PERANAN KEPALA PERPUSTAKAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(STUDI KASUS DI UPU PERPUSTAKAAN UGM YOGYAKARTA)

Skripsi

Diajukan Kepada Jurusan Ilmu Perpustakaan dan Informasi
Fakultas Adab Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Ilmu Perpustakaan (SIP)

Diajukan oleh:

Yusuf Eko Pracoyo

02141194

JURUSAN ILMU PERPUSTAKAAN DAN INFORMASI

PROGRAM STUDI ILMU PERPUSTAKAAN

FAKULTAS ADAB

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA

2009

Drs. Lasa HS, M.Si
Dosen Program Studi Ilmu Perpustakaan
Fakultas Adab UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

NOTA DINAS

Hal : Skripsi

Saudara Yusuf Eko Pracoyo

Kepada:
Yth. Dekan Fak. Adab
UIN Sunan Kalijaga
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, mengoreksi dan mengadakan perbaikan seperlunya, maka selaku pembimbing saya menyatakan bahwa skripsi saudara,

Nama : Yusuf Eko Pracoyo
NIM : 02141194
Prodi : Ilmu Perpustakaan
Jurusan : Ilmu Perpustakaan dan Informasi
Fakultas : Adab UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Judul : Peranan Kepala Perpustakaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di UPU UGM Yogyakarta)

Dapat diajukan kepada Fakultas Adab UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk memenuhi syarat memperoleh gelar sarjana Strata Satu Ilmu Perpustakaan.

Berkenaan dengan hal tersebut, saya mohon agar mahasiswa yang bersangkutan segera dipanggil untuk mempertahankan skripsinya dalam sidang Munaqosah. Atas perhatian Bapak, saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 16 Juli 2009
Pembimbing

Drs. Lasa HS, M.Si
NIP. 130358863

DEPARTEMEN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ADAB
Jl. Marsda Adisucipto Yogyakarta 55281 Telp./Fax. (0274) 513949

PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor : UIN.02/DA/PP.00.9/ **1416** /2009

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul :

PERANAN KEPALA PERPUSTAKAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS DI UPU PERPUSTAKAAN UGM YOGYAKARTA)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Yusuf Eko Pracoyo
NIM : 02141194
Telah dimunaqasyahkan pada : 24 Juli 2009
Nilai Munaqasyah : B

Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Adab UIN Sunan Kalijaga

TIM MUNAQASYAH :

Ketua Sidang

Drs.Lasa HS, M.Si
NIP. 130358863

Penguji I

Drs.Purwono, M.Si.
NIP. 19470416 197403 1 001

Penguji II

Sri Rohyanti Zulaikha, S.Ag., SIP, M.Si
NIP. 19680701 199803 2 001

Yogyakarta, 7 September 2009
UIN Sunan Kalijaga
Fakultas Adab
DEKAN

DEPARTEMEN AGAMA FAKULTAS ADAB YOGYAKARTA UIN SUNAN KALIJAGA

Prof.Dr. H. Syihabuddin Qalyubi, Lc.,M.Ag.
NIP. 19520921 198403 1 001

MOTTO

حَدِيثُ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا : عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
أَنَّهُ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Hadis Ibnu Umar r.a: Diriwayatkan dari Nabi s.a.w katanya: Baginda telah bersabda: Kamu semua adalah pemimpin dan kamu semua akan bertanggungjawab terhadap apa yang kamu pimpin. (HR. Bukhari Muslim)

Sukses tidak diukur dari posisi yang dicapai seseorang dalam hidup, tapi dari kesulitan-kesulitan yang berhasil diatasi ketika berusaha meraih sukses

---

Ada 2 cara untuk menyebarkan cahaya :

- Jadilah lilin yang menyebarkan cahaya

- Jadilah cermin yang memantulkan sinarnya

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini,
Penulis baktikan kepada:
Ayah Bunda tersayang

Penulis Dedikasikan kepada:
Almamater Kebanggaanku
Jurusan Ilmu Perpustakaan dan Informasi
Program Studi Ilmu Perpustakaan
Fakultas Adab
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga
Yogyakarta

INTISARI

Perubahan lingkungan yang semakin dinamis membutuhkan pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkinerja tinggi untuk selalu responsif terhadap perubahan lingkungan tersebut. Kepala perpustakaan mempunyai peran strategis baik perannya sebagai pimpinan maupun dalam fungsi manajemen terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) untuk mengetahui peran kepala UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta terhadap kinerja Karyawan, (2) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta.

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian adalah UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta. Data diperoleh dengan metode observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Subyek penelitian adalah Kepala perpustakaan, Kepala Bidang Pelayanan, Kepala Bidang *Database* dan Jaringan serta 30 responden yang merupakan karyawan pada Unit I, II dan III Layanan Perpustakaan UGM. Data dianalisis secara deskriptif, yang mengacu kepada model Miles dan Huberman.

Hasil yang didapat dalam penelitian ini adalah: (1) Peran Kepala perpustakaan terhadap kinerja karyawan di lingkungan Perpustakaan UGM adalah melalui pembagian tugas dan peran yang dilakukan oleh organ-organ. Sebagai lembaga yang masih bernaung di bawah universitas, manajemen kinerja karyawan di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta masih ditentukan oleh universitas. Sedangkan peran Kepala perpustakaan hanya sebatas memberikan usulan terhadap peningkatan kinerja. (2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor budaya organisasi, sikap dan motivasi karyawan, ketersediaan dana serta sarana prasarana.

Kata Kunci: Peran Kepala Perpustakaan, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

It is believe that the dinamic change of any environment needs highly qualified human resources who are always available to respond every change of the environment. The head of the library has strategic roles both as a leader and manager to direct the performance of the human resources. This research is aimed at understanding: (1) the role of the UPU Library, UGM Yogyakarta towards the performance of staffs: (2) the factors influencing the performance of the UPU Library staffs, UGM Yogyakarta.

The research uses a qualitative approach and it is located in the UPU Library UGM Yogyakarta. Data collection methods used are observation, interview, questionnery ,and documentation. The Subjek of the research consists of the head of the library, coordinator of Service Department, coordinator od database and network department, and 30 informants taken from the library staffs of Unit I, Unit II and Unit III. The data were analysed descriptively and refered to the model ofMiles and Huberman.

The result of the research concludes that: (1) The role of the library head towards the performance of the staffs in UGM library is throudh job division.. because the library is under the university, its management for staff performance is also under the university management. Therefore,the role of the library head is only on proposingrecomendation to the improvement of the staff performance, (2) the factors influencing the staff performance are the culture of organization, attitude and motivation of staffs, the availability of financial support, and facility and infrastructure.

Keyword: Role of Library Head, Staff Performance

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وبه نستعين علي أمور الدنيا والدين اشهد ان لا اله الا الله واشهد ان محمدا رسول الله اللهم صل وسلم على محمد وعلى اله وصحبه اجمعين، أما بعد.

Puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan *rahman* dan *rahim*Nya kepada seluruh umat manusia sehingga mereka mampu berpikir dengan ridha-Nya. Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada suri tauladan kita Nabi Muhammad SAW semoga syafaatnya menyertai sampai akhir zaman.

Dengan usaha maksimal penulis, akhirnya skripsi yang berjudul *Peranan Kepala Perpustakaan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta)*, ini dapat diselesaikan.

Penulis berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu baik secara materil, spiritual, maupun moral kepada penulis, kepada mereka:

1. Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta selaku pimpinan universitas.
2. Dekan Fakultas Adab UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan kemudahan dan izin dalam penyusunan skripsi ini.
3. Ketua dan Sekretaris Jurusan Ilmu Perpustakaan dan Informasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan kemudahan dalam urusan administrasi.

4. Bapak Drs. Lasa HS, M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, dukungan, dan bantuan sehingga skripsi ini dapat disusun dengan baik dan lancar.
5. Bapak Drs. Ida Fajar Priyanto, MA selaku Kepala UPU Perpustakaan UGM Yogyakarata yang telah memberikan izin penelitian.
6. Ibu dan Bapak tercinta yang tiada henti-hentinya mendidik, membimbing, mengarahkan, membiayai, dan selalu mendoakan.
7. Annisa Refilia dan Bintang Nurlita, yang selalu memberikan dukungan serta semangat dan selalu mewarnai hari-hari Penulis.
8. Kurnia Ratri Wahyuningsih, SE yang selalu di hati, terima kasih buat semuanya ”kasih sayang mu membuat hidup ku indah”.
9. Teman-teman di TPA Babul ’Ulum, PRISMA, Muda-mudi Zero Six, Basecamp Net, dan semua pengurus PBR DIY yang telah memberikan motivasi dan semangat.
10. Teman-teman ku (Alit ”man of Sorban” al jantiyi, Wiji, Poty, Rofiah, Risti, Tutik, Hendar, Puji dan masih banyak lagi).

Kepada semua pihak tersebut penulis ucapkan terima kasih, semoga aktivitas yang dilakukan mendapat ridho dan petunjuk Allah SWT. Akhirnya penulis berharap skripsi ini bisa memberikan manfaat untuk kita semua.Aamiin.

Penulis

Yusuf Eko Pracoyo
02141194

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN NOTA DINAS ii
HALAMAN PENGESAHAN iii
HALAMAN MOTTO iv
HALAMAN PERSEMBAHAN v
INTISARI vi
ABSTRACT vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI x
DAFTAR GAMBAR xii
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR LAMPIRAN xiv

BAB I PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian 5
1.4 Sistematika Pembahasan 6

BAB II TINJAUAN PUSTAKA
2.1 Tinjauan Pustaka 7
2.2 Landasan Teori 10
2.2.1 Peranan Kepala Perpustakaan 10
2.2.2 Kepala Perpustakaan sebagai Pemimpin Organisasi 11
2.2.3 Kepala Perpustakaan sebagai Manajer Organisasi 18
2.3 Kinerja Karyawan 19
2.3.1 Pengertian Kinerja 19
2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja 24
2.3.3 Penggunaan Penilaian Kinerja Bagi Karyawan 26
2.4 Konsep Peran Kepemimpinan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan 29

BAB III METODE PENELITIAN
3.1 Pendekatan Penelitian 34
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian 35
3.3 Unit Analisis dan Subjek Penelitian 35
3.4 Definisi Operasional Variabel 35
3.5 Metode Pengumpulan Data 36
3.6 Penentuan Keabsahan Data 39
3.7 Metode Analisis Data 41

BAB IV PEMBAHASAN
4.1 Gambaran Umum UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta..... 43
4.1.1 Sejarah Singkat 43
4.1.2 Visi dan Misi 44
4.1.3 Pelayanan 45
4.1.3.1 Layanan Perpustakaan Unit I 45
4.1.3.2 Layanan Perpustakaan Unit II..... 46
4.1.3.2 Layanan Perpustakaan Unit III..... 47
4.1.4 Personalia dan Struktur Organisasi 48
4.1.4.1 Kedudukan dan Rincian Tugas Perpustakaan UGM..... 48
4.1.4.2 Struktur Organisasi..... 51
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian 51
4.2.1 Pelaksanaan Penelitian 51
4.2.2 Peran Kepala Perpustakaan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan 52
4.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan... 74

