

KINERJA DAN PENGEMBANGAN PERPUSTAKAAN BERBASIS KOMPETENSI

Endang Ernawati
Universitas Bina Nusantara
(ernaw@binus.ac.id)

Abstract

The paper explores library performance and development with the purpose to encourage librarians in comprehending a needed competence, a skill to read both internal and external environment, apply automation concept and software function as a tool for library performance development. Discussion complies a basic competence that must be possessed by librarians to manage either small and big libraries, understanding the meaning, function, and how to do SWOT analysis as a basic for determine target of mission; internal and external cooperation to develop library service, as well as facilities and Information Technology supports to develop library performance. It can be concluded that librarian performance can be graded from their competences that present their abilities, personalities, and Key Performance Indicator (KPI) evaluating process and activities they have done. Both competence and KPI appraisals should be done regularly in order to support librarian achievements from the aspects of facilities, service, user satisfaction, the application of IT , networking facilities, and cooperation among libraries that should be well accelerated.

Keywords : *librarian performance, competence, library development.*

Abstrak

Makalah memaparkan kinerja dan pengembangan perpustakaan dengan tujuan agar pustakawan dapat memahami kompetensi yang dibutuhkan, terampil membaca keadaan internal dan eksternal, memahami prinsip otomasi serta fungsi software sebagai sarana peningkatan kinerja perpustakaan. Bahasan meliputi kompetensi dasar yang harus dimiliki pustakawan untuk mengelola perpustakaan kecil dan perpustakaan besar, arti, fungsi, dan cara membuat analisis SWOT sebagai dasar menentukan sasaran misi; kerja sama internal dan eksternal untuk peningkatan kualitas layanan perpustakaan; serta dukungan fasilitas dan Teknologi Informasi untuk meningkatkan kinerja perpustakaan. Disimpulkan, bahwa kinerja pustakawan dinilai dari kompetensi yang menggambarkan kemampuan dan kepribadian pustakawan serta key performance indicator (KPI) untuk menilai proses dan kegiatan yang dilakukan. Penilaian kompetensi dan KPI ini secara berkala dilakukan agar pengembangan perpustakaan dari segi fasilitas, layanan, kepuasan pengguna, penggunaan sarana TI dan jaringan, serta kerja sama dapat berjalan dengan baik.

Kata kunci : *kinerja pustakawan, kompetensi, pengembangan perpustakaan.*

Makalah disampaikan pada seminar “Sistem Nasional Perpustakaan dan Dampaknya bagi Peningkatan Kinerja Perpustakaan”. Kerja sama Kantor Perpusda Jawa tengah dan FPPTI JASAPUSPERTI. Semarang, 10 Agustus 2006.

Pendahuluan

Semua pustakawan adalah pemimpin untuk mengelola kegiatan perpustakaan yang sebagian besar berfungsi menunjang kegiatan organisasi induk, misalnya perpustakaan perguruan tinggi berfungsi sebagai pendukung kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, perpustakaan umum untuk meningkatkan minat baca agar tercipta *civilized society*, dan perpustakaan khusus untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi institusi induk dan masyarakat luas tentang subjek khusus yang dikembangkan. Sebagai pemimpin, tugas pustakawan adalah menjadi *panutan* di dalam melakukan tugas, baik panutan terhadap staf/rekan lain ataupun panutan terhadap diri sendiri. Semangat atau ethos kerja “saling menghargai” dan “saling memperbaiki” harus diterapkan secara berkesinambungan. Di antara para pustakawan tersebut pasti ada manajer untuk mengkoordinir semua kegiatan yang disebut Kepala Perpustakaan. Kepala perpustakaan bertugas merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan memonitor kegiatan perpustakaan kecil atau besar yang dipimpin.

Jarang perpustakaan langsung menjadi besar, biasanya berawal dari perpustakaan yang kecil dahulu, kemudian dengan manajemen yang baik, dukungan dana yang memadai, dan dukungan pimpinan serta pengguna maka perpustakaan akan tumbuh menjadi besar. Menurut pengamatan dan pengalaman, perpustakaan tumbuh dari kecil dan manual, kemudian mulai melakukan otomasi untuk mendukung proses kerja utama, diteruskan dengan dibangunnya sistem informasi/ software pendukung layanan dan pelaporan. Setelah itu, usaha untuk melayani dan mengaktualisasikan unit secara lebih luas dilakukan, yaitu dengan membuat website sebagai titik akses koleksi dan layanan. Sementara itu, keragaman koleksi mulai diperhatikan, pengembangan koleksi lokal seperti skripsi, tesis, laporan penelitian, dan pengetahuan (knowledge) mulai disentuh, serta pembuatan berbagai database koleksi lokal. Dalam tahap ini, unit tersebut telah berani menyebut diri sebagai Perpustakaan Digital atau perpustakaan besar yang ditandai dengan adanya keragaman koleksi tercetak dan elektronik, layanan berbasis website, telah membentuk *link* dengan beberapa universitas dan institusi lain berskala nasional dan internasional (Digital Libraries), serta didukung oleh pustakawan andal.

Perpustakaan Kecil (Manual) dan Perpustakaan Besar (Digital)

Perpustakaan Manual

Sebagai perkembangan awal, perpustakaan kecil (manual, tradisional) dapat digambarkan sebagai berikut.

