

PENERAPAN KONSEP-KONSEP MANAJEMEN DALAM SISTEM ORGANISASI PERPUSTAKAAN

Nurdin Laugu

Abstrak

Perpustakaan merupakan institusi yang bertanggung-jawab terhadap penyebaran informasi dalam berbagai bentuknya, dari yang manual sampai kepada yang digital, misalnya buku-buku, CD, Kaset, dan sebagainya. Untuk dapat melakukan semua hal tersebut, maka perpustakaan perlu menggunakan suatu manajemen yang representatif atau kontekstual terhadap proses perkembangan dunia informasi yang kini telah mengalami kemajuan dan perubahan yang sangat cepat.

Berangkat dari fenomena tersebut, maka tulisan ini mencoba menganalisis bagaimana konsep-konsep manajemen dapat diterapkan dalam sistem organisasi perpustakaan sehingga dapat memainkan peran signifikan dalam dunia informasi. Penulis, pertama-pertama, membahas secara singkat tentang perkembangan teori-teori manajemen yang meliputi mazhab-mazhab manajemen yaitu mazhab ilmiah, mazhab hubungan manusia, dan mazhab teori keputusan. Di samping itu, level-level manajerial dalam sistem organisasi perpustakaan juga dipaparkan untuk melihat bagaimana implementasinya dalam dunia perpustakaan.

Pembahasan terakhir difokuskan pada lima pilar utama manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, SDM/pengelolaan staf, pengarahan, dan pengawasan. Kelima pilar ini dikupas dalam kaitannya dengan sistem organisasi perpustakaan sehingga memberikan gambaran yang jelas tentang penguatan pengelolaan perpustakaan dengan penggunaan lima pilar atau fungsi utama manajemen tersebut.

Kata Kunci: Manajemen, Mazhab-Mazhab Manajemen, Manajemen Perpustakaan

A. Pendahuluan

Dalam sistem manajemen perpustakaan, ada berbagai konsep yang dapat diterapkan sebagaimana yang terjadi pada organisasi-organisasi lainnya, baik yang komersial maupun yang non-komersial. Penerapan manajemen yang dimaksud dalam dunia perpustakaan merupakan suatu kemutlakan karena tanpa dengan itu, organisasi perpustakaan akan ketinggalan dan bahkan dilupakan oleh masyarakat. Tentu saja hal seperti itu tidak mustahil terjadi karena apabila harapan masyarakat terhadapnya tidak dapat diwujudkan, maka pastilah mereka akan mencari suatu tempat atau cara lain agar apa yang mereka butuhkan dapat tercapai. Suatu contoh sederhana yang dapat menjadi bukti terhadap pusat-pusat informasi selain perpustakaan adalah munculnya warung-warung internet yang dirasakan manfaatnya sangat besar oleh masyarakat. Oleh karena itu, apabila perpustakaan tidak berbenah diri akan fenomena tersebut, maka tidak menutup kemungkinan peran intinya sebagai mediator informasi akan diambil alih oleh penyedia informasi lainnya, seperti warung internet tersebut.

Untuk menjawab situasi tersebut, maka perpustakaan harus menata diri lebih baik lagi dengan mengadopsi konsep-konsep manajemen modern yang dianggap dapat mendobrak sistem kinerja pelayanan prima perpustakaan. Apabila hal ini dapat dilakukan, penulis yakin bahwa baik fungsi informatif, rekreatif, dan pengetahuan bagi perpustakaan dapat diraih kembali yang tentu saja masyarakat akan mendapatkan apa yang mereka harapkan dalam rangka mendukung segala jenis aktivitas mereka dalam konteks social, keagamaan dan lain sebagainya. Berkaitan dengan peran dan fungsi tersebut, masyarakat akan menilai berdasarkan apa yang mereka rasakan terhadap situasi yang dibangun oleh dunia perpustakaan. Oleh sebab itu perlu ada upaya optimal dari perpustakaan untuk meningkatkan kinerjanya dalam segala aspeknya, baik yang berhubungan dengan sumber daya manusia maupun manajemen.

Berdasarkan fenomena tersebut di atas, perpustakaan masih memiliki suatu peluang yang sangat besar untuk tetap bisa eksis di tengah-tengah masyarakat informasi bilamana ia mampu menggunakan keunggulan-keunggulan yang terdapat dalam manajemen modern yang nantinya dapat memainkan peran informasi tersebut secara profesional dan menarik bagi masyarakat pencari informasi. Keunggulan-keunggulan manajemen yang dimaksud akan dikemukakan dalam konsep-konsep manajemen, misalnya pemilihan terhadap mazhab-mazhab manajemen yang dianggap sangat representatif untuk dunia perpustakaan dalam suatu konteks tertentu. Jadi, seorang manajer perpustakaan atau pusat-pusat informasi harus jeli dan cerdas untuk mengadopsi jenis manajemen yang sesuai dengan konteks perpustakaan yang dipimpinnya. Di samping itu, lima pilar utama

dari manajemen modern akan dianalisis berkaitan dengan aktivitas perpustakaan sehingga pembaca dapat melihat bagaimana kelima pilar tersebut bisa menjelma menjadi suatu komponen integratif dan sinerjik dalam pelayanan perpustakaan secara prima.

B. Gambaran Umum Perkembangan Manajemen

Manajemen telah mendapat perhatian dalam suatu masyarakat yang terorganisir (*organized society*) sepanjang sejarah peradaban, namun pengkajiannya secara sistematis sebagai suatu cabang ilmu pengetahuan yang terpisah merupakan hal baru. Masa penelusuran (*inquiry*) dan penelitian manajemen telah berkembang pesat selama abad ini. Di samping itu, berbagai metode telah digunakan dalam pengkajian administrasi. Pendekatan sistematik yang pertama adalah legalistik yang difokuskan pada pengkajian organisasi, kekuatan (*power*), aktivitas dan batasan-batasan otoritas publik. Setelah itu, pendekatan yang lebih ilmiah digunakan, yang banyak berkonsentrasi pada organisasi administratif sebagai instrumen manajemen. Suatu usaha dilakukan dalam rangka pengambilan keputusan, yang didasarkan pada bukti-bukti empiris, peraturan-peraturan untuk efisiensi dan efektifitas organisasi administratif dan operasi.

