dengan sasaran terwujud dan semakin baiknya sistem perpustakaan terpadu dan aksesibilitas informasi. Untuk mencapai tujuan itu hingga saat ini Lontar terus mengalami perkembangan dan sampai sekarang Lontar sudah dikembangkan hingga versi 3.0. Terdapat sebuah tim khusus yang bertanggung jawab terhadap perkembangan Lontar. Tim ini terdiri dari pihak Pusilkom, Perpustakaan UI dan dan Perpustakaan Fakultas. Namun pada kenyataannya, anggota tim pengembang dari pihak Perpustakaan Fakultas tidak terlalu banyak berkontribusi. Informan IYN yang merupakan salah satu anggota tim pengembang Lontar mengatakan,

“Lontar intinya dua. Saya sama Rijal dari Fasilkom. Kemudian ada yang di bawahnya lagi ada Eggy dari FT, staf perpustakaan FT, sama Fikri staf FKM. Itu boleh dibilang tim pengembang Lontar, tapi secara defacto Cuma berdua, Saya sama Rijal”.

Lontar sendiri merupakan bentuk aplikasi teknologi informasi untuk keperluan layanan perpustakaan. Oleh karena itu, pengembangan Lontar melibatkan pihak Pusilkom sebagai ahli dalam teknologi informasi dan perlu memperhatikan kebutuhan dan masukan pustakawan yang ada di lapangan. Ide Inovasi pengembangan Lontar dapat muncul dari tim pengembang lontar maupun pustakawan. Dua pihak ini memberi kontribusi masing-masing dalam pengembangan Lontar, hal itu tercermin dari pernyataan informan IYN yang lain,

“Dari kedua belah pihak, tim teknisnya, dari tim lontar sendiri, maupun dari pengguna, klien, apa costumer itu dari fakultas yang menggunakan lontar ataupun dari bagian-bagaian perpustakaan pusat. Bagian srikulasi, pengolahan ee misalnya kalo dari feature-feature kepustakawanan yang dari ee staf perpustakaan jadi biasanya kalo ide-ide secara teknis dari tim pengembang”.

Informan IYN misalnya sering “ngobrol” secara informal dengan staf-staf di Perpustakaan UI untuk mengetahui masalah-masalah serta usulan-usulan mereka untuk perbaikan dan pengembangan sistem.

“Eee, apa sih evaluasi keliling lapangan saya juga kadang-kadang negcek infrastruktur langsung. secara informal ngobrol masalahnya apa, jadi ga di forum rapat, jadi ya langsung ke staf, masalahnya yang ada, usulan-usulan apa yang ada untuk pengembangan system, itu bisa dibilang informal”.

Hal serupa juga bisa dilakukan melalui forum formal seperti rapat koordinator internal dan rapat koordinasi dengan fakultas.

“Itu dari segi tim pengembang Lontarnya, tapi dari masukan-masukan modul-modul atau fitur-fitur itu ya dari tadi, rapat koordinasi kepala perpustakaan maupun rapat koordinator internal”.

khusus untuk mengetahui masukan dari fakultas. Informan IYN menambahkan,

“ada rapat koordinasi dengan fakultas, itu mereka kan sistem lontar kan sudah digunakan hampir semua fakultas. Mungkin ada masukan-masukan, tambahan-tambahan feature, nah itu diungkapkan melalui rapat itu. Tim pengembang menyesuaikan dengan kebutuhan”.

Selain itu,

“Staf perpustakaan fakultas diwakili kepala, kepala perpustakaan fakultasnya ketika rapat gitu”.

Mekanisme rapat formal lebih efektif untuk mendengar keluhan dan masukan pihak Fakultas, karena dengan banyaknya jumlah fakultas yang ada dan lokasinya yang tersebar sangat sulit menjalin komunikasi informal. Dalam rapat koordinasi dengan fakultas, pustakawan fakultas diwakili oleh masing-masing kepala Perpustakaan, Ia menambahkan lagi,

“Cenderung kalo rapat kan brainstorming ya. Butuh apa atau evaluasi feature ini apa, nah itu kayak brainstormingnya”.

Di dalam rapat inilah penerapan Lontar dievaluasi kekurangan dan kelebihanannya. Kebutuhan-kebutuhan pustakawan juga disampaikan.

Setelah masukan tim pengembang memperoleh informasi mengenai masalah sistem dan kebutuhan pustakawan, informasi itu digunakan sebagai landasan untuk mengembangkan Lontar,

“ada rapat koordinasi dengan fakultas, itu mereka kan system lontar kan sudah digunakan hampir semua fakultas. Mungkin ada masukan-masukan, tambahan-tambahan feature, nah itu diungkapkan melalui rapat itu. Tim pengembang menyesuaikan dengan kebutuhan”.

Biasanya mereka mengadakan rapat sendiri untuk membahas pengembangan Lontar, di situ masukan yang ada di bahas satu per satu.

“kadang tim Lontar biki rapat lagi, rapat teknis. Tadi masukan-masukan dari ee bagaian lain atau dari ee fakultas lain”.

Di dalam tim pengembang Lontar sendiri terdapat pembagian tugas seperti yang diutarakan informan IYN,

“untuk koding program ya dari fasilkom, yang berhubungan dengan kaitannya dengan perpustakaan ya saya”.

Bisa dilihat, bahwa pengembangan Lontar melibatkan orang-orang dari dua bidang keahlian yang berbeda, ilmu perpustakaan dan teknologi informasi. Pembagian tugas yang dilakukan di dalam tim pengembang Lontar memperhatikan aspek perbedaan latar belakang tersebut.