BAB V SIMPULAN DAN SARAN
5.1 Simpulan 77
5.2 Saran..... 78

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Konsep Inti Pengembangan Kualitas Manajemen..... 31
Gambar 2 Implementasi Kerangka Kerja SQM..... 31
Gambar 3 Model Hubungan Dinamis Peranan Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi..... 33
Gambar 4 Struktur Organisasi UPU UGM Yogyakarta..... 51

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Kriteria Keabsahan Data..... 40

Tabel 2 Analisis Situasi Eksternal UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta..... 63

Tabel 3 Kondisi SDM berdasarkan Tingkat Pendidikan..... 65

Tabel 4 Pengembangan dan pelatihan SDM di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta.....67

Tabel 5 Persepsi Karyawan pada Peran Kepala Perpustakaan terhadap Kinerja Karyawan……..…….....73

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara, Observasi dan Dokumentasi.
Lampiran 2	Daftar Isian
Lampiran 3	Hasil Wawancara
Lampiran 4	Kuesioner Hasil Penelitian
Lampiran 5	Tahapan Pelaksanaan Penelitian
Lampiran 6	Surat Penetapan Pembimbing
Lampiran 7	Surat Izin Studi Lapangan
Lampiran 8	Surat Keterangan / Izin ari BAPEDA
Lampiran 9	Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian dari UGM
Lampiran 10	Kartu Bimbingan Skripsi.
Lampiran 11	Curriculum Vitae.
Lampiran 12	Profile Narasumber

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan yang terjadi dalam era milenium atau abad ke-21 saat ini memiliki karakteristik cepat sulit diduga, kompleks, dan memicu timbulnya berbagai konflik dalam suatu organisasi. Ini mengakibatkan situasi persaingan global. Oleh karena setiap organisasi, baik berorientasi bisnis (*profit*), nirlaba maupun organisasi publik seperti pendidikan, kesehatan dan sosial lainnya dituntut untuk melakukan perubahan secara efektif sesuai dengan dinamika perubahan lingkungan diatas.

Bahaudin (2003:xii) menyebutkan: ”sifat persaingan berubah mendasar dari berkompetisi (*competition*) menjadi berlawan (*adversary*). Oleh karena itu persaingan dalam dekade 1990-an dikatakan merupakan gambaran awal abad XXl”. Persaingan global yang makin tajam ini hanya akan dimenangkan oleh organisasi yang memiliki daya saing yang tinggi dan berkelanjutan. Daya saing yang dimaksud adalah kemampuan bersaing dalam kecepatan, produktivitas, kualitas dan inovasi. Salah satu Indikator utama adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki, sehingga persaingan dewasa ini fokus pada SDM atau bukan lagi persaingan teknologi, teknologi relatif lebih mudah diperoleh dan dapat dibeli.

Perubahan lingkungan eksternal yang cepat juga perlu direspon oleh lembaga penyedia sumber pengetahuan (*knowledge*) dan informasi seperti

Lembaga Perpustakaan Universitas. Perpustakaan merupakan sarana yang efektif dalam peningkatan mutu pendidikan, karena perpustakaan merupakan sumber pengetahuan (*knowledge*) dan informasi. Penyelenggaraan perpustakaan perguruan tinggi dilakukan dengan tujuan menunjang pelaksanaan program Tri Dharma perguruan tinggi yang sangat erat kaitannya dengan pendidikan. Adapun kegiatan pendidikan dalam perpustakaan perguruan tinggi menyangkut beberapa aspek yaitu penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu, berbagai upaya dilakukan oleh pengelola perpustakaan perguruan tinggi untuk meningkatkan kinerja perpustakaan.

Menyingkapi dan mengatasi permasalahan lingkungan eksternal dalam pengelolaan perpustakaan universitas, harus dimulai dari pembenahan internal organisasi dan melakukan perubahan yang signifikan terutama sekali pada manajemen dan kepemimpinan. Peran seorang pimpinan dalam organisasi perpustakaan sangatlah besar, karena pimpinan merupakan faktor penentu dalam pencapaian tujuan organisasi, sedangkan karyawan adalah sebagai penggerak roda atau pelaksana kegiatan didalam organisasi. Dalam hal ini, efektivitas peran manajer saja belumlah cukup, tetapi juga harus dibarengi dengan kepemimpinan untuk menjaga agar organisasi tersebut tetap hidup dan bertumbuh kembang sekaligus menciptakan nilai tinggi bagi konsitutentnya secara berkesinambungan. Oleh karenanya, peran kepemimpinan yang kuat sangat diperlukan untuk menjawab tantangan yang ada, terutama pada persaingan usaha yang hanya akan muncul dari adanya kompetensi *excellence* pada suatu organisasi, baik dari segi strategi maupun dari segi implementasi atau operasionalnya.

Kinerja manajemen harus teridentifikasi dengan standar tertentu dan harus dapat diukur pada waktu tertentu dan ditingkatkan secara berkelanjutan. Karena perguruan tinggi menghadapi persaingan global dan lingkungan dengan perubahaan yang sangat cepat dimana mutu menjadi prioritas maka diperlukan kinerja manajemen perpustakaan yang optimal sebagai pendukung kegiatan belajar mengajar di kampus.

Status perpustakaan dalam struktur organisasi secara makro dan mikro sangat mempengaruhi kinerja dan penyediaan fasilitas perpustakaan (Lasa HS, 2005:286). Trimo (1997:86) menyatakan bahwa sukses atau tidaknya layanan perpustakaan banyak bergantung pada tiga faktor yang secara sepintas dapat diprosentasekan sebagai berikut: 5% adalah dari fasilitas dan perlengkapan gedung perpustakaan; 20% adalah akibat koleksi bahan-bahan yang ada; 75% berasal dari staf perpustakaan yang secara langsung maupun tidak langsung. Seperti yang telah diuraikan diatas dapatlah diketahui bahwa faktor yang paling berpengaruh dalam kegiatan perpustakaan adalah karyawan. Kinerja karyawan tidak lepas dari peranan seorang kepala perpustakaan. Untuk itu diperlukan suatu strategi meningkatkan mutu kinerja manajemen, salah satunya adalah melalui peningkatan kinerja SDM agar mempunyai berdampak positif terhadap efektivitas, efisiensi, produktivitas, mutu, relevansi, serta pelayanan sehingga tercapainya kepuasan *stakeholder* yang optimal.

UPU Perpustakaan UGM merupakan salah satu perpustakaan perguruan tinggi yang cukup besar di Yogyakarta baik jumlah koleksi maupun jumlah

pemakainya, untuk itu diperlukan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang memadai.

Setiap kepala perpustakaan memiliki suatu sistem yang berbeda dalam merencanakan, menugaskan, mengarahkan, memotivasi dan mengevaluasi kinerja pegawainya. Oleh karena itu diperlukan seorang kepala perpustakaan yang memiliki kemampuan untuk memformulasikan dan mengartikulasikan sebuah visi inspirasional dan dengan melakukan tindakan nyata melalui penciptaan misi yang luar biasa *(extraordinary)*.

Sebagaimana diketahui bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan tidaklah mudah, diperlukan pengembangan komitmen karyawan, budaya organisasi, proses-proses kerja, manajemen perubahan, inovasi, dan beberapa strategi yang lain baik dalam perencanaan, pelaksanaan, serta monitoring dan evaluasi. Dalam hal ini kepala perpustakaan mempunyai peran strategis baik sebagai pemimpin organisasi (visi, pengaruh dan pengarah) maupun sebagai manajer. Kepemimpinan berperan selaku motor penggerak dalam kehidupan organisasi (Siagian, 2003:150). Hal yang sama, dikemukaakan oleh Stoner (1992:146) yang menyimpulkan bahwa, ”*leadership is the single most important ingredient in business management. Eighty to ninety percent of an organization’s success is dependent on the leadership attributes of the manager to inspire his or her people to exceel*”. Pendapat ini menekankan, kepemimpinan merupakan resep utama yang sangat penting dalam suatu organisasi bisnis. Keberhasilan suatu organisasi, delapan puluh persen sampai sembilan puluh persen ditentukan oleh kepemimpinan yang menyandang atribut sebagai manajer.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah peran kepala UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta terhadap kinerja Karyawan ?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja karyawan UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui peranan kepala UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta dalam pengelolaan manajemen Sumber Daya Manusia yaitu mengenai kinerja para karyawan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Ilmu Perpustakaan
   a. Dapat menambah referensi bahan kajian ilmu pengetahuan, terutama tentang peranan kepala perpustakaan yang efektif.
   b. Mengidentifikasi peran kepemimpinan dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada layanan perpustakaan universitas.
2. Perpustakaan
   a. Mengembangkan pola kepemimpinan yang ada di perpustakaan.
   b. Memberikan wawasan mengenai tipe-tipe kepemimpinan yang ada di perpustakaan.
3. Profesi Pustakawan
   a. Mengangkat profesi pustakawan
   b. Evaluasi kinerja secara berkelanjutan

1.4 Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam skripsi ini disusun secara sistematis dalam empat bab, yaitu :

Bab pertama adalah pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan

Bab kedua berisi tinjauan pustaka dan landasan teori berkaitan dengan peran kepala perpustakaan, kinerja karyawan, dan konsep peran kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Bab ketiga berisi metode penelitian yang terdiri dari pendekatan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, unit analisis dan subyek penelitian, definisi operasional, metode pengumpulan data, penentuan keabsahan data dan metode analisis data.

Bab keempat berisi gambaran umum UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta dan pembahasan hasil penelitian. Gambaran umum UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta terdiri dari sejarah singkat, visi dan misi, personalia dan struktur organisasi. Pembahasan hasil penelitian mengenai peranan kepala perpustakaan terhadap kinerja karyawan, dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Bab kelima adalah penutup yang berisi simpulan yaitu, poin inti dari obyek penelitian dan saran kepada penelitian lebih lanjut.

a. Data Reduction (Reduksi Data)

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasaan dan kedalaman wawasan yang tinggi, dalam melakukan reduksi data penulis berdikusi dengan pihak yang dipandang ahli dibidangnya yaitu Kepala UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta, Kepala Bidang Pelayanan dan Kepala Bidang Database dan Jaringan.

b. Data Display (Penyajian Data)

Data display penulis sajikan dalam bentuk uraian data dengan teks yang bersifat naratif.

c. *Conclusing Drawing/Verification*

Conclusing Drawing/Verification adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, dengan tujuan memperoleh kesimpulan yang kredibel dan diharapkan merupakan penelitian baru yang sebelumnya belum pernah ada.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta

4.1.1 Sejarah Singkat

Unit Pelaksana Teknis (UPT) Perpustakaan Universitas Gadjah Mada didirikan pada tanggal 1 Maret 1951. Perpustakaan UGM pada mulanya menempati gedung di jalan Setjodiningratan (sekarang jalan Sultan Agung). Pada tahun 1959, pindah ke jalan C.Simanjuntak, menempati gedung bekas Konferensi Rencana Colombo (Gedung Panca Dharma, Sekip Unit V), dan sekarang menjadi gedung UPT Perpustakaan Unit II.