Di samping itu, pakar tentang tingkah laku (*behaviourist*) telah menggunakan metode psikologi, sosiologi, dan antropologi dalam upaya untuk mempertahankan pemahaman yang lebih baik tentang tingkah laku, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan kelompok. Pendekatan-pendekatan ini merupakan gerakan utama pada saat ini. Mazhab-mazhab pemikiran telah dirujuk dalam teks yang berbeda, tetapi isi dari setiap mazhab tersebut adalah jelas sehingga dapat dipahami. Oleh karena itu, tidak ada mahasiswa yang tidak familiar dengan ide-ide dari pemikir-pemikir awal tersebut dalam bidang ini. Ini tidaklah berarti bahwa ide-ide mereka harus diterima tanpa pertanyaan. Namun demikian, ide-ide pemikir tersebut merupakan basis pengembangan manajemen sebagaimana yang kita ketahui pada saat ini.¹

Sebagai gambaran umum tentang sejarah perkembangan manajemen ini ada sejumlah mazhab pemikiran yang perlu dipahami, di antaranya sebagai berikut:

¹ Stueart, Robert D. and John Taylor Eastlick (1981). *Library Management*, Colorado: Libraries Unlimited, hlm. 17-19.

B.1 Mazhab-Mazhab Manajemen

1. Mazhab-Mazhab Ilmiah (Scientific Schools)

a. *Mazhab manajemen ilmiah*

Istilah “Manajemen Ilmiah” telah diciptakan pada tahun 1910 oleh Louis Brandeis sebelum Komisi Perdagangan Antar-Negara. Asumsi dasar mazhab ini memiliki filosofi yang berarti bahwa para pekerja terdorong oleh faktor ekonomi sehingga apabila mereka diberikan ganjaran (*reward*) berupa materi maka mereka akan bekerja sebaik mungkin yang berhubungan dengan pekerjaannya. Penekanannya adalah pencapaian hasil maksimal dengan usaha minimal, dengan mengurangi pemborosan dan ketidak-efisienan pada level operasi. Di Amerika Serikat, karya Frederick Winslow Taylor mendominasi pemikiran tersebut dalam bidang ini. Pandangan Taylor ini mengikuti pandangan sistem nilai kerja protestan. Pekerjaan menurutnya bahwa manusia dan mesin adalah satu, sebagaimana ia katakan “tidak ada unsur tunggal, namun yang ada adalah kombinasi secara keseluruhan, yang merupakan manajemen ilmiah, yang bisa disingkat sebagai: Ilmu, bukan aturan ibu jari; Keharmonisan, bukan perpecahan; Kerjasama, bukan individualisme; Hasil maksimal, sebagai pengganti dari hasil yang terbatas; Pengembangan setiap manusia terhadap efisiensi dan kemakmurannya yang agung”.²

b. *Mazhab klasik*

Mazhab lain, yang mulai berkembang di Perancis kira-kira sezaman dengan eksperimen Taylor di Amerika Serikat, bertujuan untuk menganalisis proses manajemen, menciptakan kerangka konseptual, mengidentifikasi prinsip-prinsip, dan membangun suatu teori manajemen dari prinsip-prinsip tersebut. Mazhab tersebut menganggap manajemen sebagai suatu proses universal. Mazhab ini, banyak orang menamakannya sebagai mazhab klasik, kadang-kadang juga disebut sebagai mazhab tradisional atau mazhab universalis. Koontz dan O’Donnel menyitir nilai prinsip-prinsip universal: “Ketika prinsip-prinsip manajemen dapat dikembangkan, dibuktikan, dan digunakan, maka efisiensi manajerial akan pasti meningkat.” Kemudian manajer yang hati-hati dapat lebih efektif dengan cara menggunakan panduan-panduan resmi atau membantu untuk memecahkan masalahnya tanpa terlibat dalam penelitian buruh yang sesungguhnya atau dalam praktek-paktek yang riskan dengan metode *trial and error*. Kalau peletak dasar mazhab manajemen ilmiah adalah Taylor, maka peletak dasar mazhab klasik adalah seorang berkebangsaan Perancis bernama Henri Fayol. Dalam karya-karyanya, Fayol menggunakan

² Laugu, Nurdin (2005). Pengantar Manajemen Perpustakaan: Modul untuk Mahasiswa S1 Jurusan Ilmu Perpustakaan dan Informasi, hlm. 3.

pendekatan ilmiah, tetapi ia melihat administrasi dari atas ke bawah dan menekankan perlunya untuk mengajarkan administrasi pada semua level.³

c. *Mazhab system*

Perang Dunia I telah memberikan pengaruh besar pada pengkajian terhadap efisiensi, sehingga pada tahun 1930 ide penerapan teori terhadap organisasi dan sistem telah ditekankan dalam mazhab organisasi dan sistem. Teori ini membedakan antara administrasi (yang mewakili sudut pandang kepemilikan) dan manajemen ilmiah (sebuah pendekatan terhadap pekerjaan pada level operasi) sebagaimana keduanya berhubungan dengan organisasi dan sistem. Mazhab ini telah mengembangkan karya Fayol dan pada saat yang sama mulai mengeksplorasi aspek-aspek tingkah laku manajemen. Misalnya, Max Weber bersama murid-muridnya, yang mengkaji birokrasi, menganggap seorang administrator sebagai kunci terhadap pengawasan pemerintahan di negara-negara modern. Sebagai seorang strukturalis, Weber, seorang sosiolog Jerman menekankan spesialisasi dalam suatu organisasi dan memberikan banyak pembahasan mengenai pentingnya hirarki proses pengambilan keputusan. Weber, merupakan penulis yang hampir sezaman dengan Taylor dan Fayol, menganalisis lebih banyak pada otoritas dan tanggung-jawab resmi daripada otoritas dan tanggung-jawab individu. Teori monumental yang dikembangkannya adalah tentang struktur otoritas dalam suatu organisasi yang kompleks.⁴