1. *Fisik*
Ruang koleksi dan baca tidak luas, misalnya berkisar antara - m² tanpa melihat rasio mahasiswa dan dosen, jumlah rak, meja, dan kursi baca terbatas.
2. *Koleksi*
Sebagian besar koleksi biasanya dalam bentuk tercetak mengingat prioritas pengembangan koleksi yang masih didominasi oleh media cetak dan pertimbangan harga koleksi elektronik yang selain lebih mahal juga fasilitas akses yang memerlukan komputer. Koleksi berjumlah <=3.000 eks. Jurnal lokal, majalah, Koran, dan tabloid tersedia dengan jumlah terbatas.

3. *Finansial*
Belum menjadi prioritas institusi induk dan masih dianggap *cost centre*.
4. *SDM*
Pustakawan dan staf terbatas, kadang belum punya pustakawan atau hanya seorang dan dibantu beberapa staf. Pustakawan dan staf belum mandiri, kurang berkompetensi dan berkomitmen. Terkadang, institusi/pimpinan kurang menghargai aktivitas perpustakaan karena masih dianggap pelengkap kegiatan institusi pendidikan saja.
5. *Dukungan dan pemanfaatan ICT*
Biasanya pemanfaatan ICT kurang memadai karena kurangnya fasilitas, pustakawan cukup disibukkan dengan layanan operasional, komputer terbatas, software belum dikembangkan sebagai pendukung layanan, dan layanan belum berbasis website.
6. *Layanan terbatas*
Layanan yang ada biasanya adalah layanan standar. Misalnya sirkulasi, bimbingan pengguna, dan fotokopi. Jam buka dan jam layanan terbatas sehingga aksesibilitas terhadap layanan dan koleksi relatif rendah.

Perpustakaan Besar/Digital

Sedangkan definisi Perpustakaan Besar yang bisa disebut juga Perpustakaan Digital adalah :

“Organizations that provide the resources, including specialized staff, to select, structure, offer intellectual access to, interpret, distribute, preserve the integrity of, and ensure the persistence over time of collections of digital works so that they are readily and economically available for use by a defined community or set of communities.” (Walters, The Digital Library Federation, 1998).

Dari definisi tersebut disyaratkan bahwa digital library harus memiliki koleksi dan fasilitas berikut.

1. Koleksi
Digital library mempunyai beragam koleksi yang terdiri dari :
 - a. Mempunyai beragam koleksi seperti buku, jurnal, majalah, koran, tabloid baik tercetak dan terutama elektronik (*digital collection*).
 - b. Koleksi lokal, misalnya skripsi, tesis, laporan penelitian, dan knowledge lain yang digitalisasi, sehingga disebut *digitalized collection*. Tujuan digitalisasi koleksi adalah agar dapat diupload ke website dan menghemat ruangan.
 - c. Pengembangan digital collection dan digitalized collection lebih tinggi daripada koleksi tercetak.
2. Pustakawan dan Staff
Pembinaan pustakawan dan staf yang professional dimulai dari pembuatan deskripsi kerja yang benar sehingga mempermudah pada saat *recruitment*. Persyaratan pendidikan (S1, D3, SMU), pengalaman kerja, ketrampilan berbahasa Indonesia dan bahasa Inggris, komputer, serta kesehatan menjadi prioritas pokok. Sebaliknya, institusi juga harus mempersiapkan fasilitas kerja dan kompensasi yang baik.

Selanjutnya, setelah diterima bekerja, pembinaan dilakukan berdasarkan kompetensi yang terdiri dari kompetensi umum dan teknis, komitmen, dan indikator kinerja yang ditetapkan oleh institusi dan diturunkan sesuai dengan posisi, tugas, dan kewajiban unit perpustakaan.

Pelatihan, magang, dan pendidikan lanjutan formal ditentukan dari nilai kinerja tahunan, begitu pula sebaliknya bila akan mengakhiri kerja mereka.

3. Akses yang luas, tanpa kendala waktu dan tempat
Perpustakaan di Indonesia biasanya beroperasi selama 5 – 6 hari per minggu dengan waktu 9 – 12 jam per hari, atau 40 jam per minggu. Seiring dengan adanya fasilitas internet dan jaringan yang dimanfaatkan sebagai website perpustakaan maka layanan perpustakaan dapat diperpanjang menjadi 24 jam selama 7 hari, tidak ada hari libur, bahkan kendala tempat. Website perpustakaan dapat berfungsi sebagai titik akses koleksi, layanan, dan sarana promosi. Pengguna dapat mencari buku dan koleksi lain, membooking, memperpanjang layanan, memperoleh peringatan pinjaman akan berakhir, pembayaran denda, iuran, dan minta jasa penelusuran yang kesemuanya dilakukan melalui website perpustakaan. Dengan cara ini keluasaan akses dapat terus dikembangkan.
4. Layanan prima
Layanan prima adalah layanan yang membuat pengguna dan penyelenggara perpustakaan senang. Pengguna senang karena dapat menikmati ruang baca yang nyaman, pencarian buku mudah, dibantu oleh pustakawan yang profesional dan ramah. Sebaliknya, pustakawan dan staf juga senang karena mereka dapat melayani pengguna sesuai dengan kemampuan mereka, disertai dengan hati yang tulus dan gembira. Di dalam melayani pengguna perpustakaan, baik pustakawan dan staf harus menggunakan *head* (pikiran), *hart* (hati), dan *hand* (tangan/tindakan). Sinergi ketiga kekuatan ini akan menghasilkan layanan yang *cepat, mudah, dan tepat*.
5. Layanan yang berorientasi pada pengguna
Pustakawan dan staf harus selalu mengusahakan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna. Suatu survei guna mengetahui kebutuhan pengguna harus dilakukan apabila ingin mengembangkan layanan, demikian pula, survey kepuasan pengguna secara berkala (setahun sekali) sebaiknya dilakukan untuk mengetahui tanggapan pengguna terhadap layanan yang telah dioperasikan.
6. Sistem Informasi Pendukung Layanan Perpustakaan.
Guna mendukung layanan yang cepat dan tepat maka diperlukan suatu sistem informasi yang mampu mendukung kegiatan pokok perpustakaan, seperti pengadaan, pengolahan, dan sirkulasi. Secara rinci, kegiatan pengadaan koleksi meliputi kegiatan seleksi, penyusunan anggaran, pembelian, klaim, dan perawatan koleksi seperti perbaikan buku dan penjilidan. Kegiatan pembelian ini dilanjutkan dengan kegiatan pengolahan koleksi pustaka, yaitu katalogisasi dan pembuatan metadata koleksi perpustakaan. Kegiatan sirkulasi meliputi peminjaman, pengembalian, peringatan keterlambatan peminjaman, dan penerimaan denda. Di samping itu, terdapat kegiatan stock opname dan weeding yang menjadi tanggung jawab ketiga ketiatan utama tersebut. Semua kegiatan ini harus dimasukkan ke dalam sistem, terutama yang bersifat transaksi, agar semua layanan dapat dilakukan secara cepat, rapi, dan mudah dimonitor ataupun diaudit.