Pengembangan Lontar melibatkan interaksi informal dan formal. Interaksi informal merupakan pendekatan yang dilakukan di internal Perpustakaan UI, meskipun hal yang sama juga bisa dilakukan melalui interaksi formal dalam rapat koordinator internal namun ternyata interaksi informal lebih efektif menjaring ide pengembangan Lontar di lingkungan internal Perpustakaan UI. Interaksi formal baru efektif untuk menjaring ide dari fakultas melalui rapat koordinasi dengan fakultas. Di tim pengembang terdapat orang-orang yang berbeda latar belakang pendidikannya, dengan perbedaan tersebut maka masing-masing anggota tim dituntut untuk mensintesakan latar belakang yang berbeda untuk menghasilkan pengembangan suatu sistem.

4.5.6. Interaksi sebagai bagian Proses Inovasi

Perpustakaan UI tidak memiliki prosedur khusus yang dibakukan mengenai bagaimana proses atau mekanisme suatu inovasi diusulkan. Setiap aktivitas inovasi bisa dikatakan memiliki pendekatan sendiri bagaimana suatu ide inovasi itu muncul, dikembangkan, dan kemudian diterapkan. Sehingga untuk mengkajinya memang harus diperlakukan kasus per kasus. Namun terdapat poin penting yang hampir ada dalam proses inovasi yaitu, interaksi sebagai bagian penting inovasi di Perpustakaan UI. Peran interaksi dalam inovasi di Perpustakaan UI bisa disimak melalui kutipan jawaban para informan ketika diajukan pertanyaan mengenai proses inovasi yang biasa terjadi di Perpustakaan UI. Pertama pernyataan informan IYN,

“Kalo di perpustakaan UI secara khusus kita ada rapat. Ada rapat koordinator, ada rapat koordinasi dengan fakultas”.

Informan KLN,

“Ya itu tadi di rapat koordinator. Misalnya rapat coordinator itu pimpinan semacam kita bicara bergiliran, dari layan teknis dulu, kita ada ini sesuatu yang harus diinikan lalu kita bahas bersama gitu”.

Dan informan ETS,

“bagaimana keadaan membutuhkan apa, gitukan. Gitu, jadi ga apa, mungkin juga hasil diskusi. Biasanya apa yang kita lakukan, itu kok gini ya. Kita komunikasi dengan temen-temen koordinator”.

Kata-kata “rapat”, “diskusi”, “bahas”, dan “komunikasi” yang digunakan para informan untuk menjelaskan proses inovasi merujuk kepada sebuah pengertian generik, yaitu aktivitas interaksi antar individu. Inovasi merupakan aktivitas sosial yang terjadi akibat interaksi antar individu. (Morris: 2006, 74) Dalam Meriam-Webster 11th Collegiate Dictionary, interaksi didefinisikan sebagai aktivitas timbal balik dan/atau saling mempengaruhi. Dalam proses interaksi inilah terjadi proses berbagi ide, pengalaman, pendapat dan lain-lain yang juga melibatkan proses konversi pengetahuan. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995: 13) interaksi merupakan bagian penting proses kreasi pengetahuan di dalam organisasi, karena organisasi tidak dapat mengkreasi pengetahuannya sendiri tanpa interaksi yang terjadi di dalam kelompok. Pola interaksi di Perpustakaan UI, terbagi ke dalam dua jenis, seperti umumnya yang kita kenal, yaitu informal dan formal.

4.5.6.1. Interaksi Informal

Berikut ini pernyataan salah seorang informan mengenai interaksi informal yang terjadi dan biasa Dia lakukan di Perpustakaan UI,

“Kalo informal ya ee masing-masing koordinator mengadakan eee, bukan sidak ya. Eee, apa sih evaluasi keliling lapangan saya juga kadang-kadang negcek infrastruktur langsung secara informal ngobrol masalahnya apa, jadi ga di forum rapat, jadi ya langsung ke staf, masalahnya yang ada, usulan-usulan apa yang ada untuk pengembangan system, itu bisa dibilang informal”.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan interaksi informal adalah komunikasi antara dua atau lebih individu mengenai satu atau lebih tema yang terjadi di luar forum resmi seperti rapat. Interaksi semacam ini berlangsung dalam kondisi yang tidak terencana, baik dalam hal waktu interaksi maupun topik pembicaraan. Selain itu, interaksi informal yang disebutkan informan tadi menjadi sarana menyampaikan ide, usulan, atau masukan bagi inovasi. Contoh lain interaksi informal yang terjadi di Perpustakaan UI digambarkan oleh informan KLN,

“kadang-kadang yang keseharian lah tiba-tiba dateng staf gitu, mbakan gini di sini gini gini gini. Gimana ya kalo kita gini gini gini mereka dengan terbuka aja melontarkan sesuatu”.

Dalam proses inovasi di perpustakaan UI, interaksi informal memiliki peran yang sangat signifikan. Melalui interaksi informal inilah ide-ide biasanya muncul dan tidak hanya disampaikan, ide-ide yang ada juga didiskusikan. Kemudian dari diskusi informal inilah suatu usulan atau ide di bawa ke rapat untuk dibahas dan dirumuskan lebih lanjut dalam suasana yang lebih formal untuk kemudian diimplementasikan sebagai bagian inovasi Perpustakaan UI. Hal itu senada dengan pernyataan informan ETS berikut:

“Informal, informal dulu, lalu kita legalkan, lalu kita laporkan ke Bu Luki. Mekanismenya gitu. Jadi inisiatif. Kadang-kadang inisiatif dari diri sendiri atau inisiatif dari temen-temen koordinator ya begini, begini, begini. Itu biasanya diskusi Diskusi informal, terus akhirnya kita bawa ke forum”.