2. Mazhab-Mazhab Hubungan Manusia (Human Relations Schools)

Pengembangan selama tahun 1930an, mazhab-mazhab hubungan manusia bertanggung-jawab terhadap sejumlah defisiensi teori-teori klasik. Tesis dari mazhab hubungan manusia tersebut adalah bahwa karena pengelolaan (manajemen) mempengaruhi orang melakukan sesuatu, maka pengkajian manajemen harus berpusat pada hubungan antar-personal. Penekanan utama dari mazhab tersebut, kemudian, adalah pada individu dan kelompok informal dalam organisasi formal, di mana hal ini memperhatikan bagaimana menghubungkan orang-orang ke dalam lingkungan kerja. Ungkapan "administrasi kepegawaian" saat ini menjadi populer, disertai dengan peningkatan usaha ke arah demokratisasi dan partisipasi staf dalam proses manajemen.⁵

Mazhab ini lebih memfokuskan dirinya pada pengkajian orang-orang sebagai

³ Stueart, Library..., hlm. 22, dan lihat juga: Lasa HS (2005). Manajemen Perpustakaan, Yogyakarta: Gama Media, hlm. 4.

⁴ Stueart, Library..., hlm. 24.

⁵ Lasa HS, Manajemen..., hlm. 4.

makhluk hidup daripada sebagai unit-unit kerja. Perhatian utamanya adalah pengakuan terhadap kebutuhan dasar manusia, dengan pandangan bahwa ketika kebutuhan tersebut diakui dan saran-saran serta keluhan-keluhannya diterima, maka semangat kerja akan meningkat, yang pada akhirnya produksi juga akan meningkat. Para sosiolog dan psikolog telah memberikan kontribusi terhadap perkembangan mazhab ini.⁶

a. *Mazhab tingkah laku manusia*

Penelitian yang berasal dari mazhab pemikiran ini telah memfokuskan pada tingkah laku individu, kelompok, dan organisasi. Asumsi utamanya adalah bahwa apabila manajemen dapat membuat pekerja senang, maka kinerja yang maksimal akan tercapai. Mary Follett, seorang filosof politik, telah berkonsentrasi pada aspek manusia dan menyerukan untuk melakukan penelitian intensif dalam organisasi. Ia menekankan aspek-aspek psikologis dan sosiologis terhadap manajemen dan melihatnya sebagai proses sosial serta menganggap bahwa koordinasi merupakan prinsip yang paling penting: koordinasi melalui kontak langsung dengan orang-orang yang terlibat; koordinasi yang merupakan proses yang berkesinambungan; koordinasi yang ditemukan dalam langkah-langkah awal dari setiap usaha; dan koordinasi sebagai suatu tatanan yang berlawanan dari seluruh aspek suatu situasi. Ia sangat berkonsentrasi dengan para pekerja dalam organisasi dan keterlibatan mereka dalam memutuskan nasibnya dalam organisasi. Usaha yang pertama dilakukan berkaitan dengan jenis penelitian ini adalah eksperimen dari Elton Mayo dan kelompok psikolog industri di Western Electric Hawthorne Plant di Chicago. Para peneliti ini mulai mengkaji kondisi kerja fisik dan pengaruhnya terhadap produktivitas pekerja. Pengkajian ini mengungkapkan pentingnya interaksi sosial dan faktor-faktor psikologis dalam menentukan produktivitas dan kepuasan.⁷

b. *Mazhab sistem sosial*

Mazhab ini sangat dekat berkaitan dengan mazhab hubungan manusia sehingga sering membingungkan. Mazhab tersebut mendorong manajemen untuk memotivasi pekerja dalam rangka mengembangkan kelompok-kelompok sosial di tempat kerja untuk memajukan partisipasi pekerja dalam manajemen dan membangun demokrasi dalam organisasi. Bapak spiritual dari mazhab ini adalah Chester Barnard, yang dalam tulisan-tulisannya, membahas tentang keseimbangan kepuasan-kontribusi dan mengidentifikasi empat motivasi khusus:

⁶ Lihat: "Management History" dalam http://telecollege.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/loverview/management_history/mgmt_history.htm <30-09-2006>

⁷ Stueart, Library..., hlm. 25, dan lihat juga: "Management..." dalam <http://telecollege....> <30-09-2006>

- 1) motivasi materi, misalnya uang dan keamanan fisik lainnya;
- 2) peluang non-materi yang bersifat personal untuk berbeda, prestise, dan kekuatan personal;
- 3) kondisi fisik pekerjaan yang diinginkan; dan
- 4) kedermawanan yang ideal, misalnya kebanggaan akan kelihaihan, perasaan kesetaraan, loyalitas terhadap organisasi, dan sebagainya. Bernard menekankan komunikasi sebagai fungsi pertama dari seorang manajer.⁸

3. Mazhab-Mazhab Teori Keputusan (Decision Theory Schools)

Dari tahun 1950an sampai tahun 1980an banyak sekali kontribusi yang dibuat untuk manajemen melalui berbagai disiplin misalnya matematika, statistik, dan ekonomi: dengan penggunaan model matematis untuk pengambilan keputusan dan prediksi; melalui teknik pengawasan seperti *cost benefit analysis*; melalui teori permainan dan strategi dalam perencanaan yang kreatif; dan melalui psikologi dan sosiologi, dengan teori-teori kepemimpinan dan organisasi, motivasi dan tingkah laku manusia, hubungan organisatoris, dan sifat dasar otoritas. Mazhab-mazhab ini menunjukkan unsur umum terhadap apa yang telah dibahas di atas, seperti aspek pengambilan keputusan. Penemuan teknologi telah sangat membantu para peneliti dalam pengembangan sistem informasi.