Secara umum, keadaan perpustakaan digital umum di Indonesia dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Koleksi perpustakaan meliputi koleksi tercetak dan elektronik;
2. Telah melakukan digitalisasi *local content* : skripsi, thesis, artikel ilmiah, laporan penelitian, dlsb.
3. Administrasi dan layanan telah *terautomasi dan terintegrasi* dengan unit lain yang terkait, misalnya jurusan dan bagian keuangan;
4. Mempunyai website sebagai titik akses layanan;
5. Memiliki pustakawan dan staf yang profesional dan mandiri;
6. Telah mempunyai link dengan perpustakaan lain lewat website.

Dari gambaran tersebut akan terlihat persamaan antara perpustakaan kecil dan besar yang ada di Indonesia sebagai berikut.

Kesamaan Perpustakaan Kecil dan Besar

1. Mempunyai organisasi induk yang mempunyai visi dan misi, serta sebagai sumber dana;
2. Mempunyai ruangan/tempat untuk menata koleksi dan melakukan layanan;
3. Melakukan proses pengadaan koleksi, pengolahan, dan sirkulasi;
4. Mempunyai SDM yang mengelola dan melakukan kegiatan operasional perpustakaan;
5. Mempunyai sarana dan prasarana pendukung operasional perpustakaan;
6. Mempunyai pengguna yang harus dilayani;
7. Mempunyai mitra kerja.

Guna mengembangkan kompetensi pustakawan dan meningkatkan layanan terhadap pengguna maka perpustakaan kecil harus mempunyai target untuk berubah menjadi perpustakaan digital. Perubahan ini harus disadari dan dilaksanakan dengan latar belakang berikut.

1. Organisasi induk, yaitu universitas, sedang berlomba untuk menuju *World Class University* di tahun 2010. Target ini memerlukan dukungan Digital Libraries yang andal, baik dari segi koleksi, sarana dan prasarana, akses, dan pengguna yang mandiri dan sadar memakai koleksi dan layanan perpustakaan.
2. Perkembangan ICT yang pesat harus disikapi positif dan dimanfaatkan secara optimal oleh pustakawan, yaitu untuk mempercepat pengadaan koleksi, distribusi informasi, dan kerja sama jaringan.
3. Pustakawan harus tertantang dan termotivasi dengan adanya perkembangan perpustakaan digital. Hal ini dilakukan dengan cara menyikapi perubahan ini dengan cara yang positif, yaitu terus belajar, berkreasi, dan berinovasi agar mereka dan pengguna sama-sama bisa mandiri dalam menata dan menemukan kembali koleksi dan informasi.
4. Keandalan pustakawan diperlukan untuk memandu keberhasilan mengintegrasikan perpustakaan tradisional ke digital dengan memformulasikan kebijakan, perencanaan strategis termasuk hak cipta, standard penyusunan database, pengembangan koleksi, infrastruktur jaringan, metode akses, pendanaan, kerja sama, kontrol bibliografi, pelestarian, dsb.

Masalah dan Harapan yang Dihadapi Perpustakaan

Di dalam usaha mengembangkan perpustakaan terdapat masalah dan sekaligus harapan yang diinginkan pengguna. Sebagai contoh, perpustakaan perguruan tinggi mengalami kendala dana dan SDM. Harapan pengguna terhadap layanan perpustakaan adalah harus *cepat*, *mudah*, dan *tepat*. Fungsi perpustakaan berubah menjadi *Learning Centre*.