Tanggal 31 Juli 1975 UGM membangun gedung perpustakaan di Bulaksumur sebelah Selatan Gedung Kantor Pusat yang diresmikan oleh Menteri Dalam Negeri (Bapak Amir Machmud), dan sekarang menjadi gedung UPT Perpustakaan Unit I. Gedung Unit I pada awalnya digunakan untuk mahasiswa tingkat sarjana muda, sedangkan gedung Unit II bagi mahasiswa tingkat sarjana. Namun setelah dihapuskannya tingkat sarjana muda di perguruan tinggi, peraturan tersebut tidak berlaku lagi. Perpustakaan UGM unit III berlokasi di Bulaksumur yang merupakan integrasi Perpustakaan Sekolah Pascasarjana UGM ke Perpustakaan UGM dan kini dikenal dengan *Academic Reseource Center*.

Dengan demikian sekarang gedung Unit I, Unit II dan Unit III dapat dimanfaatkan oleh semua sivitas akademika UGM dan pemustaka dari luar UGM. Kesempatan ini merupakan penerapan salah satu prinsip perpustakaan *Library for*

all. Sejak tahun 2008 UPT Perpustakaan UGM berubah nama menjadi UPU (Unit Penunjang Universitas) Perpustakaan UGM.

selama 50 tahun UPU (Unit Penunjang Perpustakaan UGM telah mengalami beberapa kali pergantian pimpinan antara lain:

1.	Woerjarto:	Periode	1951-1955
2.	Moerjopranoto:	Periode	1955-1967
3.	Soedjatmiko:	Periode	1967-1975
4.	Dra.Sawitri-Suharto,M.A.:	Periode	1975-1985
5.	Soedjatmiko:	Periode	1985-1986
6.	Dra.Murianti,M.L.S.:	Periode	1986-1997
7.	Dr.drh.Slamet Soebagyo:	Periode	1998-2002
8.	Drs. Ida Fajar Priyanto, M.A.:	Periode	2002 - sekarang

4.1.2 Visi dan Misi

4.1.2.1 Visi

Mewujudkan Perpustakaan Universitas Gadjah Mada sebagai pusat layanan informasi global berbasis teknologi, yang mengunggulkan penelitian dan program pascasarjana.

4.1.2.2 Misi

a. Menjadi pusat informasi ilmiah bagi sivitas akademika Universitas Gadjah Mada.
b. Menjadi sarana penunjang yang handal dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

c. Menjadi rumah kedua bagi segenap sivitas akademika Universitas Gadjah Mada.

4.1.3 Pelayanan

4.1.3.1 Layanan Perpustakaan Unit 1

Layanan perpustakaan Unit I terdiri dari:

1. Layanan Informasi

Tersedia informasi dan berita mutakhir seputar kegiatan akademik, seminar, pameran, dan informasi akademik dalam bentuk selebaran, brosur, maupun leaflet.

2. IDIS (*Indonesia Development Information Service - World Bank*)

Layanan IDIS Corner semula bernama World Bank Regional Information Outlet (WB-RIO) Perpustakaan UGM. Kemudian pada tahun 2006 layanan ini ditingkatkan menjadi World Bank Indonesia Development Information Service/IDIS. Secara rutin IDIS Corner menerima publikasi baru dari World Bank Headquarters di Washington DC.

3. *American Corner*

American Corner menyajikan koleksi seputar Amerika dalam bidang politik, ekonomi, sejarah, geografi, bahasa dalam bentuk cetak, CD, film, dll. Di ruang ini tersedia fasilitas teleconference dan akses internet.

4. Layanan Akses Antar Perpustakaan (KARTU SAKTI) FKP2T

Perpustakaan UGM tergabung dalam Forum Kerjasama Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri (FKP2T), yang terdiri dari 25 PTN di Jawa dan 4 PTN di luar Jawa. Untuk dapat memanfaatkan fasilitas perpustakaan PTN

yang tergabung dalam FKP2T dapat mendaftar di Sekretariat Perpustakaan UGM [Perpustakaan Unit 1 Bulaksumur].

4.1.3.2 Layanan Perpustakaan Unit II

Layanan perpustakaan Unit II terdiri dari:

1. Layanan Keanggotaan, Bebas Pinjam, Kartu Baca

Bagian ini melayani pendaftaran keanggotaan juga bebas pinjam serta layanan kartu baca.

2. Layanan Sirkulasi

Buku-buku teks di Perpustakaan UGM Unit II dapat dipinjam untuk dibawa pulang. Bagi sivitas akademika UGM yang memiliki kartu anggota dapat pinjam sebanyak 14 eksemplar sekali pinjam selama 10 hari dan dapat diperpanjang sekali selama 10 hari.

3. Sampoerna Corner

Layanan *Sampoerna Corner* diresmikan pada bulan Maret 2007 menyajikan buku-buku manajemen pengembangan diri, psikologi, politik, ketrampilan, agama dan budaya. Di samping itu juga tersedia audio visual, koleksi CD, TV kabel dan fasilitas internet.

4. *Hatta Corner*

Koleksi *Hatta Corner* menyajikan buku-buku dan majalah-majalah tentang politik, budaya, ekonomi dan bahasa. Koleksi tersebut berasal dari Perpustakaan Yayasan Hatta. Koleksi ini terletak di lantai 3 Perpustakaan UGM Unit II Sekip.

5. Layanan Akses Internet dan Foto Kopi

Pemakai dapat memanfaatkan ruang Lantai I Unit II Sekip untuk akses internet, layanan foto kopi, dan aqua gratis.

4.1.3.3 Layanan Perpustakaan Unit 1II

Academic Reseource Center Perpustakaan merupakan pengintegrasian Perpustakaan Sekolah Pascasarjana UGM ke Perpustakaan UGM dan kini menjadi Perpustakaan UGM unit III Bulaksumur. Digedung ini dapat diakses tesis, disertasi, laporan penelitian, pidato pengukuhan, karya ilmiah dosen UGM, koleksi referensi, jurnal, majalah, buletin dan surat kabar. Tesis & disertasi dalam berbagai bidang disajikan dalam bentuk digital, CD, dan cetak. Sedangkan abstrak hasil penelitian, pidato pengukuhan, terbitan berkala disajikan dalam bentuk cetak, sedangkan artikel ilmiah karya dosen UGM dimuat oleh jurnal ilmiah terbitan UGM dapat di akses melalui lib.ugm.ac.id. Disamping itu semua sivitas akademika UGM dapat mengakses e-journal melalui lib.ugm.ac.id.

Database yang dilanggan antara lain : AAAS, ACS, AIP/APS, ASCE, Annual Review,SIAM Journal, Project Muse, Springer e-book year 2008,Science Direct, EBSCO,ProQuest, ACME, JSTOR, Springerlink, SIAM, Weslaw, IEEE Computer Society, e-LISA, e-book net-Library dan lainnya.

4.1.4 Personalia dan Struktur Organisasi

4.1.4.1 Kedudukan dan Rincian Tugas Perpustakaan UGM

Berdasarkan Surat Keputusan Rektor UGM No. 259/P/SK/HT/2004 tentang Ogranisasi dan Rincian Tugas Kantor Pimpinan Universitas, Lembaga, Direktorat, Biro, dan Unit Kerja di lingkungan Universitas Gadjah Mada (UGM), kedudukan dan rincian tugas Organisasi Perpustakaan adalah sebagai berikut :

Perpustakaan dipimpin oleh Kepala, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Rektor. Dalam pelaksanaan tugas, Kepala dibantu oleh seorang sekretaris yang bertanggung jawab kepada Kepala.

a. Rincian Tugas Kepala Perpustakaan

1) Membuat perencanaan Stratejik kegiatan-kegiatan perpustakaan Mengkoordinasi semua kegiatan pelayanan perpustakaan yang ada di lingkungan perguruan tinggi
2) Menjalin kerjasama dengan instansi terkait baik di dalam maupun di luar negeri dalam rangka menyelenggarakan pelayanan perpustakaan
3) Mengelola sumber-sumber informasi penunjang kegiatan akademik yang ada di lingkungan universitas
4) Melakukan pembinaan dan usaha pengembangan sumber daya manusia yang terdiri dari pustakawan dan pegawai perpustakaan
5) Membuat evaluasi pelaksanaan kegiatan perpustakaan
6) Membuat laporan secara periodik kepada pimpinan Universitas Gadjah Mada.

b. Rincian tugas Sekretaris Perpustakaan

1) Mengkoordinasi dan membina pustakawan di lingkungan perpustakaan
2) Mengkoordinasi dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan kepala bidang pelayanan
3) Mengkoordinasi dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan kepala bidang jaringan dan database
4) Menyusun kegiatan rencana dan anggaran tahunan perpustakaan
5) Merencanakan, memonitor dan mengevaluasi kegiatan pelayanan perpustakaan se-Universitas
6) Membuat laporan berkala kepada Pimpinan Perpustakaan Universitas Gadjah Mada
7) Menjalankan tugas pimpinan ketika pimpinan sedang bertugas ke luar kota/luar negeri atau berhalangan hadir
8) Atas perintah pimpinan menjalankan tugas-tugas/kegiatan lain yang dapat mendukung keberhasilan perpustakaan.

c. Rincian tugas Bidang Jaringan dan Database

1) Mengkoordinasi sumber daya manusia bidang teknologi informasi perpustakaan untuk mengelola sistem dan objek-objek informasi dalam format digital
2) Melakukan standarisasi format database yang digunakan di tiap-tiap perpustakaan di lingkungan Universitas
3) Merancang infrastruktur jaringan internet dan intranet di semua perpustakaan di lingkungan Universitas Gadjah Mada

4) Meningkatkan dan mengelola informasi dalam jaringan dan database
5) Merencanakan software sistem informasi perpustakaan terpadu untuk semua perpustakaan di lingkungan Universitas.
6) Membuat laporan berkala ke Pimpinan Perpustakaan.