Senada dengan pernyataan di atas, poin yang sama dijelaskan pernyataan informan IYN ketika ditanya komunikasi seperti apa yang lebih sering memunculkan ide inovasi.

“lebih banyak dari informal.....Kadang juga ya yang formal itu juga agendanya muncul dari adanya pendekatan informal, diagendakan ke forum formal”.

Hal itu disebabkan karena interaksi informal memungkinkan terjadinya kesepahaman antar individu mengenai suatu hal. Sehingga “mengurangi beban” ketika rapat. Informan ETS menambahkan,

“Karena sudah ada diskusi informal dulu. Jadi sudah ada kesepahaman ya kan. Udah ada kesepahaman ini kok bisa, begitu diformalkan ketika diformalkan itu juga ada masukan juga dari bu Luki ya. Itu tinggal mematangkan, itu yang terjadi.”.

Interaksi informal lebih efektif memunculkan ide inovasi karena interaksi informal terjadi secara spontan. Selain itu kebanyakan ide yang muncul berasal dari kondisi di lapangan yang sedang dihadapi seseorang, sehingga ide tersebut muncul sebagai respon seseorang terhadap lingkungannya. Hal itu bisa disimpulkan dari pernyataan informan IYN ketika diajukan pertanyaan kenapa interaksi informal lebih memungkinkan ide inovasi. IYN yang menyebutkan karakteristik interaksi formal yang biasa dilakukan di Perpustakaan UI yang lebih terpaku pada agenda rapat.

“Karena kalo formal kan biasanya ditentukan agendanya A, B, C, D”.

Sedangkan interaksi informal tidak dibatasi agenda tertentu sehingga topik pembicaraan mengalir.

Interaksi informal di Perpustakaan UI tercipta dari iklim komunikasi organisasi yang baik. Saluran komunikasi berlangsung dengan “cair”, bahkan terdapat usaha dari Koordinator untuk melibatkan Penanggung Jawab untuk berdiskusi secara informal mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan. Seperti yang terungkap dari pernyataan informan ETS berikut,

“Kami merasakan untuk para koordinator OK. Ga ada masalah. Kami mulai mengajak sub bagian, penanggung jawab itu dilibatkan cross, apa itu. Jadi kami bicara, jadi kami cair sekali.”

Dalam komunikasi antar individu tidak ada sekat antar struktur atau bidang yang memberi jarak. Bahkan ada saja staf bidang tertentu yang “curhat” kepada koordinator bidang lain mengenai suatu masalah di bidangnya. Tidak terlihat ada

kesan birokratis dalam komunikasi antar individu di Perpustakaan UI. seperti yang diceritakan informan KLN,

“yang datang ke saya ga cuma staf saya, misalnya staf pengolahan, staf ini. Mereka udah mentok aja di sana mungkin. Tolong dong mbak sampein gini ..gini..gini, gitu”.

Selain iklim komunikasi, aspek lain yang berperan di dalam komunikasi informal ini adalah karakter individu yang berkaitan dengan kemampuan komunikasinya.

“masalah personality ee komunikasi personal antara coordinator juga mempengaruhi sebenarnya. Misalnya eee ada coordinator yang tidak baik komunikasinya..Itu akan saya lihat tidak itu mengganggu tadi, kasus inovasi... Itu akan saya lihat tidak itu mengganggu tadi, kasus inovasi. Mau ga mau kan kita secara informal itu agak personal. Itu tidak berjalan dengan baik”.

Pernyataan informan IYN di atas menekankan pentingnya kemampuan komunikasi dalam proses inovasi. Inovasi pada awalnya memang berawal dari sebuah ide seseorang. Ide yang tidak dikomunikasikan tidak akan memiliki arti apapun bagi organisasi. Kemampuan komunikasi yang baik akan membantu seseorang untuk mengkomunikasikan idenya. Selain itu kemampuan komunikasi juga memungkinkan seseorang untuk berkomunikasi dan menangkap ide-ide yang dilontarkan orang lain dalam interaksi. Kemampuan komunikasi semacam ini penting bagi individu di Perpustakaan UI mengingat inovasi yang terjadi umumnya dimulai dari proses interaksi yang informal seperti yang diutarakan para informan sebelumnya. Kemampuan komunikasi juga membantu untuk melakukan pendekatan untuk memancing seseorang mengeluarkan pendapat.

“Sekian lama apa berinteraksi antara sesama staf kita tahu apa namanya karakter. Karakter masing-masing gf staf . itu juga kan hasil dari interaksi kita melihat karakter si A, pendekatannya kayak gini. ... Kalo kita karakter eee seseorang eee jadi pendekatan untuk memancing atau me..me.. apa memunculkan ide-ide atau permasalahan yang ada itukan bisa mudah”.