Untuk perpustakaan umum, pada Seminar “TREND PERPUSTAKAAN UMUM MODERN” yang diselenggarakan oleh PPIA pada 27 Juli 2005 di Jakarta, seorang wartawan Tempo, Yuli Ismartono, yang menjadi pembicara telah mengutarakan masalah dan harapan keberadaan perpustakaan umum di Indonesia sebagai berikut :

1. Citra perpustakaan di Indonesia terkesan angker namun lingkungan (akademis) mewajibkan pengguna untuk mengunjungi perpustakaan.
2. Harapan bahwa perpustakaan berada di kampus dan desa/wilayah untuk membentuk dan menghayati *civilized society*.
3. Impian : mempunyai *community library* yang merupakan hasil kerja sama dan tanggung jawab dari pemerintah lokal, warga setempat, dan sektor swasta.
4. Syarat ideal *community library* ialah : kemudahan akses ke materi dan suasana yang bernuansa “*sense of belonging*”, yaitu setiap orang merasa memiliki dan mengembangkan perpustakaan umum tersebut secara bersama.
5. Perpustakaan merupakan pusat kegiatan komunitas, misalnya untuk kegiatan pameran, seminar, dan pertunjukan seni.

Pembicara selanjutnya, Dady P. Rachmananta, menyebutkan berbagai kendala berikut.

1. “Perpustakaan sebagai jantung organisasi” hanya suatu slogan. Kebanyakan institusi belum memperhatikan perpustakaan secara serius karena masih banyak hal lain yang menjadi prioritas.
2. Operasional perpustakaan tidak memenuhi syarat, misalnya SDM, sarana, dana.
3. Perpustakaan belum dianggap berperan dalam proses pengembangan wawasan dan pendidikan seumur hidup.
4. Perpustakaan sebagai tempat transit atau buangan staf yang tidak berkompeten.
5. Perpustakaan sebagai *cost centre*.
6. Pustakawan kurang percaya diri.
7. Perkembangan TI masih belum diimbangi dengan peningkatan kemampuan perpustakaan.
8. Kebiasaan membaca di antara pustakawan masih rendah.
9. Kerja sama dengan lembaga terkait belum maksimal.

Akibatnya, perpustakaan tidak dapat berkembang sebagaimana mestinya.

Alternative Pemecahan Masalah

Berdasarkan masalah tersebut beberapa alternative pemecahannya adalah :

1. Perbaiki sarana dan prasarana untuk memperbaiki layanan perpustakaan. Sarana dan prasarana yang bisa dikembangkan bagi kepuasan pengguna adalah ;

- Sarana gedung yang nyaman bagi pengguna, misalnya ruangan baca dan koleksi yang cukup luas, pencahayaan baik, sirkulasi udara baik (ber-Air Conditioning (AC)), aman, mempunyai ruang diskusi , meja dan kursi yang cukup dan memperhatikan segi ergonomic, rak buku dan koleksi yang tertata rapi serta mudah diakses, dan juga kemudahan parkir.
 - Sarana dan prasarana yang nyaman bagi pustakawan dan staf perpustakaan, misalnya adanya meja kerja, tempat sholat, *trolley* pengangkut buku, *lift* buku apabila perpustakaan terdiri dari empat lantai atau lebih, masker sebagai pencegah debu masuk mulut pada saat pembersihan rak dan mengoperasikan mesin fotokopi.
2. Mengubah paradigma operasional dari *cost center* menjadi *revenue center*.
Perpustakaan memang tidak bisa diharapkan menjadi profit center karena perpustakaan adalah *fasilitas* bagi mahasiswa dan dosen (pengguna) agar proses pembelajaran dan penelitian dapat berjalan lancar. Indikator keberhasilan suatu perpustakaan dapat ditunjukkan dengan keberhasilan mahasiswa lulus tepat waktu, dosen dapat mengajar dengan baik karena mendapatkan buku yang diperlukan untuk mengajar, jumlah penelitian dan penulisan artikel bertambah.
Perpustakaan masih dianggap sebagai *cost center* karena setiap operasinya memerlukan biaya yang besar dari organisasi induk, misalnya untuk pengembangan koleksi, komputer, jaringan, sistem informasi, dan SDM. Paradigma dari *cost center* menjadi *revenue center* dapat dilakukan dengan mencari sumber dana lain, misalnya dari sponsor, mengikuti kompetisi hibah , guna mengembangkan layanan dan koleksi. Penentuan tarif bagi layanan dan pengguna tertentu juga dapat dilakukan. Hanya harus diingat, bahwa penentuan tarif harus diikuti dengan layanan yang baik, bahkan prima.
3. Menjalin kemitraan dengan pihak lain untuk mengembangkan koleksi dan layanan.
Kemitraan bisa di jalin antarperpustakaan, yaitu dengan melakukan jasa silang layan, *document delivery service*, penelusuran informasi, dan *link* antar *website*. Tujuan kemitraan adalah agar pengguna memperoleh informasi dari perpustakaan lain di bawah koordinator dan tanggung jawab kepala perpustakaan. Hal ini dilakukan karena tidak mungkin suatu perpustakaan akan memenuhi seluruh kebutuhan informasi pengguna selain dengan cara kerja sama.
4. Yang paling penting adalah mengembangkan profesionalisme dan kemandirian pustakawan dengan membina **kompetensi** mereka.

Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah,” Keahlian, pengetahuan, dan kemampuan serta karakteristik lain yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan tugas/pekerjaan dengan efektif.” (Jackson& Schuler, 2003)

Definisi lain tentang kompetensi dicetuskan oleh sebuah perusahaan, yaitu (SRW&Co, 2005) yang menjelaskan bahwa

The behavioral dimensions affecting job performance. They refer to the capacities people have, what they must be able to do and how they are expected to behave in order to meet the requirements of the job within the context of the organizations and its culture (values and norms),

business strategy, and working environment.