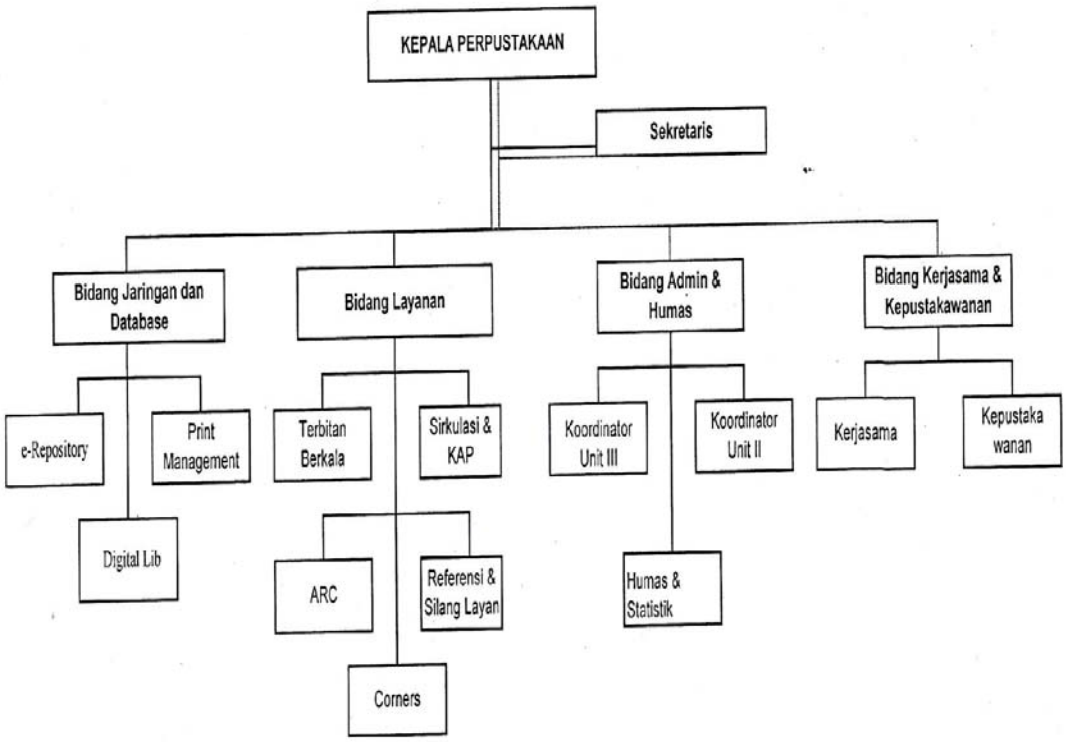
d. Rincian Tugas Bidang Pelayanan Perpustakaan

1) Mengkoordinasi jalannya pelayanan di perpustakaan pusat, perpustakaan fakultas, perpustakaan lembaga, dan perpustakaan pusat studi di lingkungan Universitas Gadjah Mada
2) Membina, membimbing serta mengarahkan sumber daya manusia perpustakaan di bidang pelayanan perpustakaan
3) Merancang inovasi pelayanan untuk keperluan kepuasan pemakai serta meningkatkan citra Perpustakaan Universitas Gadjah Mada
4) Membuat usulan pengadaan prasarana untuk keperluan pelayanan perpustakaan
5) Mengkoordinasi jalannya pengelolaan dan peningkatan bahan pustaka
6) Membuat laporan berkala kepada Pimpinan Perpustakaan

4.1.5 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi UPU Perpustakaan UGM dapat dilihat dalam Gambar berikut:

Gambar 4. Struktur Organisasi UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta



4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Pelaksanaan Penelitian

Pelaksanaan wawancara dilaksakan pada tanggal 26 Mei 2009, 24 Juni 2009 dan 5 Juni 2009, terdiri dari wawancara terhadap kepala Perpustakaan pada tanggal 26 Mei 2009. Wawancara terhadap Kepala Bidang Pelayanan dilaksanakan pada tanggal 24 Juni 2009. Wawancara terhadap Kepala Bidang database dan jaringan dilaksanakan pada tanggal 5 Juni 2009. Penyebaran

kuesioner terhadop karyawan dilakukan pada tanggal 28 Juni 2009. Proses pengumpulan data kuesioner dilakukan pada 29 Juni 2009. Jumlah kuesioner yang disebarkan sebanyak 30 eksemplar, yang dibagikan pada masing-masing unit sebanyak 10 eksemplar. Dari sebanyak 30 eksemplar kuesioner yang disebar, semua diterima kembali dan telah diisi dengan lengkap oleh responden sehingga dapat diolah dan dianalisis. Studi dokumen dilakukan untuk mendukung pengumpulan data melalui kuesioner. Pengumpulan data melalui studi dokumen dilakukan bersamaan penyebaran kuesioner.

4.2.2 Peran Kepala Perpustakaan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan

Manajemen Sumber Daya Manusia di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta mempunyai tujuan untuk mendukung tugas pokok UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta yaitu dalam memelihara dan mendukung penyediaan bahan pustaka, serta memberikan pelayanan referensi bagi lingkungan akademik. Staff dan Pustakawan adalah sumber daya manusia berkualifikasi serta profesional yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pengelolaaan perpustakaan Perguruan Tinggi, didukung oleh tenaga yang mencukupi, bekerja sama dengan semua anggota komunitas Perguruan Tinggi. Manajemen Sumber Daya Manusia di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta juga berfungsi untuk mendukung Pengembangan UGM sebagai Universitas berbasis Riset, seperti kutipan wawancara dengan Kepala Bidang Database dan Jaringan pada tanggal 5 Juni sebagai berikut:

> “Kita ditugaskan dari universitas untuk mendukung Universitas berbasis riset dengan berstandard international, sehingga hal ini akan

> memacu staff untuk menyediakan informasi yang sangat banyak yang diperlukan untuk penelitian maupun untuk kegiatan ilmiah”

Peran Kepala UPU Perpustakaan UGM terhadap Peningkatan kinerja Karyawan jika didekati konsep kepemimpinan terdiri dari fungsi pengarah, pengaruh dan visi, jika ditinjau dari manajemen yang terdiri dari lima fungsi, yaitu: perencanaan SDM, *organizing* (mengorganisasi), c*ommanding* (memerintah), *coordinating* (mengkoordinasi), serta monitoring dan evaluasi (pengendalikan). Manajemen Sumber Daya Manusia di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta sangat diperlukan merupakan unsur pendukung utama dalam kegiatan organisasi. Maju mundurnya perpustakaan tergantung pada kualitas sumber daya manusianya.

Kepemimpinan Perpustakaan secara umum terdiri dari Kepala Perpustakaan yang dibantu oleh sekertariat. Kepala bidang pelayanan dan kepala bidang database dan jaringan. Kepala perpustakaan berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Rektor. Dalam pelaksanaan tugas, Kepala perpustakaan dibantu oleh seorang sekretaris.

Kebijakan pengembangan organisasi Perpustakaan diselenggarakan melalui pembagian peran yang dilakukan oleh organ-organ. Kepala Perpustakaan mempunyai tugas lebih terhadap hubungan eksternal organisasi, sedangkan dalam lingkup internal organisasi lebih banyak dikelola oleh kepala bidang di bawahnya. Pembagian peran tersebut adalah dalam rangka desentralisasi tugas dan peran, yaitu melalui *Laissez Faire* dimana atasan pada kelompok ini memberikan karyawannya otonomi penuh (Lewin, Lippit, dan

White, 1939). Agar desentralisasi berjalan efektif, kesiapan (profesionalisme) dan inisiatif pada unit "bawah" harus tinggi. Kebijakan pemberdayaan ini mengharuskan adanya transparansi dan akuntabilitas yang jelas dari unit-unit yang otonom. Penjaminan akuntabilitas dapat diwadahi dengan pengembangan sistem pemantauan dan evaluasi yang adil dan yang mendorong perbaikan terus-menerus. Manajemen peran dalam pengelolaan perpustakaan dapat dilihat dalam kutipan wawancara dengan Kepala Perpustakaan pada tanggal 26 Mei 2009 dan Kepala Bidang *Database* dan Jaringan pada tanggal 5 Juni sebagai berikut:

> "Pertama kita punya struktur organisasi, ada kepala kemudian sekretaris, dan kepala bidang ada dua. Kita bagi-bagi tugas. Kepala itu lebih banyak ke lobby eksernal, sekretaris lebih ke adminisrasi internal, Ka Bid layanan mengelola layanan UGM seluruh UGM, Ka Bid jaringan *database* mempunyai tugas pada pengelolaan pengadaan. Struktur organisasinya seperi itu, kemudian tugas-tugas itu kita buat pembagian, tugas apa saja yang harus kita lakukan.." (Wawancara ka perpustakaan, 26 Mei 2009)

> "Yang namanya kepala itu kan menentukan kebijakan, mengarahkan dan sebagainya lalu diterjemahkan dan ditinjak lanjuti oleh kapala dibawahnya kemudian ditingkat menengah dan aplikasinya kebawah, itu tergantung dari bagaimana *middle management* itu dapat menerjemahkan dalam bentuk tugas dan pekerjaan. Misalnya perlu karyawan kita rotasi, maka kita diskusikandulu lalu bagaimana para kabid-kabid ini membuat job deskripsi. Jadi peranan itu menentukan, peranan kepala itu kan planning, implementasinya, monitoring, evaluasi dan sebagainya. *Controling* itu kan pada kami tapi kadang ada yang langsung dari kepala. Contohnya ini kok masih kosong/tutup bagaimana nah biasanya kami langsung ditegur." (Wawancara KaBid *Database* dan Jaringan, 5 Juni 2009)

Kepala perpustakaan UGM Yogyakarta juga bertanggung jawab atas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan dan pengkoordinasian secara umum. Kepala UPU Perpustakaan UGM merencanakan program kerja dan

menyusun rancangan kegiatan-kegiatan penting di UPU perpustakaan UGM. Para pegawai akan terlibat dalam kelompok kerja seperti katalogisasi dan pelayanan pemakai. Kepala perpustakaan mempunyai wewenang, otonomi perencanaan dan mempunyai tanggung jawab optimalisasi sumberdaya setempat dan bantuan yang disepakati, untuk dikelola dengan cara terbaik sesuai dengan visi, misi dan rencana pengembangan yang diinginkan oleh perguruan tinggi dan *stakeholder* perpustakaan. Dalam hal ini, otonomi di UPU Perpustakaan UGM bukan merupakan sesuatu yang isolated, namun justru harus *correlated* dengan tugas pembinaan dan pengembangan pendidikan di universitas secara utuh. Hal ini dapat dilihat dari kutipan wawancara sebagai berikut:

> "Peran kepala perpustakan UGM ini memang agak berbeda dengan yang lain, karena selain juga ikut *menggendorkan* kebijakan universitas seperti dalam menjadi anggota senat, dll, mempunyai tugas dalam lingkup universitas sehingga kesempatan dan waktunya kadang-kadang lebih banyak ke universitas, kami memahami sehingga kedalam ini harus kita benahi" (Wawancara KaBid Layanan, 24 Mei 2009)

> "Peranan Ka perpustakaan saat ini memang sudah sangat ideal karena ka perpusatakaan sudah menyediakan kegiatan-kegiatan di perpustakaan untuk mencapai standard internasional dan perpustakaan yang untuk mendukung universitas riset itu seperti apa sudah disosialisasikan terhadap semua staff yang ada dan itu sudah direalisasi dengan danya perubahan struktur organisasi sehingga yang dulu belum ada unit digital library sekarang dimunculkan struktur organisasi baru yang ada digital library harapannya untuk mempercepat data-data dan dokumen- dokumen dalam bentuk digital" (Wawancara KaBid *Database* dan Jaringan, 24 Mei 2009)

Tuntutan untuk membangun *e-library* sebagai pendukung perpustakaan konvesional saat ini dalam rangka untuk memujudkan

knowledge community menjadi tantangan manajemen Sumber Daya Manusia ada masa-masa akan datang masih banyak kendala seperti dukungan Dana, peningkatan kualitas SDM, sumberdaya materi dan sarana prasarana.