Pola komunikasi yang cair seperti yang terjadi di Perpustakaan UI sangat penting dalam konteks inovasi dan kreasi pengetahuan karena memungkinkan terciptanya komunitas praktik (*community of practice*). Komunitas praktik merupakan sekumpulan individu yang diikat oleh hubungan informal yang

memiliki peran kerja sama di dalam suatu konteks umum (Gamble & Blackwell: 2001). Meskipun tidak dibentuk secara formal dan tidak terstruktur, keberadaan komunitas praktik memiliki kontribusi besar dalam menyebarkan informasi. Terbukti di Perpustakaan UI proses inovasi terlebih umumnya didahului oleh proses interaksi informal yang menjadi saluran penyampaian ide, pendapat, keluhan atau pandangan mengenai hal tertentu, yang merupakan bentuk komunitas praktek di Perpustakaan UI.

4.5.6.2. Interaksi Formal

Di perpustakaan UI, interaksi formal biasanya dilakukan dalam bentuk rapat yang diadakan secara rutin. Terdapat beberapa jenis rapat yang berbeda berdasarkan lingkup unsur yang hadir di dalam rapat, yaitu :

1. Rapat bidang
2. Rapat koordinator internal Perpustakaan UI,
3. Rapat koordinasi kepala Perpustakaan Fakultas
4. Rapat Koordinasi dengan koordinator Perpustakaan Fakultas

Rapat bidang adalah rapat yang dihadiri oleh staf bidang dan koordinator bidang tersebut. Selain itu, rapat bidang juga dihadiri koordinator dari bidang lain. Dengan melibatkan koordinator dari bidang lain, diharapkan ada informasi lintas bidang sehingga memperkaya perspektif yang beragam terhadap suatu pembahasan, seperti yang dikatakan informan MHS,

“secara rutin kita juga ada, pertemuan itu biasanya per bidang tapi juga melibatkan kepala-kepala (koordinator). Yang lain kita undang. Kita harapkan ada sharing dari tiap koordinator dengan tugas yang berhubungan

Hal yang sama juga diutarakan informan IYN berikut,

“kalo rapat bagian layanan eee itu disyaratkan ada coordinator lain yang ikut rapat khusus bagian itu. Kita juga kalo rapat bagian TI ada kordinator bagian layanan. Biar ada informasi lintas bidang”.

Dalam rapat bidang, staf dilibatkan dalam memecahkan persoalan dan memberi masukan bagi kinerja bidang. Informasi lintas bidang memberikan perspektif berbeda mengenai topik yang dibahas dalam rapat dari kaca mata bidang lain. Perspektif ini sangat penting dalam proses inovasi, karena terdapat

kecenderungan pembahasan yang dilakukan oleh individu dari bidang yang sama akan menghasilkan *insight* yang homogen sehingga tidak melingkupi aspek lain sebagai bahan pertimbangan. Apalagi dalam konteks inovasi di Perpustakaan UI penerapan inovasi di suatu bidang erat kaitannya dengan kegiatan bidang lain. Pelibatan wakil dari bidang lain akan meningkatkan koordinasi sehingga tercipta sinergi fungsi bidang-bidang yang ada hingga ke tingkatan staf, karena rapat besar yang melibatkan staf-staf di setiap bidang dirasakan masih minim.

“Rapat keseluruhan jarang, mungkin itu yang kurang rapat keseluruhan sama staf, semua staf, semua level itu jarang. Setahun sekali kali.”

Modus rapat bidang yang dipraktekkan di Perpustakaan UI dapat mengatasi permasalahan umum perpustakaan yang dilontarkan Jacobson (1994) yaitu struktur organisasi yang terlalu hierarkis dan kurangnya koordinasi. Kurangnya koordinasi antar departemen, mengakibatkan perpustakaan terbagi ke dalam kepentingan faksional sehingga staf hanya terfokus pada domainnya yang sempit. Kelonggaran struktur akan memberi stimulus staf untuk lebih berinisiatif.

Bentuk interaksi formal kedua adalah rapat koordinator internal Perpustakaan UI. Rapat ini melibatkan koordinator Perpustakaan UI dan dipimpin oleh Kepala Perpustakaan UI. Rapat koordinator internal Perpustakaan UI paling sedikit dilakukan satu kali dalam satu bulan. Mekanisme rapat ini biasanya setiap koordinator yang mewakili bidangnya masing-masing secara bergiliran mengutarakan topik pembahasan yang ingin diutarakannya. Seperti yang dijelaskan informan KLN,

“Ya itu tadi di rapat koordinator. Misalnya rapat koordinator itu pimpinan semacam kita bicara bergiliran, dari layan teknis dulu, kita ada ini sesuatu yang harus diinikan lalu kita bahas bersama gitu. Jadi kita godok di situ”.

Pertemuan ini dijadikan wadah para koordinator untuk melaporkan kegiatan-kegiatan apa saja yang telah dilakukan bidangnya. Setiap koordinator juga diberi kesempatan untuk menceritakan permasalahan yang muncul di bidangnya untuk dicarikan solusinya bersama-sama. Di samping itu, dalam rapat ini juga direncanakan kegiatan-kegiatan Perpustakaan UI yang akan datang, seperti yang diutarakan informan MHS,

“kita mengadakan ee rapat rutin itu bisa sebulan sekali. Kita ketemu, di sana kita sharing gitu. Sharing dengan beberapa teman di bagian kita sendiri, mencoba menggali permasalahan, kemudian melaporkan kegiatan apa, dan merencanakan kegiatan yang akan datang”.