Berdasarkan definisi tersebut, pengertian kompetensi meliputi :

1. Kompetensi adalah keunggulan bersaing yang terutama dilakukan melalui SDM (*Competitive advantage through people*). Dengan demikian, kompetensi sulit untuk berubah dan tidak dapat ditiru oleh pesaing atau rekan kerja sama dari suatu institusi.
2. Kompetensi adalah
 - *pengetahuan*, sehingga seseorang dapat memilih untuk mengetahui atau tidak tentang kompetensi.
 - *perilaku*, sehingga seseorang dapat memilih bisa atau tidak bisa melakukan kompetensi tersebut.
 - *motivasi*, sehingga seseorang mempunyai pilihan untuk berkeinginan/mau atau tidak berkeinginan/mau melakukan kompetensi sehingga mereka sukses dalam pekerjaan.

Hal ini menjadi dasar dalam pengelolaan SDM, seperti rekrutmen, penilaian, kenaikan pangkat, pelatihan, bahkan PHK.

3. Kompetensi harus didefinisikan sesuai dengan *perilaku* spesifik, misalnya kemampuan beradaptasi (*adaptability*), yang ditunjukkan dengan perilaku mencoba memahami perubahan, berpikir positif, tekun, dan ulet.

Hal lain tentang kompetensi diberikan oleh Bernthal (1997). Melalui survei dengan 232 organisasi di 16 negara termasuk Indonesia dia menemukan 10 kompetensi terbesar untuk pengembangan SDM di masa depan, yaitu : orientasi pelanggan, inovasi, kepemimpinan strategis, kepemimpinan visioner, komunikasi, kerja sama tim, kemampuan beradaptasi, mengembangkan bakat organisasi, pengetahuan profesional, dan kepemimpinan individual.

Jenis Kompetensi

A. Kompetensi Umum (Core Competence)

Kompetensi umum adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan universitas/institusi agar mereka dapat berkinerja baik dengan mengetahui keberadaan institusi, pelanggan, dan cara kerja.

Secara rinci, Kompetensi Umum terdiri dari :

- Pengetahuan tentang organisasi induk (*Business Acumen*), misalnya sejarah institusi, visi dan misi, struktur organisasi, business process;
- Mengutamakan Pengguna (*Customer Orientation*), misalnya petunjuk yang jelas dan menarik, pelayanan yang ramah, cepat, dan tepat ;
- Kepemimpinan (*Leadership*), dapat ditunjukkan dengan perencanaan kerja yang jelas, mampu menjadi panutan, tegas, bertanggung jawab, empati, dan membimbing staf;

- Perencanaan dan Monitoring (*Planning & Organizing*), hal ini dapat dilakukan dengan melakukan perencanaan berdasarkan analisis SWOT (strength, weaknesses, opportunities, dan threats), menentukan target kegiatan, memonitor, dan mengevaluasi kegiatan;
- Komitmen (*Meeting Commitments*), yaitu melakukan sesuatu yang telah disepakati untuk dilakukan agar operasional/unit kerja tetap bergerak maju;
- Inovasi (*Innovation*) yang dapat diciptakan apabila seseorang/unit membuat kreativitas yang secara terus menerus. Dengan demikian, inovasi yang berciri sesuatu yang belum pernah ditemukan, bermanfaat, dan dapat dilakukan oleh orang lain dengan hasil sama mampu diciptakan.
- Kerja sama Tim (*Teamwork*). Kerja sama tim sangat diperlukan untuk menyelesaikan suatu kegiatan dengan target tertentu. Di dalam teamwork tidak ada hierarki, artinya hak setiap anggota adalah sama. Sehingga, usulan dari setiap anggota akan dipertimbangkan. Namun, di dalam tim harus selalu ada seorang ketua yang tugasnya adalah mengkoordinir kegiatan hingga tuntas.
- Komunikasi (*Communication*). Inti kesuksesan suatu kegiatan adalah komunikasi sehingga persepsi dapat disamakan. Kesamaan persepsi ini akan memudahkan setiap karyawan melakukan pekerjaan dengan benar. Kemampuan berkomunikasi juga berarti kemampuan untuk mendengar dan menyatakan pendapat sesuai dengan maksud yang diinginkan, serta orang lain dapat memahami dengan benar. Distorsi pemahaman harus dilakukan seminimal mungkin. Komunikasi dapat dilakukan secara lisan, bahasa non-verbal (*gesture*, mimik) dan dilaksanakan sesuai perencanaan.

B. Technical General Competencies, yang oleh Direktorat Akademik disyaratkan :

- Penguasaan Komputer (*Computer Literacy*);
Penguasaan komputer sangat diperlukan untuk menjalankan operasional perpustakaan digital. Semua kegiatan seperti pengadaan koleksi, katalogisasi, sirkulasi, penelusuran informasi, digitalisasi koleksi, dan OPAC (Online Public Access Catalog) dilakukan dengan komputer. Pelatihan dasar komputer yang diperlukan adalah office : words, excell, power point, pengembangan database, internet, dan pemakaian scanner untuk digitalisasi koleksi.
- Kemampuan berbahasa Inggris (*English Proficiency*)
Kemampuan berbahasa Inggris yang diperlukan adalah bahasa Inggris untuk komunikasi dengan pengguna, memahami teks buku dan informasi dari internet, pembuatan slide presentasi, dan paket informasi. Jadi ketrampilan berbahasa Inggris yang harus dilakukan adalah reading, writing, dan speaking. Hal ini bisa dilakukan dengan bekerja sama dengan pusat bahasa institusi atau kursus bahasa di luar institusi.
- Sadar Biaya (*Cost Awareness*)
Sadar biaya maksudnya adalah kesadaran bahwa semua kegiatan library tentu berkaitan dengan uang, baik untuk pengembangan sarana, prasarana, koleksi, dan SDM. Hal ini dimulai dari penyusunan anggaran yang sesuai dengan kegiatan /program, dan dilanjutkan dengan pelaksanaan anggaran secara efektif dan efisien. Sadar biaya bisa