Tuntutan ruang perpustakaan berstandar tinggi dan memiliki sejumlah besar sumberdaya berkualitas tinggi merupakan hal penting. Karena alasan tersebut, maka kebijakan manajemen koleksi bersifat penting. Kebijakan ini menjelaskan maksud, ruang lingkup dan UGM koleksi termasuk akses ke sumber eksternal. Cakupan jasa harus mencakup akses pada sumber informasi elektronik yang mencerminkan kurikulum dan minat serta budaya pengguna. Sumberdaya elektronik hendaknya meliputi akses ke Internet, pangkalan data referens khusus dan teks lengkap, bermacam paket perangkat lunak komputer berkaitan dengan pengajaran. Sumber tersebut dapat diperoleh dalam bentuk CD-ROM dan DVD.

Kepala Perpustakaan sebagai pemimpin mempunyai peran sebagai pemimpin, pengarah, dan memberikan visi terhadap kemajuan UPU pada masa depan. Dalam hal ini diperlukan tanggung jawab, transparansi, partisipasi dan kredibilitas publik. Dalam setiap pengambilan keputusan kepala perpustakaan jrang melakukan sendiri, tetapi selalu melibatkan setiap organ untuk terlibat didalamnya, seperti dalam kutipan wawancara dengan Kepala Perpustakaan pada tanggal 26 Mei 2009 sebagai berikut:

> "Setiap pengambilan keputusan jarang kita memutuskan sendiri, selalu kita melibatkan semua, secara formal sruktur organisasi terdiri dari kepala, adminisrasi, kepala bidang tetapi kita juga mempunyai dua koordinator yaitu koordinator kepustakawanan dan koordinator administrasi operasional lapangan, setiap kali ada pertemuan kita mengundang semua."

Manajemen partisipatif (*Participasive* atau *democratic*) juga dilakukan kepala perpustakaan dalam pengambilan keputusan (Lewin, Lippit, dan White, 1939). Atasan mengajak para karyawannya untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan dalam hal-hal tertentu. Atasan memperlakukan karyawannya dengan baik dan serta memperhatikan karyawannya.

Kinerja organisasi selalu ditingkatkan dan sinergis dengan lingkup yang lebih tinggi yaitu Universitas. Beberapa hal yang telah dilakukan pihak kepemimpinan di Perpustakaan dalam meningkatkan kinerja organisasi terhadap staff karyawan dan pustakawan diantaranya adalah *meeting* rutin yang dilakukan secara periodik setiap harian, mingguan, bulanan dan tahunan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. dalam pengambilan keputusan tidak pernah memutuskan sendiri jika ada pertemuan mengundang semua anggota. Kepala bidang tiap minggu memberikan laporan capaiannya sehingga dapat mengetahui *progress report*. Setiap hari jumat kepala bidang menyerahkan apa yang dikerjakan minggu depannya.

> ”....setiap kepala bidang atau koordinator memang harus bisa melaporkan apa yang bisa diselesaikan dalam laporan mingguan, memang itu wajib, kepala bidang memberikan laporan koordinator mingguan, apa yang sudah dikerjakan seminggu, capaiannya apa, kita au progress reportnya setiap minggu... setiap hari jumat harus menyerahkan apa yang dikerjakan minggu depan” (Wawancara Kepala Perpustakaan, 26 Mei 2009)

> ” Senin pagi dengan penggungjawab2 yang 4 orang itu, kemudian memberikan laporan capaian minggu kemaren itu apa, ada tatap muka dengan penangungjawab- penangungjawab itu, Kemudian jumat itu ada ettap muka minggu depan mau ngerjakan apa, besok memngerjakan apa apa yang sudah kita capai, dan itu menjadi bahan laporanke rektor” (Wawancara KaBid Layanan, 24 Mei 2009)

Struktur tugas dilakukan Kepala perpustakaan dan memberikan konstribusi pada situasi yang menguntungkan bagi pimpinan, karena pimpinan akan lebih mudah memonitor kinerja organisasi. Melalui tugas yang terstruktur, pimpinan akan menghadapi situasi yang menguntungkan dan memudahkan kemampuan pimpinan untuk mengontrol karyawan secara, seperti djelaskan dalam teori struktur tugas yang diungkap oleh Stoner, (1992: 442-443).

Kebijakan-kebijakan untuk meningkatkan kinerja manajemen, seperti peningkatan kedisiplinan, pengembangan strategi pelayanan, efisiensi operasional dan tugas belajar dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Training dan magang ke luar negeri diantaranya dilakukan seperti ke Selandia Baru, Australia, Amerika dan Inggris.

> ” Berkaitan dengan SDM, pegawai diajari *acces internet*, komunikasi dengan media internet melalui email, blog dan lain sebagainya, selain itu kita magangkan terutama berkaitan dengan pelayanan sirkulasi kita sudah beralih ke pelayanan mandiri, karena sebagian di lembaga kan masih manual” (Wawancara KaBid Layanan, 24 Mei 2009)

> ” Mahasiswa sebagai *user* pada akhirnya akan melakukan pelayanan secara mandiri, sedangkan kelebihan tenaga akan kita optimalkan untuk meng-data base-kan koleksi kita. Sehingga kekayaaan yang ada di UGM bisa terbaca, oleh masyarakat luar” (Wawancara KaBid Layanan, 24 Mei 2009)

> “Kedepan adalah bagaimana *content*-nya dan bagaimana SDM-nya, jangan saranya baru-baru tenaganya SMP, tapi sebaliknya orangnya pinter2 saranya sederhana, bisa, bagimana sarana ayng sederhana itu dipinterke” (Wawancara KaBid *Database* dan Jaringan, 24 Mei 2009)

> ” Seperti untuk pengendalian internal dulu kan tidak pakai jam masuk jam berapa, sekarang kita pakai sidik jari, sehingga masuk ketauan pulang keliatan” (Wawancara Kepala Perpustakaan, 26 Mei 2009)

Satu upaya membangun peningkatan kedisiplinan kerja adalah diberlakukannya absen kehadiran harian dengan menggunakan sidik jari (*finger print*). Kepala perpustakaan selalu menyampaikan antara lain bahwa dengan adanya absen dengan sidik jari menjadi suatu hal yang tidak memberatkan. Ini dimaksudkan untuk meningkatkan kedisiplinan dan salah satu bentuk kedisiplinan adalah hadir tepat pada waktunya (tidak terlambat datang) dan pulang juga tepat pada waktunya (tidak terlalu cepat). Tujuan diberlakukannya mesin absen sidik jari ini, yaitu untuk membangun budaya kerja melalui peningkatan kedisiplinan kehadiran. Dengan beroperasinya mesin tersebut akan memberi jaminan bahwa pegawai yang tercatat masuk kantor benar-banar ada dan hadir di kantor. Berbeda dengan absen manual, yang mana alat tulis untuk menulis absen secara manual bisa dilakukan oleh siapa saja, sedangkan sidik jari sebagai alat untuk menandai absen dengan alat *finger print* hanya bisa dilakukan oleh karyawan sendiri.

Secara harafiah dan substantif-materi, pertanggungjawaban tersebut menyangkut bagaimana sumberdaya yang diterima dimanfaatkan dalam upaya dan kegiatan untuk mencapai 'tujuan yang dinyatakan'. Pertanggungjawaban itu menyangkut derajat kehematan, kesesuaian dengan norma dan peraturan yang berlaku umum, dan lain-lain. Istilah lazim yang terkait dengan pertanggungjawaban seperti ini adalah auditabilitas.

Kontak antara personal, email dan bekerjasama dalam mengimplementasikan strategi, mewakili organisasi dalam hubungannya

dengan *stakeholder* dan bekerjasama dengan *stakeholder* (universitas) dalam meningkatkan kinerja.

> "Kita koordinasi dengan direktorat SDM di dalam Universitas, tugas saya koordinasi dengan unit lain, dengan wakil rektor bidang administrasi dan SDM untuk peningkatan kinerja termasuk disitu pendidikan formal sampai s2 saat ini kita meningkakan kinerja dengan itu, kemudian tugas selain itu ada traning-training juga, mencari sponsor sehingga pegawai mampu dan bisa melanjutkan pendidikan formal, training, atau melanjutkan kuliah di luar negeri misalnya, kerja kita ya disitu, kalo internal di internal universitas, kalo eksternal kita mencari sponsor untuk magang sampai pendidikan S2" (Wawancara Kepala Perpustakaan, 26 Mei 2009)

> "Pimpinan sekarang jam terbang di UGM cukup tinggi baik nasional maupun internasional ke Amerika sehingga mengetahui perkembangan di dunia ada apa ada apa setiap tahun seperti ke Amerika, Afrika, China, kemudian cerita tentang bagaimana kedepannya itu soalnya kita dituntut untuk menjadi *World Class* itu persoalannya". (Wawancara KaBid *Database* dan Jaringan, 24 Mei 2009)

Hampir setiap hari diskusi langsung terhadap hampir semua kegiatan, mensosialisasikan semua kegiatan yang akan dilakukan, memberikan penjelasan kenapa dan untuk apa, serta bagaimana kegiatan dilakukan.

> "Setiap senin pagi selalu ada pertemuan tingkat universitas, setiap ada permasalahan diselsesaikan disini, selain itu ada sinergi antara unit, seperti kia butuh tenaga teknologi informasi kia sampaikan disana" (Wawancara Kepala Perpustakaan, 26 Mei 2009)

Kerjasama di lingkungan kampus diantaranmya dilakukan dengan jajaran rektorat, dengan unit layanan lain di UGM seperti UPU Komputer, *gama-net* yang berfungsi dalam layanan database dan jaringan data di Lingkungan UGM. Kerjasama dengan pihak eksternal universitas dalam lingkup Nasional diantaranya dilakukan terhadap Forum Perpustakaan Badan Hukum Milik Negara (BHMN) Indonesia ysang terdiri dari ITB, UI, UGM

dan IPB. Kerjasama dalam lingkup lokal diantaranya dilakukan terhadap FPPTI DIY, sedangkan kerjasama dalam lingkup internasional diantara dilakukan terhadap PLISADD WEBSITE dan AUNILO WEBSITE.

Kepala perpustakaan juga selalu memberikan kesempatan yang sama terhadap semua staff untuk terlibat dalam suatu kegiatan, serta menempatkan semua staff sesuai dengan kompetensi masing-masing. Pelibatan staff dalam merancang kualitas dan peningkatan kinerja seperti melalui brainstromig, analisa membentuk *task force*.