Interaksi formal ketiga adalah rapat koordinasi Kepala Perpustakaan Fakultas. Dalam rapat koordinasi dengan fakultas di tingkat Kepala Perpustakaan dihadiri oleh Kepala Perpustakaan Fakultas dan Kordinator-Koordinator dari Perpustakaan UI, serta dipimpin oleh Kepala Perpustakaan UI.

Sedangkan Rapat Koordinasi dengan Koordinator Perpustakaan Fakultas hanya melibatkan Koordinator dari Perpustakaan UI dan Koordinator-koordinator dari Perpustakaan Fakultas. Misalnya, rapat Koordinasi dengan fakultas bidang Layanan pengguna akan dihadiri oleh koordintor layanan pengguna dari Fakultas dan Perpustakaan UI. Rapat ini akan dipimpin oleh koordinator Layanan Pengguna dari Perpustakaan UI.

Agenda utama rapat koordinasi dengan fakultas, baik di tingkatan Kepala Perpustakaan dan Koordinator Bidang, adalah koordinasi antara perpustakaan-perpustakaan yang ada di lingkungan UI. Tugas Perpustakaan UI adalah sebagai koordinator perpustakaan yang ada di lingkungan UI seperti yang diutarakan pada profil sejarah berdirinya Peprustakaan UI.

Dalam konteks inovasi di Perpustakaan UI, peran interaksi dengan fakultas terhadap inovasi di Perpustakaan UI relatif lebih kecil. Hal itu disebabkan setiap perpustakaan fakultas memiliki struktur sendiri yang terpisah dari Perpustakaan UI. Perpustakaan Fakultas berada di bawah dekanat fakultasnya masing-masing dan tidak ada garis struktur dalam hubungan antara Perpustakaan Fakultas dan Perpustakaan UI. Dengan demikian, Perpustakaan Fakultas memiliki wewenang terhadap organisasinya sendiri. Masukan bagi inovasi hanya seputar aspek-aspek tertentu yang memiliki kesamaan penerapan di setiap perpustakaan, misalnya pengembangan sistem otomasi Lontar yang memang sudah diterapkan di hampir semua Perpustakaan Fakultas. Mengenai hal ini informan IYN menuturkan sebagai berikut,

“secara RKAT tahunan yan cukup berperan tetapi kalo penerapan di perpustakaan pusatnya sendiri ga terlalu berperan karena kan perpustakaan pusat memiliki wewenang sendiri. Otoritas sendiri

gitu...Karena ga ada garis komando struktural dari perpustakaan pusat ke perpustakaan fakultas”.

4.5.7. Kondisi Sosial Lingkungan Kerja

4.5.7.1. Pembagian Pekerjaan

Telah dijelaskan pada sub bab terdahulu, Perpustakaan UI memiliki lima bidang yang memiliki tanggung jawab dan wewenang yang berbeda. Masing-masing bidang memiliki staf dan kelompok kerja untuk menjalankan fungsinya masing-masing. Namun, pembagian bidang yang ada di Perpustakaan UI bukan berarti terdapat pemisahan bagian pekerjaan yang kaku, khususnya dalam hal pekerjaan tertentu. Pembagian kerja yang terjadi di Perpustakaan UI justru menunjukkan bahwa terjadi tugas-tugas bidang yang terlampaui, sehingga seringkali suatu pekerjaan dilakukan tidak hanya oleh anggota bidang yang bersangkutan, tapi juga oleh anggota bidang lain. Hal ini menciptakan kondisi pekerjaan yang tumpang tindih. Mengenai hal itu informan KLN menuturkan,

“Makanya kerjaan ada divisi-divisi tapi apa ya all in one. Distruktur nya ada divisi-divisi, dalam kenyataannya, dalam pekerjaannya semua dikerjain... kayak sekarang ya. Pembinaan UI ana jadi mau ee apapun data nih masuk segala macam. Ya saya masuk di tim itu juga gitu, karena keterbatasan staf juga sih kayaknya”.

Penyebab tumpang tindih pekerjaan seperti yang diungkapkan informan KLN disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia di Perpustakaan UI. Sehingga dalam kondisi tertentu, jika dibutuhkan, seseorang bisa saja mengerjakan suatu pekerjaan yang secara formal fungsional bukan merupakan tanggung jawabnya.

Di Perpustakaan UI juga terdapat suatu kebijakan yang disebut “lembur layanan”. Lembur layanan adalah mekanisme kerja yang diterapkan Perpustakaan UI di mana setiap staf bidang apapun, pada waktu tertentu diharuskan mengerjakan tugas bidang layanan. Lembur layanan dilakukan setiap hari sejak pukul 16.00, sampai pukul 19.00. Pekerjaan layanan yang harus ditangani seseorang digilir setiap satu bulan sekali. Sehingga setiap orang setidaknya pernah melakukan semua kegiatan layanan, bahkan seorang staf bisa saja menangani kegiatan yang biasanya dilakukan oleh seorang koordinator. Seperti yang diceritakan informan IYN,

“kita menerapkan pola lembur layanan. itu lintas bidang, semua staf bisa diletakan di semua posisi ketika lembur layanan. koordinator bisa jadi ee petugas ngerak waktu di lembur layanan. Begitu juga staf biasa bisa misalnya dilayanan penelusuran informasi yang biasanya dilakukan oleh koordinator gitu”.