Fokus utama dari mazhab teori keputusan ini adalah pengkajian prosedur keputusan yang rasional dan cara-cara bagaimana seorang manajer mencapai suatu keputusan. Implikasinya adalah bahwa model matematis dan proses kuantitatif dapat berfungsi sebagai basis untuk semua manajemen. Banyak peneliti telah berkonsentrasi pada penggambaran proses pengambilan keputusan, penggambaran tentang psikologi dan ekonomi, atau pada penentuan bagaimana keputusan harus dibuat. Mazhab matematis tersebut, sebuah cabang mazhab teori keputusan, berkonsentrasi terhadap apa yang dilakukan untuk mengukur dan kenapa, dengan pemikiran untuk menunjukkan bagaimana cara terbaik untuk meningkatkan kinerja sistem atau memecahkan suatu masalah.⁹

B.2 Level Manajemen dan Konsepsi Manajerial dan implementasinya dalam Konteks organisasi Perpustakaan

Manajemen dapat dipahami baik sebagai seni ataupun sebagai ilmu. Pemahaman tersebut tergantung pada sudut pandang seseorang yang mencoba melihat dan menangkap suatu pemahaman dalam wacana tersebut. Namun, Bryson

⁸ Stueart, Library..., hlm. 26, dan lihat juga: Dalimunthe, Ritha F. (2003). "Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen" dalam USU Digital Library.

⁹ Stueart, Library..., hlm. 26.

melihatnya sebagai kombinasi antara keduanya. Tugas-tugas manajerial meliputi kombinasi antara sumber daya baik itu manusia, informasi, teknis dan keuangan. Kombinasi tersebut dimaksudkan untuk pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran organisasi. Berkaitan dengan itu, maka pendekatan ilmiah terletak pada pengambilan keputusan, perencanaan, dan pemanfaatan teknologi. Sedangkan pendekatan yang bersifat seni terhadap manajemen tersebut adalah berkaitan dengan tugas-tugas komunikasi, kepemimpinan dan latar tujuan (goal-setting).¹⁰

Manajemen perpustakaan atau pusat informasi tercipta oleh suatu kombinasi antara fungsi, peran, dan keahlian manajemen yang bersifat dasar. Fungsi dan peran dimaksud akan berbeda dalam berbagai jenis perpustakaan atau pusat-pusat informasi. Fungsi dan peran manajemen tersebut juga akan berbeda tergantung pada level manajemen sebagaimana tanggung-jawab manajerial pada setiap level manajemen. Sedangkan keahlian manajemen dibutuhkan ketika berhadapan dengan berbagai jenis aktivitas organisasi. Pengelolaan suatu perpustakaan membutuhkan keahlian manajemen yang sama dengan pengelolaan suatu tim sepak bola atau otoritas pemerintahan lokal. Bahkan seorang pustakawan atau seorang professional informasi yang bekerja dalam suatu situasi 'one-man-band' menggunakan keahlian manajemen dalam memperoleh dana untuk perpustakaan, menentukan arah masa depannya, dan merencanakan pelayanan-pelayanan baru serta mengkomunikasikan dengan manajemen dan orang-orang organisasi untuk mencapai tujuan perpustakaan.

Secara tradisional telah diakui bahwa tugas manajerial itu terdiri dari lima fungsi dasar atau katakanlah sebagai pilar utama manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengkoordinasian, dan pengomandoan. Bahkan saat ini, kelihatannya fungsi tersebut diperluas yang meliputi fungsi-fungsi khusus seperti kepemimpinan, pengangkatan pegawai, penganggaran dan pelaporan. Perlu diketahui bahwa fungsi-fungsi ini merupakan aktivitas yang tidak dapat dipisahkan sehingga bila seorang manajer terlibat dalam suatu jenis kegiatan, maka fungsi-fungsi tersebut merupakan suatu aktivitas yang saling terhubung dalam suatu proses manajemen.

Fungsi-fungsi manajemen dimainkan dalam berbagai peran manajemen. Henry Mintzberg (1973)¹¹ telah mengkaji berbagai peran manajerial dan telah mengidentifikasi 10 peran interaktif yang dilakukan oleh manajer. Mintzberg mengklasifikasikan fungsi-fungsi ini ke dalam tiga kelompok yaitu *interpersonal*, *informational* dan *decisional*. Setiap kelompok ini dapat dilihat dalam perpustakaan ataupun pusat-

¹⁰ Bryson, Jo (1990). *Effective Library and Information Centre Management*, England: Gower, hlm. 4.

¹¹ Bryson, *Effective...*, hlm. 5.

pusat informasi. Meskipun peran ini digambarkan secara terpisah tapi tetap integratif dalam prakteknya. Yang relatif penting dari setiap peran ini adalah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan personal seorang manajer, jenis organisasi, lingkungan eksternal, atribut-atribut rendahan, teknologi yang digunakan dan kultur korporasi organisasi.

1. Level-Level Manajemen

Manajer yang bekerja pada level yang berbeda dari suatu organisasi, seperti perpustakaan dan pusat-pusat informasi, maka aktivitas dan keahliannya pun akan berbeda tergantung pada posisi hirarkisnya. Secara umum, manajer digambarkan sebagai manajer puncak (*top-level manager*), manajer menengah (*mid-level manager*), dan manajer bawah (*first-line manager*). Jumlah orang yang duduk pada setiap level tersebut akan berkurang pada level menuju ke atas, misalnya pada manajemen level bawah berjumlah 5 orang, lalu mungkin hanya 3 pada manajemen level bawah dan hanya 1 orang pada manajemen level puncak.

Dalam konteks perpustakaan biasanya ada dua hirarki manajemen, yaitu hirarki perpustakaan sendiri dan hirarki organisasi yang menaungi perpustakaan tersebut. Misalnya, dalam suatu perguruan tinggi atau badan pemerintah, pustakawan manajer dianggap sebagai manajer puncak dalam perpustakaan tersebut, tetapi sebagai manajer menengah dalam universitas atau badan pemerintah.¹²

a. *Manajemen Puncak (Top Management)*

Manajemen puncak bertanggung-jawab terhadap perencanaan masa depan dan juga penelitian lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan potensial yang mungkin mengancam dan atau memberikan peluang pada organisasi. Dalam perpustakaan atau pusat-pusat informasi, manajemen puncak menentukan batas yang meliputi peran, berhubungan dengan organisasi luar dalam rangka tujuan lobi atau urusan politik, dan mewakili perpustakaan dalam perihal komunitas, urusan bisnis, dan negosiasi pemerintah. Manajer pada level ini lebih banyak menghabiskan waktunya bersama dengan manajer-manajer yang selevel dari organisasi lain daripada bersama dengan orang bawahannya.