> "Semua bisa, kita tidak membedakan karyawan non pusakawan atau yang pustakawan. Termasuk pegawai negeri dan tidak PNS sama. Dalam pengambilan keputusan tidak pernah memutuskan sendiri jika ada pertemuan kita mengundang semua" (Wawancara Kepala Perpustakaan, 26 Mei 2009)

> "Bukan, hanya posisi pekerjaan saja yang berbeda, bukan berarti pustakawan selalu mempunyai pekerjaan yang lebih tinggi, yang non lebih rendah ndak gitu, nanti justru akan menimbulkan kesenjangan, setiap ada gap/kesenjangan itu kan tidak baik, walaupun fakta ada. Jadi pola pikir (*mind sett*) kita harus dirubah". (Wawancara KaBid *Database* dan Jaringan, 24 Mei 2009)

Perpustakaan universitas di mana saja di dunia makin lama makin dituntut untuk memberi pertanggungjawaban mengenai penyelenggaraan dan pelaksanaan misi dan fungsinya, demikian juga pada UPU Perpustakaan UGM. Pertanggungjawaban tersebut, karena perpustakaan universitas selalu berhadapan dengan sejumlah "pihak yang berkepentingan" terutama dalam lingkup universitas sendiri yang memiliki pengaruh terhadap aliran sumberdaya yang diperlukan untuk pelayanan.

Sebagai lembaga yang masih bernaung di bawah universitas, perencanaan kebutuhan karyawan di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta

masih ditentukan oleh universitas. Sedangkan di UPU Perpustakaan UGM hanya sebatas memberikan usulan kebutuhan karyawan yang diperlukan dan menunggu keputusan diterima atau ditolak usulan tersebut.

Perencanaan Sumber Daya Manusia di UPU Perpustakaan UGM dilakukan untuk mencapai misi, visi dan tujuan organisasi dengan mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan internal adalah kapasitas organisasi, jenis kegiatan, kualitas dan kuantitas tenaga, spesialisasi, pemanfaatan teknologi informasi, dana dan tingkat pendidikan. Situasi eksternal UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta adalah meliputi perubahan lingkungan eksternal, perkembangan teknologi informasi yang mempengaruhi paradigma pelayanan fungsi kepustakaan dari perpustakaan konvensional menjadi *e-library*. Trend mendatang perpustakaan merupakan pusat *sharing* pengetahuan (*knowledge community*). Hal ini memerlukan pentingnya mendesain perpustakaan menjadi institusi yang tidak sekadar tempat membaca buku, tapi sarana untuk bertukar pandangan atau mendapatkan informasi melalui sejumlah seminar, bedah buku, dan acara lainnya yang dikelola perpustakanan.

> ” Selain pelayanan berkaitan dengan peminjaman buku juga kegiatan pelayanan penunjang seperti penyediaan ruang pertemuan, penyediaan *acces IT*, kemudian penambahan counter untuk internet, dst. Dan itu selalu berkembang, berkembang terus” (Wawancara KaBid Layanan, 24 Mei 2009)

> ” dan kita sudah bekerjasama dengan NUS (*National University of Singapore*) untuk pertukaran staff dan pertukaran informasi serta penelusuran jika ada mahasiswa UGM yang membutuhkan informasi ataupun literatur yang ada disana, kita sudah ada kerjasama” (Wawancara KaBid Layanan, 24 Mei 2009)

Dalam hal ini kesiapan SDM diperlukan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang selalu dinamis. Perubahan lingkungan eksternal PT menuntut kualitas penyelenggaraan perpustakaan tergantung pada sumberdaya tenaga yang tersedia di dalam dan di luar perpustakaan UGM Yogyakarta. Karena alasan inilah, maka amatlah penting bagi perpustakaan memiliki tenaga berpendidikan serta bermotivasi tinggi, jumlahnya mencukupi sesuai dengan ukuran PT dan kebutuhan khusus menyangkut jasa perpustakaan. Pengertian "tenaga", dalam konteks ini, adalah pustakawan dan staff karyawan.

Berikut adalah analisis situasi eksternal UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta:

Tabel 2. Analisis Situasi Eksternal UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta

Situasi	Perencanaan SDM
1. Perubahan Lingkungan Pendidikan 2. Perkembangan Teknologi 3. Organisasi yang semakin besar dan kompleks 4. Otonomi PT 5. Pendidikan Tenaga Kerja yang semakin tinggi 6. UGM sebagai Universitas Riset	1. Peningkatan Kualitas SDM Pendidikan dan Pelatihan 2. Pembangunan dan implementasi konsep *e-library* SDM dengan akses teknologi 3. Penyederhanaan birokrasi 4. Komitmen pelayanan 5. Evaluasi persyaratan kemampuan SDM 6. Fokus layanan

Sumber: UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta, 2009

Staff dan pustakawan yang dibutuhkan kedepan adalah yang memiliki pendidikan profesional dan berkualifikasi, dengan akses perkembangan dunia pendidikan dan pembelajaran. Salah satu tujuan utama manajemen tenaga perpustakaan ialah agar semua anggota staf harus memiliki

pemahaman yang jelas mengenai kebijakan jasa perpustakaan, tugas dan tanggung jawab yang jelas, kondisi peraturan yang sesuai menyangkut pekerjaan dan gaji yang kompetitif yang mencerminkan profesionalisme pekerjaan.

Pelayanan informasi yang memuaskan menjadi tuntutan para pemakai perpustakaan yang cenderung mengalami peningkatan, seiring dengan perkembangan zaman, ilmu pengetahuan dan teknologi. Pelayanan informasi yang memuaskan adalah pelayanan yang sesuai atau melebihi harapan dan keinginan pemakai yaitu yang lebih cepat dan tepat. Sumber Daya Manusia yang berkualitas akan mampu memberikan kontribusi yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu tujuan orgaisasi dalam hal ini perpustakaan adalah memperbaiki kualitas layanan. Peningkatan kualitas dan keahlian staf di dalam dan di luar bidang porfesi merupakan taggungjawab bersama pemimpin dan masing-masing karyawan.

Fungsi perpustakaan dari segi informasi, penelitian dan pendidikan disertai minat terhadap setiap bidang ilmu pengetahuan memacu staf untuk terus menerus mengembangkan profesi, kreatifitas dan inisiatifnya, sehingga tercipta tenaga yang benar-benar potensial. Kondisi tingkat pendidikan SDM di lingkungan UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3. Kondisi SDM berdasarkan Tingkat Pendidikan

Uraian	Jumlah	Persen (%)
Pustakawan		
SD	1	0.79
SMP	11	8.73
SMA sederajat	36	28.57
Diploma	26	20.63
Sarjana (S1)	34	26.98
Pasca Sarjana (S2)	18	14.29
Non-Pustakawan		
SD	1	2.44
SMP	10	24.39
SMA sederajat	17	41.46
Diploma	3	7.32
Sarjana (S1)	8	19.51
Pasca Sarjana (S2)	2	4.88
Jumlah	41	100.00

Sumber: UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta, 2009

Sebagian besar tingkat pendidikan pustakawan di lingkungan UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta adalah SMA dan Sarjana (S1) masing-masing sebesar 28,57% dan 26,98%. SDM dengan tingkat pendidikan diploma kepustakaan (20,63%), dan pasca sarjana (S2) sebanyak 18%. Sedangkan pendidikan pegawai perpustakaan yang bukan pustakawan sebagian basar adalah SMA (41,46%), dan SMP (24,39%).

Pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di UPU Perpustakaan UGM dilakukan untuk meningkatkan kinerja perpustakaan baik dari operasional dan layanan. Di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta memberikan penambahan wawasan dan ketrampilan di bidang perpustakaan dengan mengikutsertakan dalam pendidikan atau pelatihan yang menunjang kinerja dan peningkatan potensi Sumber Daya Manusia. Metode pengembangan sumber daya

manusia yang dilakukan yaitu dengan mengadakan penataran, kursus, seminar, *workshop*.

> ” Pengembangan SDM yaitu melalui peningkatan kemampuan seperti dalam penguasaan komputer dan perkembangan sarana sesuai perkembangan IT.” (Wawancara KaBid Layanan, 24 Mei 2009)

> ” Misal ada pegawai berprestasi, bukan pustakawan tapi isilahnya pegawai berprestasi setiap tahun ada kita pilih tidak membedakan dibagian apa, kemudian pustakawan berprestasi ada 2 macam, pertama yang kita kirim ke Dikti kemudian yang satu lagi kita kirim ke perpusda, untuk mengikuti ke perpusnas.” (Wawancara KaBid Layanan, 24 Mei 2009)

Hal ini sesuai dengan yang diutarakan oleh Hasibuan (2002) dimana pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan dan pelatihan SDM diperlukan diantaranya adalah perubahan lingkungan eksternal yang selalu dinamis, kebutuhan standard pekerjaan, tugas baru, disamping pertimbangan bahwa Sumber Daya Manusia di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta tidak semua berlatar belakang bidang Perpustakaan. Sumber Daya Mnanusia yang ada di UPU Perpustakaan UGM harus bisa mengelola sumber daya yang ada agar kegiatan di perpustakaan tetap berjalan dengan baik untuk meningkatkan kualitas layanannya.

Tabel 4. Pengembangan dan Pelatihan SDM di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta

Model Pengembangan	Uraian
Formal	Melalui Pendidikan formal
Non formal	Penataran, kursus, seminar, *workshop*

Sumber: UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta, 2009

Untuk meningkatkan profesionalisme Sumber Daya Manusia, maka di UPU Perpustakaan UGM memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengikuti pendidikan formal yaitu dengan sekolah sesuai dengan bidang perpustakaan. Sedangkan untuk pendidikan non formal yaitu mengikutsertakan pegawai untuk mengikuti seminar dan *workshop*. Pendidikan dan pelatihan SDM termasuk pendidikan formal (sampai S2), *training-training*, mencari sponsor sehingga pegawai dapat melanjutkan pendidikan formal, melanjutkan kuliah di luar negeri misalnya, internal universitas, sponsor untuk magang sampai pendidikan S2. Dalam memberikan kesempatan pendidikan dan pelatihan tidak membedakan karyawan yang pustakawan dan non pustakawan termauk pegawai negari dan tidak PNS sama.

Secara umum Pengembangan dan Pelatihan SDM di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta telah dilakukan analisis tentang kebutuhan, tujuan, sasaran UGM dan prinsip belajar (berdasarkan pengalaman). Di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta melakukan sistem kerja yang disebut rotasi yaitu pergantian pelaksanaan kerja secara bergiliran dari satu unit ke unit yang lain dalam waktu tertentu. Pelaksanaan rotasi kerja di perpustakaan sangat besar manfaatnya bagi

pustakawan sebagai bahan dalam pengisian angka kredit pustakawan. Penerapan rotasi kerja ini misalnya dari bagian pengolahan ke sirkulasi, referensi dan seterusnya secara bergiliran. Sistem ini kemungkinan setiap pustakawan yang berada di perpustakaan melaksanakan hampir di semua unit kerja. Sistem rotasi kerja ini pernah diterapkan di UPU Perpustakaan UGM, namun belum berjalan sebagaimana yang diharapkan karena kurangnya koordinasi.

> ” Misalnya perlu karyawan kita rotasi, maka kita diskusikan dulu lalu bagaimana para kabid-kabid ini membuat job deskripsi.” (Wawancara KaBid Layanan, 24 Mei 2009)

> “Pertama, peningkatan itu kan bisa melalui magang/seminar-seminar kedua rotasi” (Wawancara KaBid Layanan, 24 Mei 2009)

Penempatan kerja tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi pegawai lama yang mengalami alih tugas atau rotasi. Alih tugas atau rotasi mengikuti kebijakan lembaga induk tentang rotasi perpustakaan. Pegawai perpustakaan harus siap jika sewaktu-waktu dipindahkan ke unit lain.