Meskipun tidak banyak orang yang mengetahui mengenai lembur layanan, manfaat lembur layanan dirasakan oleh anggota organisasi Perpustakaan UI, hal itu diutarakan informan KLN,

“Sistem kerja internal di dalam. Ini memang ga akan terasa orang luar, tapi kita ngerasaain. Kalo dulu orang pengolahan di pengolahan aja. Jadi dia ga akan tau layanan. Sejak bu luki kan ga. Pokoknya semua orang harus bisa di semua tempat. Supaya itu tadi karena staf terbatas kalo ada bagian sirkulasi ga masuk aja satu.”

Dari pernyataan informan KLN, lembur layanan memiliki manfaat besar khususnya bagi pustakawan. Dalam pelaksanaan lembur layanan, setiap orang memperoleh pengalaman baru di luar apa yang selama ini dikerjakan. Melalui lembur layanan pengetahuan staf dalam melaksanakan suatu pekerjaan dikelola. Akhirnya, masing-masing staf bisa memiliki pengetahuan yang sama mengenai pelaksanaan pekerjaan tertentu. Hal itu dapat mengurangi ketergantungan organisasi pada seseorang individu, karena pekerjaan yang biasa ditangani seorang individu bisa dilakukan oleh orang lain.

Pada awalnya mungkin akan muncul masalah, karena staf dituntut untuk beradaptasi dengan kondisi pekerjaan yang bukan kegiatan rutinnnya, seperti yang dikatakan informan MHS,

“Ya dampak positif staf akan mendapat banyak pengalaman dan pengetahuan. Mungkin ada dampak negatif jadi dia harus menyesuaikan diri lagi dengan job yang baru jadi harus belajar dulu lagi gitu”.

Bagi sebagian orang pekerjaan yang tumpang tindih mungkin dianggap negatif, namun kondisi tumpang tindih pekerjaan justru memperkaya pengalaman individu dalam melakukan pekerjaan. Dalam level individu dengan melakukan pekerjaan berbeda-beda yang biasa dilakukan orang lain akan terjadi redudansi informasi. Redudansi adalah kondisi di mana informasi yang tersedia melampaui keperluan operasional anggota organisasi (Nonaka & Takeuchi: 1995). Sehingga seseorang akan mampu memaknai suatu aktivitas dari perspektif yang berbeda. Kondisi

kerja yang tumpang tindih juga diterapkan di tempat lain dengan tujuan redundansi itu, misalnya di Jepang dikenal istilah kerja model “*rugby-style*”, di mana pekerja dari departemen berbeda bekerja bersama dalam pembagian kerja yang tidak jelas (Nonaka dan Takeuchi, 1995).

Setidaknya peneliti merasakan dampak dari mekanisme kerja yang tumpang tindih selama wawancara. Menurut peneliti, informan-informan memiliki pengetahuan yang banyak mengenai kegiatan apa yang dilakukan oleh bidang lain. Bahkan mereka dengan fasih menjelaskan kegiatan yang dilakukan bidang lain yang bukan merupakan bidangnya. Redundansi memiliki manfaat dalam proses inovasi. Melalui pemaknaan suatu kegiatan dari perspektif yang berbeda memungkinkan aliran masukan dan saran untuk perbaikan proses kerja. Terlebih lagi didukung oleh iklim komunikasi yang baik seperti yang telah disampaikan pada penjelasan mengenai interaksi informal. Akhirnya, perbedaan perspektif itu akan mampu memberikan ide mengenai bagaimana sesuatu sebaiknya dilakukan, hal itu akan memberikan manfaat dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas. Sebagai contoh kutipan wawancara dengan informan ETS,

“Jadi misalnya contoh ya jadikan di lantai 2 itu buku-buku baru diolah diterima oleh perugas langsung dimasukan ke rak ya. Terus terang memang saya usulkan, kenapa ga di display dulu daripada kita memberikan pengumuman ada buku baru, yang lebih praktis didisplay. Bagaimana display dengan sarana yang ada, akhirnya rak yang ada dipindahkan ke lt 2, dengan hang rak. Terus dari situ kita juga bisa lihat juga, bahwa buku yang sudah kita adakan itu memang dimanfaatkan oleh pengguna atau enggak. Kalo itu kosong Karena dibaca, berarti memang laku kan.”

Kutipan tersebut menunjukkan informan ETS sangat mengenal mekanisme kerja bagian layanan pengguna dan memberikan masukan mengenai bagaimana buku yang baru diolah sebaiknya dipajang di rak khusus. Saran tersebut muncul dari perspektif yang berbeda hasil dari pemaknaan yang dilakukan informan ETS terhadap kegiatan bagaian layanan pengguna. Ketika proses wawancara pun Informan ETS sedang dalam kegiatan lembur layanan di Lantai empat, ruang layanan peminjaman tesis dan disertasi.

4.5.8. Faktor Penghambat Inovasi

4.5.8.1. Kesenjangan Konsep

Kesenjangan konsep merupakan salah satu faktor yang menjadi hambatan Perpustakaan UI untuk melakukan inovasi. seperti diungkapkan informan ETS,

“justru ini, kesenjangan konsep ya antara orang ke orang di antaranya ada. Antar coordinator dan penanggung jawab agak jauh gitu”.

Perbedaan konsep yang dimiliki antara koodinator dengan staf mengakibatkan proses mengkomunikasikan ide agak terganggu. Informan ETS, menambahkan,

“Kalo kemarin bahasa gaulnya ga matching, kita ngomong apa, dia ngomong apa”

Komunikasi dalam Britanica (2008) dijelaskan sebagai pertukaran makna antara individu melalui sistem simbol. Dalam konteks pernyataan informan simbol di sini adalah penggunaan bahasa. Keluhan informan tersebut menunjukkan tidak terjadinya komunikasi efektif antara staf dan koordinator dalam kondisi tertentu karena tidak terpahaminya makna yang disampaikan koordintor oleh staf akibat perbedaan konsep yang dimiliki keduanya.