dilakukan secara top down atau pun bottom up, misalnya dimulai dari hal terkecil, yaitu penggunaan sampul buku secara lebih efisien, perawatan buku dengan tepat bahan dan cara, shelving yang cepat, dll. Kreativitas staf perpustakaan sangat diperlukan untuk melakukan hal-hal yang efisien ini.

- *Modeling* (analisis kegiatan/proses)
Modeling memerlukan kreativitas pustakawan maupun staf perpustakaan agar operasional tetap berjalan baik, apa pun kondisinya. Hal ini juga untuk mengantisipasi apabila terjadi perubahan dan bisa dilakukan pada di setiap tahapan kegiatan perpustakaan. Contoh modeling adalah perencanaan yang dilakukan dengan dua kondisi, misalnya kondisi dalam situasi normal dan yang tidak sesuai gambaran, contohnya adalah pembelian buku. Modeling bisa dilakukan dengan cara membuat dua skenario, yaitu apabila dibeli dengan dana institusi atau dibeli dengan dana non-institusi (misalnya budget yang terlalu mahal buat institusi) maka perpustakaan harus mengusahakan dana dari sponsor ataupun mengikuti hibah Dikti sehingga mempunyai dana untuk pembelian buku. Setiap pustakawan atau pun staf perpustakaan harus mampu membuat dua skenario ini.
- Memahami Proses Bisnis (*Business Process*)
Kegiatan perpustakaan harus didasari atas prosedur yang jelas, mudah dilakukan, dan baku. Dengan demikian, semua proses harus sesuai dengan prosedur yang hasilnya bisa dipastikan baik. Menjaga proses sesuai prosedur adalah merupakan suatu keharusan, dan hal ini dapat dipermudah apabila dibuat sistem informasi yang sesuai. Monitoring secara berkala untuk memastikan sistem berjalan sesuai prosedur perlu dilakukan. Prosedur setiap kegiatan harus dipahami oleh setiap pustakawan dan staf perpustakaan. Hal ini dapat dibantu dengan pengalihan tugas secara berkala.

C. *Technical Specific Competencies*

Kompetensi dalam lingkup unit, misalnya untuk Sub Unit *Pengolahan dan Perawatan Bahan Pustaka* akan diperlakukan kompetensi berikut.

- Pengetahuan dasar Perpustakaan (*Basic Library Skill*);
- Sadar Informasi (*Information Literacy*);
- Mengkatalog (*Cataloguing*);
- Perawatan database koleksi;
- Penjilidan (*Binding*);
- Weeding;
- Stock Opname.

Tingkat Kecakapan (*Levelling*)

- Ketiga kompetensi ini diberi peringkat yang disebut *Tingkat Proficiency* dengan kriteria berikut.
- *Level 4* : seseorang sudah dapat dipandang sebagai *model* dalam kriteria kompetensi tersebut.
- *Level 3* : Seseorang dapat *mengajarkan* pada orang lain tentang kompetensi tersebut.

- *Level 2* : seseorang menguasai kompetensi tertentu hanya untuk dirinya sendiri.
- *Level 1*: seseorang sedang dalam taraf belajar kompetensi tersebut.

Contohnya sebagai berikut.

Kompetensi Utama Sub Unit Pengolahan & Perawatan Koleksi

No	Kompetensi	Tingkat	Kecakapan	
		Sub Head	Pustakawan	Staff
	<i>Kompetensi Utama</i>			
1	Pemahaman Universitas	3	3	3
2	Orientasi Pengguna	3	3	3
3	Kepemimpinan	3	2	1
4	Perencanaan & Monitoring	3	2	1
5	Komitmen	3	3	3
6	Inovasi	3	2	1
7	Komunikasi	3	3	3

Sedangkan *Kompetensi Teknis Umum untuk Pengolahan dan Perawatan Koleksi* sebagai berikut.

No.	Kompetensi	Tingkat	Kecakapan	
	<i>Kompetensi Teknis Umum</i>	Sub Head	Pustakawan	Staf
8	Penguasaan Komputer	3	3	2
9	Penguasaan Bahasa Inggris	2	2	1
10	Sadar Biaya	3	3	2
11	Modeling	3	3	2
12	Proses Bisnis	3	2	1

Kompetensi Teknis Khusus untuk Pengolahan & Perawatan Koleksi adalah :

No.	Kompetensi	Tingkat	Kecakapan	
	<i>Kompetensi Teknis Khusus</i>	Sub Head	Pustakawan	Staf
14	Pengetahuan dasar Perpustakaan	3	3	2
15	Sadar Informasi	3	3	3
16	Katalogisasi	4	4	2
17	Perawatan database	4	4	2
18	Perawatan koleksi	3	2	4
19	Weeding	3	3	2

Penentuan Kompetensi Pustakawan

1. Penentuan kompetensi tidak tergantung dari besar kecilnya perpustakaan tetapi dari *kriteria SDM* yang diperlukan untuk mengembangkan kegiatan perpustakaan.
2. Kegiatan perpustakaan tercipta karena adanya visi, misi, nilai (VSN), sasaran, serta perencanaan strategis yang dimiliki dan dilaksanakan, tidak hanya sekedar slogan atau kata mutiara (*words of wall*).