Selain itu di UPU Perpustakaan UGM juga melaksanakan program-program yang dilakukan untuk karyawan, baik yang yang sudah terlaksana maupun yang belum maksimal terlaksana dan harus segera dilaksanakan dengan baik antara lain:

a. Delegasi tugas

Delegasi tugas di UPU Perpustakaan UGM dilaksanakan dengan memberikan surat tugas (dari kepala UPU) kepada masing-masing pustakawan untuk setiap tugas yang harus dilaksanakaan. Dengan adanya surat tugas ini masing-masing individu mempunyai tanggung jawab yang jelas terhadap pekerjaannya.

b. Bimbingan atau konseling

Bimbingan atau konseling bagi karyawan ini dapat dilaksanakan pada saat pimpinan (kepala UPU) memberikan pentunjuk dan nasihat yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan di perpustakaan.

Untuk memberikan daya perangsang atau kegairahan kerja kepada pegawai, agar mau bekerja dengan segala daya dan upayanya untuk mengubah perilaku karyawan menjadi lebih baik, meningkatkan prestasi dan kesejahteraan, serta mempertinggi moral dan meningkatkan disiplin kerja serta rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya, di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta menempuh langkah-langkah sebagai berikut :

a. Pemberian surat tugas kepada masing-masing karyawan untuk meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugasnya.
b. Menempatkan pegawai dengan tepat sesuai dengan bidang dan kemampuannya, sehingga yang bersangkutan merasa senang dengan tugas yang dipikulnya.

c. Memberikan insentif dan uang transportasi harian bagi karyawan yang masuk kerja.

> "kita mencoba merubah pola kerja, budaya kerja itu pelan-pelan kita rubah, misal yang datang tidak terlambat kan ada insentif juga yang pulang seperti biasa kan ada uang makan, pola kerja yang lebih dinamis serta ketrampilan yang lebih cepat mengikuti trend saat ini" (Wawancara Kepala Perpustakaan, 26 Mei 2009)

d. Dana pembinaan perpustakaan dari pusat (rektorat).

e. Pemberian bingksian dan bahan pakaian dari rekorat setiap hari raya.

f. Kas kesejahteraan pegawai yang berasal dari foto copy dan denda *short time referensi.*

Evaluasi kinerja karyawan secara tidak langsung dapat dilihat dari pembinaan karier pegawai yang dilakukan di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta yang ditempuh dengan melalui angka kredit, sebagai syarat untuk kenaikan pangkat pustakawan. Hal ini diatur dalam SK No. 18/MENPAN/1988 jo SEB MENDEPDIKBUD dan Kepala BAKN No. 53649/MPK/1988, No. 15/SE/1988 tanggal 18 Juli 1988 tentang administrasi di perpustakaan, pembinaannya mengikuti peraturan kenaikan pangkat pegawai administrasi.

> " Kalo non pustakawan dari penilai DP3 sebuah komite, sedangkan yang pustakawan dari penilaian angka kredit, jadi penilaiannya transparan, katakanlah didalam satu tahun bisa mengumpulkan berapa angka kredit, jadi kan kelihatan." (Wawancara KaBid Layanan, 24 Mei 2009)

Upah atau gaji yang diberikan kepada karyawan UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta berasal dari pemerintah yaitu gaji pegawai negeri. Untuk pegawai tetap atau PNS gaji berasal dari

pemerintah namun untuk tenaga honorer dan tenaga kontrak upah atau gaji berasal dari UGM sendiri. Kompensasi yang diberikan kepada semua karyawan adalah setiap bulan. Wujud kompensasi yang diberikan oleh pihak UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta adalah gaji, tunjangan dan uang transport yang diberikan setiap bulan. Selain itu masih ada tunjangan dan bingkisan hari raya dan cuti tahunan yang diberikan setiap bulan.

Selain melakukan pengembangan karyawan dan pemberian kompensasi untuk sumber daya manusia yang dimiliknya, UPU Perpustakaan UGM juga melakukan pemeliharaan kondisi kerja agar tetap stabil. Dalam rangka pemeliharaan kondisi kerja ini, perpustakaan memperhatikan hubungan antar manusia yang terjadi di perpustakaan. Di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta harus selalu menjaga sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yaitu dengan cara menjaga proses komunikasi yang baik antar karyawan. Proses komunikasi yang ada akan mempengaruhi pandangan dan cara berfikir karyawan yang akan berpengaruh terhadap pekerjaannya. Proses komunikasi yang baik akan mendorong karyawan untuk berpandangan baik tentang aktifitas pekerjaannya. Perasaan dianggap, dihargai, diperhatikan dan dibutuhkan maka karyawan akan merasa nyaman berada di lingkungan pekerjaannya sehingga akan mendorong semangatnya untuk bekerja sebaik mungkin.

Untuk mengetahui hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apakah sudah optimal atau belum, maka di UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta melaksanakan evaluasi kinerja yang secara rutin yaitu satu tahun sekali.

Dengan adanya evaluasi kinerja ini diketahui kekurangan dan kelemahan yang ada sehingga dapat diperbaharui pada tahun berikutnya. Evaluasi kinerja karyawan pada UPU Perpustakaan UGM mennngunakan gabungan dari metode *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja, *Checklist*, yaitu dari tugas yang dikerjakan dan metode peristiwa kritis (*critical incident method*) (Handoko dalam Thoyib, 1998:21-22).

> " Kita kan punya berapa yang diolah yang dilakukan setiap hari, kepala bidang juga punya catatan, termasuk kepala bidang juga mempunyai catatan, minggu ini dia mengerjakan apa, berarti selalu terpantau." (Wawancara ka perpustakaan, 26 Mei 2009)

> "Kalo pusjakawan dari tugas yang dikerjakan, kalo bukan pustakawan kita punyak penilaian yang kita rahasiakan, selain dari penilaian khusus kita juga ada penilaian dari orang lain, sepert dari staff yang lain, kemudian evaluasi dikaitkan dengan penghargaan." (Wawancara ka perpustakaan, 26 Mei 2009)

Pengarahan dan pengawasan (*monitoring*) dilakukan oleh kepala perpustakaan. Tuntutan lingkungan eksternal menjadi tantangan menajemen SDM untuk terus mampu meningkatkan kualitasnya baik dalam pelayanan, promosi, pengelolaan dana serta pengadaan sarana prasarana.

Hasil kuesioner persepsi karyawan terhadap peran kepala perpustakaan terhadap kinerja karyawan dapat dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 5. Persepsi Karyawan pada Peran Kepala Perpustakaan terhadap Kinerja Karyawan

Uraian	Jumlah	Persen (%)
Sangat baik	63	13.12
Baik	241	50.21
Kurang	161	33.54
Sangat Kurang	15	3.12

Sumber: UPU Perpustakaan UGM Yogyakarta, 2009

Sebagian besar karyawan menilai baik dan sangat baik pada peran kepala perpustakaan terhadap kinerja karyawan. Lebih dari setengah responden menilai kinerja karyawan adalah baik, yaitu sebanyak 50,21%. Sebagian kecil responden menilai kinerja karyawan adalah sangat baik, yaitu sebanyak 13,12 %. Kurang dari setengah responden menilai kinerja karyawan adalah kurang, yaitu sebanyak 33,54 %. Sebagian kecil responden menilai kinerja karyawan adalah sangat kurang, yaitu sebanyak 3,12 %.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa peran kepala perpustakaan tidak sepenuhnya sesuai fungsi manajemen yaitu dalam fungsi POSDCORB (*planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*, *coordinating*, *reporting*, dan *budgeting*) terhadap pengelolaan sumberdaya manusia di Lingkungan UPU Perpustakaan UGM, karena sebagai lembaga yang masih bernaung di bawah universitas fungsi manajemen masih ditentukan oleh universitas. Berdasarkan persepsi karyawan dapat disimpulkan bahwa peran kepala perpustakaan terhadap kinerja karyawan adalah baik, karena lebih dari setengah responden menilai kinerja karyawan adalah baik dan sangat baik (63,33%).

4.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pelayanan pada tanggal 24 Mei 2009 dapat menjelaskan bahwa faktor motivasi, sikap pegawai menjadi faktor utama yang menntukan kinerja pegawai. Selain faktor motivasi dan sikap Kepala Bidang Pelayanan juga menyebutkan beberapa faktor lain yaitu ketersediaan dana dan sarana prasarana.

> ” Pertama motivasi dan sikap, ada yang mempunyai motivasi karena uang, ada yang pas bayaran duitnya habis karena tidak adapat memenej keuangan kemudian motivasinya turun. Ada sikap yang setangah-setengah, bekerja secara rutinitas, pokoknya gajian sudah sudah dibayar. ada lagi orang yang mempunyai motivasi keberhasdilan tidak sekedar uang, tidak hanya diukur dari itu tetapi pada yang lebih tinggi seperti prestice seperti nilai religi, prestasi, orang yang semacam ini tidak lagi mengenal jam kerja dan lain sebagainya, diluar jam kerjapun tidak maslah..” (Wawancara KaBid Layanan, 24 Mei 2009)

Pentingnya faktor motivasi dan sikap pegawai juga didukung oleh hasil wawancara dengan Kepala perpustakaan yang tidak hanya melihat dari aspek personal tetapi lebih pada aspek budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menentukan terhadap kinerja karyawan.

> “...mengubah pola perilaku kerja itu bukan hal yang mudah budaya kerja pelan-pelan dirubah, ada satu dua yang senior dengan perilaku yang lama yang mempunyai perilaku yang susah berubah masih ada yang seperti itu... kita mencoba merubah pola kerja, budaya kerja itu pelan-pelan kita rubah, misal yang datang tidak terlambat kan ada insentif juga yang pulang seperti biasa kan ada uang makan, pola kerja yang lebih dinamis serta ketrampilan yang lebih cepat mengikuti trend saat ini.” (Wawancara ka perpustakaan, 26 Mei 2009)

Kultur merupakan salah satu kendala yang umum di Perpustakaan UGM. Budaya birokrasi, rendahnya adaptasi terhadap perubahan global, staff lebih banyak sebagai operasional bukan inovator menjadi penghambat

perkembangan. Berbagai aturan yang dibuat idealnya merupakan sesuatu yang disepakati dan merespon perubahan lingkungan yang cepat dan dinamis, meskipun untuk aspek-aspek tertentu banyak sekali pihak yang tidak bersedia berubah, *resistant to change*. Kendala budaya dalam hal ini yaitu tekad untuk menguasai dan hidup dengan menggunakan teknologi, budaya *good governance*, tranparansi, akuntabilitas perlu ditingkatkan. Investasi dalam faktor-faktor peralatan, fasilitas, dan pengembangan kompetensi tenaga telah dilakukan secara intensif dan ekstensif. Budaya feodalistik di antara pelaku-pelaku organisasi (atasan/bawahan), yang dalam hal tertentu dapat berupa kebijakan yang cenderung bersifat *top-down*, dan dapat menghambat iklim kreativitas dan kebebasan akademis.