Kesenjangan konsep ini salah satunya akibat dari perbedaan pengetahuan antara koordinator dan staf. Perbedaan pengetahuan tercermin dari perbedaan yang timpang antara tingkat pendidikan keduanya. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pada umumnya koordinator sejak awal memiliki latar belakang pendidikan sarjana, bahkan beberapa sudah memiliki gelar Master untuk jenjang S2. Kondisi itu berbeda dengan staf-staf yang sebagian hanya sampai mengenyam pendidikan SMA. Tingkat pendidikan seseorang akan menentukan potensi yang dimilikinya, sekaligus seberapa besar perannya dalam proses inovasi. Informan IYN juga mengungkapkan keluhan yang sama,

“Secara individu saya lihat penghambatnya kan potensi personalnya, wawasannya kurang, kalo wawasan kurang luas inovasi yang muncul juga jarang. ...tapi biasanya tadi di level staf”

Dan informan MHS,

“Ya hambatan lain staf ya. SDM kita dalam beberapa hal masih belum bisa berkembang”.

Permasalahan kesenjangan ini sesuai dengan yang diutarakan Davenport dan Prusak (2000) sebagai kultur penghambat transfer pengetahuan yang dinamakan pertentangan (*frictions*), di mana terdapat perbedaan kultur, bahasa dan referensi antar individu yang mengganggu proses pengetahuan.

Menurut informan ETS, solusi untuk mengatasi permasalahan jarak antara koordinator dan staf,

“Salah satunya pendidikan. Ketika pendidikan formal dia dapat itu agak cepat, pendidikan formal lah yang membantu, di bidang perpustakaan ya. ...Kalo kemarin bahasa gaulnya ga matching, kita ngomong apa, dia ngomong apa, sekarang sudah bisa kan”.

Masalah pengembangan SDM menjadi salah satu hal yang mendapat perhatian serius di Perpustakaan UI. Proses seseorang individu memperoleh pengetahuan dan wawasan baik secara formal maupun informal di dukung oleh kebijakan pengembangan SDM yang baik di lingkungan UI secara umum, dan perpustakaan UI secara khusus. Hal itu terlihat dari pernyataan informan KLN berikut,

“Kalo SDM ya sejak jaman Bu Luki itu bagus sekali kalo menurut saya. sejak jaman bu Luki, kita itu ada sebelas master yang dihasilkan, di fakultas juga, fakultas kan yang nyekolahkan juga dari sini... Kemudian S1 nya itu banyak deh ada puluhan juga. Sama ya kalo ga salah ada duapuluh lima yang lulus, graduate sejak jaman bu Luki. Nah untuk pengembangan SDM di UI itu bagus termasuk untuk pustakawan. Untuk sekolah termasuk untuk pelatihan-pelatihan, untuk workshop segala macam itu bagus menurut saya”.

Kesempatan mengembangkan diri diberikan bagi setiap anggota organisasi baik staf maupun koordinator. informan ETS menyatakan sebagai berikut,

“Iya, karena pengembangan itu bisa aja, kalo dari SDM ya, bisa melalui pendidikan ya kan, kemudian pendidikan formal, non formal. Formalnya ee diberi kesempatan untuk pendidikan, yang SMA ke diploma, yang diploma ke S1, atau yang apa namanya dari SMA masuk S1 pun silahkan dan yang sudah S1 ke S2. itu yang formal, kalo yang informal itu namanya seminar, lokakarya.”

Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki akan berpengaruh terhadap proses dan inovasi yang dihasilkan Perpustakaan UI.

4.6. Inovasi di Perpustakaan UI dari sudut pandang teori kreasi pengetahuan.

Proses pengetahuan dalam organisasi mengambil tempat pada tiga level yaitu, individu, tim dan organisasi (Plesis: 2006, 5). Hal yang sama juga diutarakan Nonaka dalam spiral kreasi pengetahuan (Nonaka: 1994, 20). Karena pengetahuan berada di dalam diri individu, maka tahap pertama dalam proses kreasi pengetahuan organisasi adalah saling berbagai pengetahuan. Nonaka, Toyama dan Konno (2001: 21-25) mengajukan empat konteks kreasi pengetahuan yaitu, *originating*, *dialoguing*, *systemizing*, *exercising*.

Dari hasil temuan proses inovasi di Perpustakaan UI di lapangan, interaksi antara individu merupakan bagian yang terpenting dari inovasi. Melalui proses interaksi, pengetahuan terkonversi dan mencakup setiap wilayah ontologi pengetahuan organisasi. Di level individu pengetahuan tercipta melalui pendidikan, pengalaman dan informasi yang diperoleh melalui media. Pengetahuan yang dimiliki individu kemudian dikomunikasikan secara informal yang melibatkan dua orang anggota organisasi atau lebih, proses ini merepresentasikan level kelompok dalam ontologi pengetahuan organisasi, pada saat yang bersamaan pengetahuan berada pada konteks penciptaan pengetahuan *originating*. Kemudian interaksi berlanjut ke bentuk yang formal, di sini pengetahuan memasuki level organisasi dalam ontologi pengetahuan organisasi, pada saat yang bersamaan proses pengetahuan memasuki konteks *dialoguing*. Interaksi formal yang dimaksud di sini secara spesifik merujuk kepada rapat revisi SOP, tim teknis pengembang Lontar, dan tim penyusun modul *information literacy*.