Dalam perencanaan masa depan, manajer puncak mencatat setiap informasi yang diperoleh dari luar, setiap urusan yang dilakukannya bersama dengan organisasi lain, dalam bentuk laporan, yang diterima dari bawahannya (*mid-level manager*). Dalam hal pembuatan kebijakan, manajer puncak menggunakan sudut

¹² Bryson, *Effective...*, hlm. 7.

pandang holistik untuk dapat bertanggung-jawab terhadap pengawasan organisasi secara menyeluruh. Sebagai bagian dari proses ini, mereka mengidentifikasi tujuan-tujuan yang akan dicapai oleh bawahannya.¹³

b. *Manajemen Level Menengah (Mid-Level Management)*

Manajer level menengah ini menerima strategi-strategi, secara menyeluruh dan luas, dan kebijakan dari manajer puncak lalu menerjemahkannya ke dalam program aksi yang spesifik, yang dapat diimplementasikan oleh manajer bawah. Mereka juga menghabiskan banyak waktunya untuk menganalisis data, misalnya statistik yang diberikan oleh manajer bawah, dan meringkasnya dalam bentuk laporan yang akan diajukan ke manajemen puncak. Dalam bertindak, manajer tersebut sebagai perantara antara manajemen puncak dan manajemen bawah, manajer menengah menghabiskan banyak waktunya menggunakan keahlian komunikasi tingkat tinggi untuk berbicara melalui telepon, menghadiri pertemuan dan mempersiapkan laporan. Manajer menengah di perpustakaan atau pusat-pusat informasi harus memiliki pengetahuan tentang bagian atau cabang tertentu mereka secara mendalam dan hubungannya dengan bagian dan cabang yang lain untuk memperlihatkan fungsi koordinasi yang perlu, yang merupakan bagian dari peran mereka.¹⁴

c. *Manajemen Bawah (First-Line Management)*

Manajer bawah langsung bertanggung-jawab terhadap administrasi sehari-hari untuk memenuhi sasaran jangka pendek.¹⁵ Tanggung-jawab manajer lebih bersifat bimbingan yang melelahkan karena membutuhkan keahlian yang sangat teknis dan skil hubungan personal. Manajer pada level ini menggunakan waktunya hanya sedikit bersama dengan manajer puncak atau manajer organisasi lain karena mereka lebih banyak bergumul dengan bawahan dan para pelanggannya. Dalam perpustakaan dan pusat-pusat informasi, manajer bawah menghadapi atau berinteraksi dengan kehidupan yang ramai dan hiruk pikuk. Mereka menghabiskan lebih banyak waktunya untuk *problem-solving* dan berkomunikasi dengan orang

¹³ Lasa HS, *Manajemen...*, hlm. 23.

¹⁴ Bryson, *Effective...*, hlm. 9.

¹⁵ Dalam beberapa perpustakaan, seperti perpustakaan pusat UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, manajer bawah adalah koordinator urusan untuk setiap bagian pelayanan, misalnya pelayanan sirkulasi, referensi, dan majalah yang merupakan divisi dari pelayanan publik (*public services*) yang dipimpin oleh seorang koordinator bidang (*Kobid.*). Di samping pelayanan publik tersebut, ada pelayanan teknis (*technical services*) yang meliputi beberapa divisi pelayanan seperti pengadaan, pengatalogan, dan pemeliharaan bahan pustaka yang masing-masing ini dipimpin oleh seorang koordinator.

yang berada dalam wilayah pengawasannya. Mereka juga bertanggung-jawab terhadap pengawasan dan standar kualitas. Di perpustakaan atau pusat-pusat informasi, hal ini disebut sebagai suatu pendekatan untuk memastikan bahwa permintaan akan informasi telah terjawab dengan benar dan terealisasi secepat mungkin dengan melalui prosedur-prosedur yang benar, atau memastikan bahwa bahan-bahan atau koleksi perpustakaan telah dirakkan pada tempatnya yang benar. Suatu kekeliruan besar akan terjadi dalam manajemen apabila manajer puncak akan terlibat dalam operasi sehari-hari perpustakaan. Demikian pula, manajer bawah tidak boleh diharapkan untuk mengambil sudut pandang holistik terhadap organisasi secara total untuk membuat keputusan yang mempengaruhi banyak wilayah.¹⁶

2. Konsep-Konsep Keahlian Manajerial

Suatu keahlian (skill) dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk menerjemahkan pengetahuan ke dalam suatu tindakan (action) yang menghasilkan suatu kinerja yang diinginkan. Dalam melaksanakan tugas manajemen, seorang manajer biasanya menggunakan lima jenis keahlian yaitu *technical*, *interpersonal*, *conceptual*, *diagnostic*, dan *analytical*.

Keahlian Teknis. Keahlian ini mengandung kecakapan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas manajemen. Di perpustakaan dan pusat-pusat informasi, misalnya, keahlian ini mencakup pengetahuan dan kecakapan bersifat teknis yang dibutuhkan untuk menggunakan sistem informasi *online*,¹⁷ bibliografi perdagangan dan nasional, terminal komputer, pemain video disk atau pengetahuan dari berbagai skema organisasi bibliografis. Keahlian teknis banyak digunakan oleh manajer bawah di perpustakaan dan pusat-pusat informasi di mana pelatihan dan supervisi staf merupakan hal penting dalam pekerjaan. Untuk menjawab pertanyaan dan memperoleh sikap respek dari bawahannya, manajer harus memiliki keahlian dan pengetahuan yang berkaitan dengan peralatan, fasilitas, sistem, dan teknik yang digunakan di perpustakaan atau jasa informasi.

Keahlian Interpersonal. Keahlian ini digunakan oleh manajer ketika mereka berhubungan dengan orang-orang, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. Mereka biasanya menjaga hubungan personal dan jaringan kerjasama dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama. Keahlian interpersonal juga digunakan untuk berkomunikasi atau memahami dan memotivasi baik perseorangan maupun kelompok. Manajemen puncak di perpustakaan

¹⁶ Bryson, *Effective...*, hlm. 10.