Contoh Visi dan Misi

Visi : menjadi perpustakaan unggulan yang berbasis TI

Misi :

1. Memberikan layanan yang terbaik bagi pelanggan
2. Memberikan layanan yang mampu membuat perpustakaan mempunyai keunggulan bersaing
3. Memberikan kesempatan berkarir, kompensasi, dan penghargaan terhadap karyawan di atas rata-rata yang diberikan perpustakaan lain.
4. Mendukung universitas dalam mencapai visi dan misi.
5. Mengupayakan dan mengembangkan kelangsungan operasional perpustakaan secara efisien dan efektif. .

Visi, Misi, Perencanaan Strategis, Analisis SWOT

1. Perpustakaan harus mempunyai *visi* (where ?, kemana perpustakaan akan menuju), *misi* (What ?, apa yang dilakukan perpustakaan untuk mencapai visi), dan *nilai* (how ?, bagaimana cara). Pelaksanaan visi, misi, dan nilai harus menciptakan *sasaran* dan diterjemahkan dalam perencanaan strategis (*strategic planning*).
2. Visi dan misi harus berorientasi pada kepuasan stakeholder, yaitu *internal stakeholder* : pengguna, staff, top manager, yayasan/universitas, dan *external stakeholder* : toko dan agen buku, vendor sarana perpustakaan, mitra kerja sama, lingkungan, dan masyarakat.
3. Sebelum membuat strategic planning untuk jangka waktu tertentu (3-5 tahun), akan dilaksanakan *analisis swot* terlebih dahulu untuk menentukan sasaran misi.

Analisis SWOT dan TOWS Strategi

1. Analisis SWOT akan menjadi TOWS Strategi.
2. **Strength (Kekuatan)**
 - a. Kegiatan apa yang telah terlaksana dengan baik
 - b. Apa yang spesifik/unik dari kegiatan perpustakaan?
 - c. Apa yang diminta pengguna/stakeholder untuk ditingkatkan ?
 - d. Sarana dan prasarana apa yang digunakan untuk meningkatkan koleksi dan layanan ?
3. **Weaknesses (Kelemahan)**
 - a. Apa kelemahan koleksi dan layanan perpustakaan ?
 - b. Sumber daya, SDM, dan keterampilan apa yang dirasa masih kurang ?
4. **Opportunities (Kesempatan)**
 - a. Apakah ada celah untuk layanan pengguna yang dapat diisi?
 - b. Apakah ada situasi luar (ledakan informasi, perkembangan ICT, kriteria world class university library) yang dapat dimanfaatkan?
 - c. Apakah ada kerja sama, partner, atau sponsor yang mampu meningkatkan kinerja perpustakaan?
5. **Threats (Ancaman)**
 - a. Apakah ada perubahan lingkungan yang dapat menghambat atau menimbulkan masalah bagi kegiatan perpustakaan ?
 - b. Siapa pesaing perpustakaan, dan apa yang telah mereka lakukan sementara perpustakaan sendiri tidak dapat melakukan hal sebaik itu ?

	S- Strengths	W- Weaknesses
	<i>lists</i>	<i>lists</i>

O –Opportunities <i>lists</i>	SO Strategies Gunakan kekuatan internal perpustakaan untuk meraih kesempatan/kemajuan	WO Strategies Perbaiki kelemahan guna meraih kesempatan/kemajuan
T- Threats <i>lists</i>	ST Strategies Gunakan kekuatan (core competence) untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman luar.	WT Strategies Persempit kelemahan untuk menghindari ancaman. Gunakan taktik bertahan (<i>defensive tactics</i>) guna mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan.

Dari Visi menuju Kegiatan

Urutannya adalah Visi, Misi, Nilai, Strategi, tujuan (misal menggunakan *Balanced Scorecard* : Finance, Customer, Internal business process, learning and growth), menjadi kegiatan yang terukur dalam KPI (Key Performance Indicator).

Kerja sama internal perpustakaan

1. Dasar: *kesuksesan adalah milik dan harus diperjuangkan bersama*, jadi staf dan pustakawan harus saling belajar dan bisa melakukan pekerjaan teman lain. Yang dipersiapkan adalah : *prosedur kerja dan instruksi kerja*. Disebut juga SOP.
2. Business process dalam lingkup perpustakaan harus diketahui oleh setiap staf dan pustakawan. Tools : prosedur dan IKA.
3. Pengembangan ethos kerja, seperti saling percaya, menghargai, saling memperbaiki, bertanggung jawab, dll. harus selalu dilaksanakan, di bawah panutan seorang leader.
4. Sering dilakukan pekerjaan/projek yang melibatkan seluruh staf dan pustakawan, misal shelving, stock opname, digitalisasi koleksi, sharing pendapat untuk memecahkan masalah perpustakaan.