Pola *exercising* berlangsung, ketika proses penyusunan SOP bidang Layanan Teknis telah selesai dan digunakan oleh staf sebagai panduan kerja. Bentuk lain pola *exercising* terjadi ketika proses training Lontar bagi para staf. Sedangkan peneliti tidak melihat terdapat pola interaksi *systemizing*, dalam proses inovasi di Perpustakaan UI. Hal itu kemungkinan disebabkan secara fisik lingkungan kerja di Perpustakaan UI relatif kecil, sehingga setiap orang dapat dengan mudah berinteraksi satu sama lain tanpa perlu melalui perantara media virtual.

Dari hasil penelitian bisa dipahami bahwa proses interaksi memiliki andil yang signifikan dalam proses pelekatan pengetahuan pada inovasi yang dihasilkan Perpustakaan UI. Di sini juga ditemukan bahwa koordinator sebagai manajer menengah memiliki peran sebagai motor proses inovasi di Perpustakaan UI. Inovasi di Perpustakaan UI lebih sesuai dengan pengertian yang diutarakan Woodman dkk (1993), di mana inovasi diartikan secara luas sebagai perubahan organisasi. Inovasi juga mencakup proses adaptasi dan produk, jasa atau proses yang telah ada. Sehingga sesuatu yang baru dapat dikatakan inovasi jika dilihat dari perspektif organisasi yang menerapkannya. Misalnya pada inovasi Lontar, yang ketika Lontar pertama kali diterapkan berupa inovasi yang benar-benar “baru”, namun kemudian Lontar terus dikembangkan oleh tim pengembang, sehingga sampai pada tahap inovasi yang bersifat pengembangan sesuatu yang sudah ada tapi berbeda dengan Lontar ketika pertama kali diterapkan. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Yong (2003), bahwa suatu upaya disebut inovasi jika meliputi kegiatan mengembangkan sesuatu yang sudah ada atau menerapkan “sesuatu yang baru”.

Secara umum kondisi organisasi dapat dikatakan sangat mendukung dalam proses inovasi dan kreasi pengetahuan, karena didukung oleh gaya kepemimpinan Kepala Perpustakaan dan para Koordinator yang relatif “terbuka” sehingga memberikan ruang bagi terciptanya interaksi yang mendorong lancarnya arus informasi di dalam organisasi. Sedangkan faktor individu yang mempengaruhi proses kreasi pengetahuan berupa mentalitas, serta kemampuan komunikasi. Di kalangan tertentu, terutama staf, aspek individu yang cenderung pasif relatif kurang mendukung kreasi pengetahuan. Selain itu, permasalahan kesenjangan pengetahuan antara tiap tingkatan di dalam organisasi, terutama antara koordinator dan staf ditemukan sebagai masalah yang terjadi dalam proses inovasi di Perpustakaan UI.

Interaksi, baik formal maupun informal, yang terlibat dalam proses inovasi di Perpustakaan UI menunjukkan terdapat proses berbagi (*sharing*) pengetahuan antara individu di dalam organisasi. Melalui interaksi pengetahuan ditransfer dari diri seseorang ke orang yang lain. Tentunya interaksi tidak berlaku satu arah, karena setiap orang umumnya memiliki perspektif yang berbeda dalam melihat

suatu objek yang dipengaruhi oleh pengalaman, latar belakang pendidikan, posisi dalam organisasi dll. Perbedaan perspektif memberikan kekayaan pengetahuan dalam proses inovasi.

Peneliti memiliki catatan khusus terhadap interaksi formal yang ada di Perpustakaan UI, khususnya rapat koordinator internal Perpustakaan UI. Meskipun interaksi ini memiliki kontribusi terhadap inovasi di Perpustakaan UI, ada kalanya interaksi ini hanya bersifat administratif dan prosedural, khususnya untuk inovasi yang melibatkan pihak di luar Perpustakaan UI dan menyangkut anggaran biaya yang besar, sehingga memerlukan persetujuan Kepala Perpustakaan. Dengan demikian interaksi formal semacam ini tidak menjadi suatu prasyarat untuk melakukan inovasi. Hal itu terbukti bahwa di lapangan inovasi seringkali dilakukan tanpa melalui rapat koordinator internal Perpustakaan UI. Misalnya yang diakui oleh informan KLN,

“Ya itu tadi di rapat koordinator. Misalnya rapat koordinator itu pimpinan semacam kita bicara bergiliran, dari layan teknis dulu, kita ada ini sesuatu yang harus diinikan lalu kita bahas bersama gitu. Jadi kita godok di situ, tapi biasanya ad aide yang sudah kita jalankan dulu...Kalo kayak gini, ini yang banyak menyangkut layanan misalnya perubahan-perubahan. Kita merasa ni ga mungkin menunggu ada rapat segala macam gitu ya. Kalo apa sistemnya saya buat surat gitu bahwa berdasarkan kebutuhan di lapangan seperti ini seperti in. biasanya kalo Ibu ACC gitu ya. ACCnya ditembusin ke semua coordinator”.

dan IYN,

“Biasanya ad hoc. Jadi ee misalnya ada feature yang sangat urgent ya mau ga mau harus langsung dipenuhi kebutuhannya jadi emang secara teknis belum, kita bisa apa, cepet”