¹⁷ Sistem informasi online ini telah mendapatkan suatu dukungan besar dari perkembangan teknologi komunikasi, seperti internet.

menggunakan keahlian interpersonal untuk memperoleh pengetahuan tentang lingkungan eksternal di mana organisasi perpustakaan beroperasi.¹⁸ Sedangkan manajer menengah menggunakan keahlian interpersonal dalam memediasi antara manajemen puncak dan manajemen bawah dalam membahas kebutuhan-kebutuhan dan menerjemahkan kebijakan-kebijakan ke dalam suatu aksi. Adapun manajer bawah menggunakan keahlian interpersonal tersebut untuk mengarahkan agar tugas-tugas dalam lingkungan kerja mereka dapat dilaksanakan secara efektif dan menyenangkan. Seorang manajer yang memiliki keahlian interpersonal yang baik tentu akan memperoleh kesuksesan yang lebih baik daripada manajer yang kurang baik dalam hal ini.

Keahlian Konseptual. Keahlian ini dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan untuk memahami hubungan bagian-bagian individu ke dalam hubungan secara keseluruhan atau sebaliknya. Keahlian ini juga mencakup pemahaman terhadap hubungan sebab-akibat, baik dalam maupun luar organisasi. Dalam perpustakaan dan pusat-pusat informasi, keahlian konseptual membutuhkan suatu pendekatan holistik untuk memahami bagaimana tujuan dan aktivitas berbagai departemen atau pelayanan memberikan andil terhadap hasil actual, hubungan dan pengaruh kekuatan lingkungan eksternal terhadap tujuan dan aktivitas ini. Keahlian ini memungkinkan manajemen puncak dan menengah mengambil suatu pandangan menyeluruh dan menentukan apakah kebutuhan departemen individu melengkapi kebutuhan organisasi, dan merespon masalah-masalah potensial secara layak.

Keahlian Diagnostik. Keahlian ini mengandung kemampuan untuk memperoleh, menganalisis dan menafsirkan informasi untuk menentukan sebab-sebab perubahan, apakah itu berkaitan dengan *input*, *output* atau proses transformasi organisasi. Dalam perpustakaan atau pusat-pusat informasi, perubahan semacam tersebut bisa berupa gejala-gejala problem atau sebaliknya, situasi yang baik. Misalnya, pergantian staf dalam suatu departemen pelayanan teknis bisa berupa gejala problem humas di mana pustakawan yang bertanggung-jawab adalah tidak memiliki keahlian interpersonal, atau secara alternatif, merupakan produk dari lingkungan kerja yang monoton di mana sesungguhnya solusi bisa ditemukan dalam pengayaan pekerjaan.

Keahlian Analitis. Keahlian ini memungkinkan pustakawan atau profesional informasi untuk menentukan sebab-sebab perubahan dan memberikan aksi korektif atau memanfaatkan situasi. Keahlian ini melengkapi keahlian diagnostik yang mana

¹⁸ Untuk bisa mendesain program-program unggulan suatu organisasi termasuk perpustakaan tentu harus mempelajari lingkungan luar agar bisa dijadikan pijakan untuk membuat action plan yang kompetitif. Selain itu, keahlian semacam tersebut juga sangat bermanfaat untuk lobi atau negosiasi dan juga menghadapi pembuat keputusan.

memberikan suatu cara untuk mengidentifikasi variabel kunci dalam suatu situasi, untuk menentukan bagaimana variabel tersebut saling berhubungan dan memutuskan yang mana membutuhkan perhatian. Keahlian diagnostik memungkinkan manajer untuk memahami suatu situasi, sedangkan keahlian analitis memungkinkan seseorang untuk menentukan cara tindakan yang layak.¹⁹

C. Aplikasi Manajemen Perpustakaan

1. Perencanaan

Pengembangan suatu pernyataan misi, pernyataan-pernyataan kebijakan, dan sasaran berarti memulai suatu proses perencanaan. Perencanaan didasarkan pernyataan kebijakan suatu perpustakaan. Pada level teoritis, perencanaan mulai dengan pernyataan kebijakan untuk menggambarkan jasa perpustakaan. Pernyataan semacam tersebut di atas bisa dibuat pada level yang berbeda. Jika tidak, maka pustakawan harus mengembangkan pernyataan semacam di atas di perpustakaan mereka bersama dewan komisi mereka.²⁰

Perencanaan bukan saja tingkah laku tetapi juga merupakan suatu proses tindakan berencana yang bertujuan untuk membawa suatu organisasi dari suatu situasi dan kondisi ke suatu situasi dan kondisi yang diinginkan dalam suatu periode tertentu. Hal tersebut memandu kita terhadap apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya. Oleh karena itu, perencanaan meliputi pembuatan keputusan tentang cara tindakan yang mungkin berdasarkan misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, dan informasi yang tersedia lainnya. Barangkali alasan yang paling penting terhadap perencanaan adalah menghadapi ketidak-pastian dan perubahan, memfokuskan perhatian pada sasaran yang telah didesain secara jelas, melakukan operasi yang ekonomis, dan memfasilitasi pengawasan. Agar hal tersebut dapat dilakukan melalui suatu pola perencanaan yang baik, maka konsep harus mulai pada tingkat teratas dan diimplementasikan melalui kebijakan, prosedur, proyek, dan program-program perpustakaan.²¹

Penerapan manajemen dalam suatu organisasi, termasuk perpustakaan, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam rangka pencapaian hasil

¹⁹ Lihat: Bryson, *Effective...*, hlm. 4-12, dan lihat juga: Elu, Wilfridus B. "Manajemen Strategis Berbasis-Kompetensi: Pendekatan Integratif Dalam Membangun Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan" dalam versi digital melalui internet <28-09-2006>.

²⁰ Wools, Blanche (2004). *The School Library Media Manager*, London: Libraries Unlimited, hlm. 97.