Kerja sama eksternal perpustakaan

1. Dasar : Harus mempunyai *tujuan yang sama* dan berdasarkan kepercayaan serta empati.
2. Dasarnya adalah “win – win solution”, dalam bentuk tim atau konsorsium.
3. Kerja sama harus bertujuan utama meningkatkan kepuasan pengguna (*user satisfaction*) dan *user values* (nilai pengguna),misalnya konsortium agar dapat membeli koleksi secara murah.
4. Dimungkinkan adanya Layanan interlibrary loan, Document Delivery Services, dan Integrated Reference Service yang membutuhkan dukungan pimpinan dan diatur dengan tata tertib perjanjian yang jelas

Dukungan Fasilitas dan TI

1. Gedung dan fasilitas : Gedung khusus dirancang untuk perpustakaan, sebaiknya jangan di lantai 1 untuk menghindari banjir. Fasilitas adalah perabotan dan peralatan yang harus

- ada untuk menunjang layanan, seperti meja & kursi baca yang ergonomis, lemari, laci, kereta buku, rak koleksi, pengaman buku atau gate. Kesemuanya harus melibatkan pustakawan pada saat pengadaan dan pemasangan di ruangan.
2. Koleksi : tercetak (terutama) dan elektronik, perhatikan tahun terbit, utamakan *core subject*.
 3. Komputer, printer, scanner, mesin fotokopi : sesuaikan kebutuhan, lebih baik punya server sendiri.
 4. Sistem Perpustakaan Digital, terdiri dari Sistem Informasi Manajemen, Otomasi perpustakaan, dan Sistem Pengelolaan Informasi Digital. Baik beli jadi maupun tailor made harus user friendly dan dikembangkan oleh pustakawan sendiri untuk mendukung layanan.
 5. Sistem pencarian informasi (*search engine*) yang berkonsep “One stop Window”, subject gateway, aplikasi perangkat lunak, sumberdaya informasi secara online, digitalisasi, dlsb.
 6. Pengembangan database menggunakan standard Z 39.50 sesuai anjuran The American National Standard Institute, The Dublin Core metadata yang mempunyai 15 elemen.

Kualitas Layanan Online

- I. Untuk mengukur persepsi pengguna terhadap layanan dan merupakan *skala inti* adalah :
 - a. *Efisiensi* : pelanggan dapat akses internet, mencari informasi dengan upaya minimalo;
 - b. *Reliabilitas* : sejauh mana situs (sumber informasi) berada dan berfungsi secara normal;
 - c. *Fulfillment*:ketersediaan informasi dan cara penyampaian.
 - d. *Privasi* : data terjamin keamananya, tidak dapat diberikan orang lain.
- II. *Skala recovery* : setelah transaksi terjadi dan ditemukan masalah maka layanan online harus mempunyai :
 - a. *Daya tanggap (responsiveness)* : cepat tanggap, tahu memperbaiki, dan garansi.
 - b. *Kompensasi* : pengembalian biaya pengiriman, penanganan informasi.
 - c. *Contact* : membutuhkan kontak dengan orang bukan mesin.

Simpulan

- Alat ukur kinerja perpustakaan adalah KPI yang mengukur aktivitas dan kompetensi yang mengukur SDM.
- Pengembangan perpustakaan harus berdasarkan visi, misi, nilai, sasaran, dan kegiatan yang kesemuanya mengacu pada kepentingan stakeholder.
- Pustakawan yang mandiri (*independent librarian*) adalah suatu perjuangan yang terus menerus yang harus dilakukan oleh seorang pustakawan. Kemandirian ini harus tetap dibina agar kinerja perpustakaan dapat terus ditingkatkan.
- Faktor yang mendukung pustakawan yang mampu mandiri adalah kompetensi, komitmen, dan dijiwai dengan intrapreneurship. Kemandirian ini juga harus dimonitor dalam bentuk performance indicator yang dievaluasi pimpinan secara berkala
- Pustakawan yang mandiri diperlukan baik untuk mengelola perpustakaan tradisional maupun digital agar tercapai kinerja yang baik. Tekanan layanan perpustakaan tradisional adalah pada *customer service*. Tekanan layanan digital adalah kreativitas pustakawan untuk mengembangkan *content* sehingga pengguna tertarik dan nyaman untuk mengakses informasi dan knowledge.

- Secara umum. library bertujuan untuk membentuk *Knowledge Society* yang merupakan fondasi terbentuknya bangsa dan negara yang mempunyai daya saing.

Referensi

- Amstrong, Michael. *The Art of HRD: Managing People: A Practical Guide for Line Managers*, Volume 4 : Kogan, 2002
- Departemen Pendidikan Nasional RI. Perpustakaan Perguruan Tinggi : Buku Pedoman. Edisi ketiga. Jakarta: Dirjen Pendidikan Tinggi, 2004
- Gea, A.A.;Wulandari,A.P.Y.;Barbari, Yohanes. *Character Building I : Relasi dengan Sendiri*. Jakarta: PT Gramedia, 2003.
- Indrajit, Richardus Eko. *Kerangka Strategi Pengelolaan Proses Bisnis Korporat : Peranan dan Tanggung Jawab Organisasi dalam Audit Kinerja Teknologi Informasi*. Forum Manajemen Prasetiya Mulya. Tahun XVIII, no. 84 Desember 2004: 23 – 31.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *Translating Strategy into Action : The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Pradiansyah, Arvan. *You are a leader*. Jakarta : Elex Media Komputindo, 2006.
- Setiarso, Bambang. *Jaringan Perpustakaan Digital Iptek*. Jurnal Pustakawan Indonesia. Volume 5 Nomor 1 Juli 2005 : hal. 10 – 17.