> ” Karena kadang senior merasa paling pinter padahal pendidikannya hanya SMA, sedangkan bawahanya S1 dan S2 ketika diluruskan yang negrti ilmunya menjadi kendala.” (Wawancara KaBid Layanan, 24 Mei 2009)

Faktor pendidikan SDM juga sering menjadi kendala yang dinilai dapat mempengaruhi kinerja karyawan, Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pelayanan pada tanggal 24 Mei 2009, sebagai berikut:

> “Pertama adalah pendidikan, pendidikan pustakawan kan tidak sama ada yang pustakawan yang berangkat dari diploma karena ilmu perpustakaan mereka hanya diperoleh dari praktek dan dasar teori kurang menguasai” (Wawancara KaBid Layanan, 24 Mei 2009)

Ditinjau dari sarana prasarana, dana dan jumlah SDM masih menjadi kendala. Hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara dengan Kepala Bidang Database dan Jaringan pada tanggal 5 Juni sebagai berikut:

> “Kalo kendala, yang utama adalah faktor dana, karena keterbatasan dana yang dimiliki perpustakaan, karena perpustakaan dengan TI itu

> membutuhkan biaya yang cukup besar baik untuk penyediaan hardware, pengembangan yang integrasi antar fakultas dan penyediaan local content yang dimiliki perpustakaan. Dari sisi SDM, kita sudah mengajukan ke Universitas kebutuhan SDM minimal untuk TI saat ini". (Wawancara KaBid *Database* dan Jaringan, 24 Mei 2009)

> "Kalo kesiapan SDM sendiri saat ini memang SDM sangat terbatas, dimana TI ini didominasi oleh SDM yang masih muda2 sehingga secara pelan SDM kita tingkatkan seperti kita upayakan untuk magang keluar negeri, studi banding dengan universitas-universitas yang sudah punya nama di Indonesia seperti UI, ITB, kita sudah ada kerjasama untuk saling bertukar informasi". (Wawancara KaBid *Database* dan Jaringan, 24 Mei 2009)

Namun demikian, permasalahan dana, sarana dan kebutuhan SDM selalu dicarikan solusi antara Kepala perpustakaan dan pihak universitas., seperti kutipan wawancara dengan Kepala Perpustakaan pada tanggal 26 Mei 2009 sebagai berikut:

> "Kepala perpusakaan ada ada waktu untuk bertemu pimpinan universitas rektor setiap senin pagi kalo ada masalah-masalah disampaikan disitu, selain itu kita juga membuat suatu rencana strategis termasuk juga rencana anggaran setiap tahun berapa, untuk ahun 2010 saya juga sudah merancang ada program magang ke singapura, kemudian untuk sekolah rata-rata S2 1-2 orang tiap tahun, saya kira perhatian dari pimpinan universias cukup baik Meskipun di tempat lain disebut unit penunjang saja tetapi di UGM Setiap senin pagi selalu ada pertemuan tingkat universitas, setiap ada permasalahan diselsesaikan disini, selain itu ada sinergi antara unit, seperti kia butuh tenaga teknologi informasi kia sampaikan disan." (Wawancara ka perpustakaan, 26 Mei 2009)

Kurangnya biaya operasional dan perawatan-termasuk kesejahteraan staf adalah alasan klasik. Hal yang perlu dihindari adalah pergeseran pelayanan yang dipacu oleh kompetensi, semangat *strifing for the best, strifing for quality* tidak tumbuh, padahal ini penting untuk kelangsungan hidup organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor budaya organisasi, sikap dan motivasi karyawan, ketersediaan dana serta sarana prasarana.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 SIMPULAN

Hasil penelitian terhadap peran Kepala perpustakaan terhadap peningkatan kinerja karyawan di lingkungan UPU Perpustakaan UGM dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Peran Kepala perpustakaan terhadap kinerja karyawan di lingkungan UPU Perpustakaan UGM dalam tinjauan fungsi kepemimpinan lebih banyak melalui desentralisasi tugas dan peran. Sedangkan Kepala perpustakaan lebih berfungsi pada peran pengarah, pengaruh dan visi pada beberapa hal yang bersifat umum dan strategik.
2. Kepala perpustakaan tidak sepenuhnya mempunyai peran dalam fungsi POSDCORB (*planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*, *coordinating*, *reporting*, dan *budgeting*) terhadap pengelolaan sumberdaya manusia di Lingkungan UPU Perpustakaan UGM, karena sebagai lembaga yang masih bernaung di bawah universitas fungsi manajemen masih ditentukan oleh universitas. Sedangkan peran Kepala perpustakaan hanya sebatas memberikan usulan dan melakukan fungsi *monitoring* kinerja karyawan melalui struktur tugas.
3. Evaluasi kinerja dalam lingkup UPU Perpustakaan oleh Kepala perpustakaan dilakukan dalam *meeting* rutin yang dilakukan secara

periodik untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

4. Peran Kepala perpustakaan didukung oleh langkah-langkah manajemen menengah/*middle management* (kepala bidang, koordinator, kepala seksi).
5. Universitas Gadjah Mada berusaha meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan ketrampilan karyawan. Usaha serius ini diwujudkan dalam bentuk pemberian beasiswea untuk studi lanjut, magang, studi banding maupun penyelenggaraan pelatihan dan seminar-seminar.
6. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor budaya organisasi, sikap dan motivasi karyawan, ketersediaan dana serta sarana prasarana.

5.2 SARAN

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mendukung visi dan misi UPU Perpustakaan UGM, perlu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, perubahan budaya kerja, dan transparansi.
2. Perlu peningkatan efektifitas kerja karyawan pada lingkup manajer dan karyawan.
3. Perlu pengembangan budaya kerja melalui pemahaman, komitmen, dan prioritas kinerja yang berkualitas tinggi perlu terus-menerus ditanamkan terhadap karyawan sehingga mampu, proaktif, dan kreatif dalam mencapai standarisasi kinerja dan tujuan organisasi.
4. Sebaiknya ditingkatkan adanya pengawasan yang efektif untuk kelancaran dan peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

As'ad, M, 1991, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UII Yogyakarta

Bahaudin, Taufik 2003. *Brainware Management: Generasi Kelima Manajemen Manusia*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Bush, Tony 2006. *Theories of Educational Leadership and Management*, 3rd Edition, London: SAGE Publication Ltd.

Conger JA, Kanunggo RN dan Menon ST. 2000. Charismatic Leadership and Follower Effect, *Journal of organization Behaviour*.

Davis Keith dan Newstrom JW. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi Terjemahan Agus Dharm* . Jakarta: Erlangga.

Gasperz, 2001, The Malcolm Baldrige Criteria as Applied to Education, *Journal of Research for Educational Leaders JREL Spring, 2002, Vol1 Num2 pp. 44-65 http://www.uiowa.edu/~jrel*

Gibson, James, L.John M, Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr.. 1996. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses, Jilid I*, Diterjemahkan oleh : Nunuk Adiarni. Edisi Kedelapan. Jakarta: *Binarupa Aksara*.

Hadi, Sutrisno. 1994. *Metodologi Research II*. Yogjakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.

Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Yogjakarta: BPFE

Harahap, Toyang dan Diana 2002 *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* Edisi Revisi, Jakarta: Balai Pustaka

Herlina, Vera. 2007. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Karyawan". Dalam www.vibiznews.com, tanggal 23 juli 2007, pukul 10.40.

Kamus besar bahasa Indonesia. Edisi revisi. Jakarta : Balai Pustaka.

Koontz, H. 1994. *Management A Global Perspective*, Edisi Ke-10, New York: McGrow-Hill International Editions

Kuswandi, 2002 "Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Restoran". (http://www. digilid.petra.ac.id/jiunkte/s1/mpdr).

Lasa Hs. 2005. *Manajemen Perpustakaan*. Yogyakarta: Gama Media.

Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Montana, J. P and Charnov, H. B 2000. *Management*, Edisi K, New York: Barron's Educational series.e-3

Nurhayati. 2006. *Pengaruh Tingkat Karismatik Kepemimpinan Atasan Terhadap Kepercayaan dan Kepuasan Kerja Karyawan dengan Respek sebagai Variabel Pemediasi Studi pada Maja Wana Jepara* Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

Ruvendi, Ramlan. 2005. Imbalan dan gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap Kepuasan kerja karyawan di balai besar industri hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga Vol 01 No 1 Tahun 2005*.

Sevilla Stufflebeam, Daniel L and Shinkfield, Anthony J. 1993. *Metode Penelitian*. Diterjemahan oleh Alimuddin Tuwu. Jakarta: Badan Penerbit Universitas Indonesia

Robbins, P.S. 2003. *Perilaku Organisasi* terjemahan, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Siagian, S. 2003, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara

Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi 1995, *Metode Penelitian Survai*, Jakarta: LP3ES

Soerjono, Soekanto. 1998. *Kamus Sosiologi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Srimulyo, 1999, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta.

Stoner, James A.F, Freeman R.Edward. 1992. *Management*. Edisi ke-5. Prentice Hall.

Sugiyono, 2006, Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D), Bandung: Alfabeta.

Suranta, Sri. 2003. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis dengan Motivasi Karyawan dan Pengendalian Tugas sebagai Variabel Pemoderasi* Skripsi: Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

Trimo, Soejono. 1997. *Pedoman Pelaksanaan Perpustakaan* . Bandung: Remaja Rosda Karya.

Tummala, V. M. R., 1995, Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core Concepts and Comparative Analysis, 1994-95 *Annual Issue of IIE HK*

Winarno, Surahmat. 1985. *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Tarsito

Weihrich, H and Koontz, H. 1993. *Management A Global Perspective*, 10th Edition, New York: McGrow-Hill International Editions.

Williams, Chuck 2000. *Management*, Ohio: South-Western College Publishing.

Yukl, G. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Leadership in Organizations*, 3rd Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Prenhallindo.

Zinger, John H dan Joseph Folkman. 2004. *The Handbook of Leaders : 24 poin seputar kepemimpinan yang luar biasa.* McGraw Hill Companies.

Curriculum Vitae

Nama Lengkap	: Yusuf Eko Pracoyo
Tempat, Tanggal Lahir	: Sleman, 20 Juli 1983
Jenis Kelamin	: Laki-Laki
Agama	: Islam
Status Perkawinan	: Belum Menikah
Kewarganegaraan	: Indonesia
Alamat Rumah	: Janti, gg.johar 223 Depok Sleman Yogyakarta
Nomor HP	: 081578096069
Email	: yusuf_ep@yahoo.co.id

PENDIDIKAN FORMAL

1990 - 1996	: SD Negeri janti Depok Sleman Yogyakarta
1996 - 1999	: MTsN Sleman 263 Depok Sleman Yogyakarta
1999 - 2002	: SMU Islam 1 Surakarta
2002 – sekarang	: Ilmu Perpustakaan & Informasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Penulis

Yusuf Eko Pracoyo