²¹ Stueart, *Library...*, hlm. 32, dan lihat juga: Dalimunthe, "Sejarah..." dalam *USU Digital Library*.

yang maksimal. Hal tersebut hanya akan ditunjukkan secara singkat agar bisa menjadi perhatian awal bagi pembaca yang akan mendalami manajemen perpustakaan tersebut, sebagai berikut:

a. *Faktor-Faktor Dalam Perencanaan*

Proses perencanaan dapat dibagi ke dalam empat unsur yaitu: waktu merupakan unsur pertama dalam proses perencanaan. Ada dua kategori perencanaan yang berkaitan dengan waktu yaitu perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Di perpustakaan perguruan tinggi seperti UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, misalnya, pengadaan buku-buku yang segera dibutuhkan oleh mahasiswa merupakan perencanaan jangka pendek tetapi pengadaan koleksi yang kelihatannya tidak dibutuhkan oleh mahasiswa namun tetap diadakan maka jenis pengadaan tersebut masuk dalam perencanaan jangka panjang.²²

Unsur kedua adalah pengumpulan dan analisis data yaitu mencakup pengumpulan data bersifat sistematis yang berkaitan dengan perpustakaan dan pusat-pusat informasi, termasuk aktivitasnya, operasi, staf, penggunaan dan pengguna, pada suatu waktu atau periode tertentu. Ketiga adalah level perencanaan meliputi semua supervisor, apakah itu pada level atas, menengah dan atau bawah harus terlibat dan bertanggung dalam perencanaan. Unsur terakhir adalah fleksibilitas, di mana pemenuhan terhadap perubahan kebutuhan merupakan esensi dari suatu perencanaan yang baik. Perencanaan apapun yang kaku untuk mengakomodasi perubahan perlu dipikirkan ulang. Oleh sebab itu, pentingnya untuk mereview rencana-rencana jangka panjang secara periodik karena dengan pertimbangan untuk merevisi suatu rencana yang dianggap tidak relevan lagi.²³

b. *Teknik Perencanaan*

Ada banyak teknik yang penting dalam proses perencanaan, di antaranya empat yang dikemukakan di sini yaitu:

- 1) Standar atau Panduan. Hal ini telah dibuat oleh beberapa kelompok untuk menyajikan atau menunjukkan otoritas dengan standar dan memfungsikan sebagai panduan untuk perencanaan. Misalnya, standar yang dikembangkan oleh ALA (American Library Association) sekarang dipakai di berbagai jenis dan jasa perpustakaan.

²² Berkaitan dengan jangka panjang ini, suatu perpustakaan di Reuvensplaat 2, Leiden bernama KITLV (Koninklijk Instituut voor Taal-, Land – en Volkenkunde) telah mengumpulkan atau mengoleksi informasi berkaitan dengan hasil-hasil rapat mingguan ataupun bulanan Departemen Agama RI yang kelihatannya kalau dilihat dari perspektif jangka pendek tidak ada gunanya. Namun, jangka panjangnya akan sangat berguna untuk sumber penelitian historis dalam puluhan bahkan ratusan tahun yang akan datang.

²³ Stueart, Library..., hlm.33.

- 2) Peramalan. Ini merupakan suatu usaha untuk menemukan cara yang bisa diterapkan atau seperangkat kemungkinan. Ada tiga strategi untuk melakukan peramalan: (a) deterministik yaitu melihat adanya hubungan kausalitas yang dekat antara hari ini dan besok; (b) simptomatik yaitu menelusuri tanda-tanda yang mungkin merupakan indikasi dari masa depan; dan (c) sistematis yaitu melihat adanya prinsip regularitas. Perpustakaan sebagai pusat informasi akan selalu mengalami perkembangan dan perubahan yang cepat sehingga perlu memiliki suatu strategi perencanaan yang fleksibel dengan menggunakan standar-standar peramalan yang ilmiah sehingga bisa dipertanggung-jawabkan.
- 3) Keputusan masa depan. Ini bukanlah perencanaan karena perencanaan membahas bukan keputusan masa depan tetapi masa depan dari keputusan sekarang, bukan apa yang akan dilakukan oleh seseorang besok tetapi apa yang harus dilakukan sekarang/hari ini untuk dipersiapkan pada hari besok. *Action plan* merupakan suatu keharusan bagi perkembangan suatu perpustakaan karena dengan rencan aksi tersebut, perpustakaan akan memiliki kemudahan untuk mengcover apa yang diinginkan oleh pelanggannya.
- 4) Dokumen berjilid. Dokumen semacam ini dibutuhkan, namun perencanaan bukanlah hanya sebuah dokumen berjilid yang merupakan hasil dari masa perencanaan periodik. Perubahan-perubahan dalam lingkungan membutuhkan perubahan dalam perencanaan, sehingga haruslah ada fleksibilitas. Fleksibilitas tersebut memberikan suatu kelonggaran bagi manajer perpustakaan ataupun pusat-pusat informasi untuk menjangkau seluruh permintaan pemakainya.²⁴

c. Lingkungan Perencanaan

Perencanaan mengatur sumber-sumber (baik staf maupun material²⁵) perpustakaan dengan pengetahuan yang sangat baik tentang masa depan. Di samping itu secara sistematis mengorganisir usaha-usaha yang dibutuhkan untuk memanfaatkan sumber-sumber tersebut, mengukur hasil-hasil keputusan perencanaan melalui *feedback* yang sistematis sehingga perubahan-perubahan yang diperlukan dapat dilakukan. Untuk membuat suatu iklim perencanaan dalam perpustakaan atau pusat informasi, paling tidak ada dua hal yang dilakukan yaitu 1) seluruh komponen organisasi harus mengetahui arah, tujuan, dan harapan perpustakaan; dan 2) perpustakaan dan administrasi kelembagaan harus

²⁴ Lihat: Stueart, Library..., hlm. 35-36.

²⁵ Kedua sumber daya ini merupakan komponen inti perpustakaan, staf yang profesional tanpa didukung material, yang meliputi anggaran belanja perpustakaan dan tentu saja adalah juga koleksi, maka tidak mungkin dapat memenuhi kebutuhan pemakai dan begitu juga koleksi yang banyak tanpa ditangani oleh staf atau pustakawan yang profesional, pelayanan yang diberikan oleh perpustakaan tidak akan maksimal sehingga dengan itu dibutuhkan adanya sinergi antara kedua komponen tersebut.

mengetahui semua keputusan, komitmen, dan usaha-usaha anggota organisasi.²⁶

d. *Masa Depan Perencanaan Perpustakaan*

Problem yang menghadang bagi seorang administrator perpustakaan adalah memperoleh pemahaman tentang bagaimana dan kenapa melakukan perencanaan. Langkah pertama dalam peningkatan jasa perpustakaan adalah mengenali semua faktor-faktor yang telah dibahas di atas. Langkah selanjutnya adalah perencanaan individu yang harus dilakukan oleh setiap perpustakaan, dan dalam melakukan hal tersebut, perpustakaan harus menyediakan pelayanan yang mewakili tujuan-tujuan perpustakaan bersangkutan. Beberapa perpustakaan saat ini telah mengembangkan rencana jangka panjang yang bersifat formal yang mungkin akan berfungsi sebagai model. Perpustakaan-perpustakaan hari esok mungkin merupakan hasil dari perencanaan hari ini. Perencanaan hari ini harus didasarkan pada sasaran yang telah diformulasikan secara jelas, yang akan mendorong semua bagian-bagian organisasi untuk bekerja dalam pencapaian tujuan yang sama. Merupakan suatu tantangan dan tanggung-jawab bagi perpustakaan untuk dapat mengintegrasikan seluruh sumber-sumber terhadap pencapaian tujuan umum. Pembuatan tujuan dan sasaran merupakan langkah dasar dalam pengembangan rencana jangka panjang perpustakaan.²⁷

2. Pengorganisasian

Organisasi merupakan suatu struktur (ciptaan manusia) yang mengandung sebuah sistem di mana orang-orang dapat menunjukkan aktivitas-aktivitas yang ditugasinya, yang memberikan kontribusi terhadap tujuan, sasaran, dan program-program organisasi. Oleh karena itu, setiap aktivitas yang tidak memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi tidak memiliki tempat dalam organisasi yang bersangkutan.

Karena struktur ini merupakan ciptaan manusia, maka tidak ada jalan untuk menganggapnya sebagai sesuatu yang permanen, tidak berubah, dan sakral. Banyak manajer tidak mau merubah struktur organisasi yang dibuat. Hal ini mungkin disebabkan karena kekhawatiran akan perubahan atau kekhawatiran akan kegagalan untuk memahami bahwa aktivitas baru menghasilkan struktur organisasi yang baru dan *modified*. Banyak organisasi saat ini yang dulunya dibuat untuk memenuhi suatu tujuan dan sasaran tertentu tetapi tidak ada lagi karena situasi telah berubah. Sehingga apabila tujuan dan sasaran tersebut dipertahankan, maka tentu akan sia-sia karena perlu dilakukan perubahan atau modifikasi agar organisasi yang

²⁶ Stueart, Library..., hlm. 36-37.

²⁷ Stueart, Library..., hlm. 37.

dibangun tersebut memiliki signifikansi terhadap kondisi real yang dialaminya. Sehingga keengganan untuk melakukan perubahan akan menghasilkan ketidak-efisienan, duplikasi kerja, dan kebingungan.

Struktur organisasi yang menyediakan jalan pencapaian yang efisien terhadap tujuan dan sasaran yang direncanakan bukanlah suatu struktur yang mudah untuk dikembangkan. Dalam suatu organisasi yang terdiri dari satu orang, tidak perlu untuk mengembangkan suatu struktur yang rumit. Satu orang tersebut dapat melaksanakan semua hal. Tetapi apabila organisasi tersebut berkembang dari dua atau lebih orang, maka sebuah struktur harus dibuat. Bahkan dengan dua orang saja dalam suatu organisasi, perbedaan-perbedaan aktivitas akan terjadi, maka struktur pun akan muncul. Semakin besar struktur suatu organisasi dan peningkatan jumlah orang yang terlibat, maka permasalahan-permasalahan yang rumit pun akan datang.

Struktur organisasi modern akan menyediakan suatu lingkungan yang mendorong komunikasi yang mudah antara unit-unit organisasi sehingga setiap orang memahami fungsi dan tujuan seluruh unit dalam struktur tersebut. Di samping itu, setiap rintangan untuk bekerja, apakah itu sifatnya organisasi atau personal, dapat dihindari. Struktur organisasi dunia modern akan menyediakan suatu jaringan komunikasi pembuatan keputusan yang akan memungkinkan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Untuk melakukan hal tersebut, maka perlu ada suatu proses pembuatan bagian atau departemen-departemen.²⁸

a. *Pembuatan Departemen (Departmentation)*

Suatu organisasi terbentuk melalui pengidentifikasian dan pengelompokan aktivitas-aktivitas atau tugas-tugas yang serupa atau berkaitan ke dalam berbagai departemen. Untuk mengidentifikasi tugas-tugas yang serupa atau berkaitan tersebut kedengarannya seperti suatu proses yang sederhana. Namun demikian pekerjaan akan menjadi kompleks ketika tugas-tugas tersebut diperiksa untuk menentukan bagaimana bisa memberikan kontribusi terhadap tujuan dan sasaran organisasi. Pengelompokan tugas-tugas semacam ini menciptakan blok-blok pada tugas-tugas yang berorientasi pada aktivitas atau tugas-tugas yang berorientasi orang-orang. Bagaimana blok-blok ini ditempatkan berhubungan satu dengan lainnya akan menunjukkan suatu tujuan dan sasaran organisasi yang benar.²⁹

Blok-blok tugas aktivitas yaitu menekankan pada proses, prosedur, atau teknik. Tugas ini bisa bervariasi dari yang paling rutin, yang tidak membutuhkan banyak keahlian, ke tugas-tugas yang paling kompleks yang membutuhkan kemampuan

²⁸ Lasa HS, Manajemen..., hlm. 275.

²⁹ Stueart, Library..., hlm. 57.

dan pengetahuan yang luas disertai juga dengan penguasaan terhadap proses, prosedur, atau teknik. Sedangkan tugas-tugas yang berorientasi orang-orang yang menekankan pada hubungan manusia membutuhkan kemampuan untuk berkomunikasi, untuk memandu atau mengarahkan, dan untuk memotivasi orang lain. Dengan bangunan devisi-devisi atau departemen-departemen ini, perpustakaan mampu merespon kebutuhan pencari informasi secara cepat, akurat, dan memuaskan. Meskipun devisi-devisi ini seolah-olah otonom tetapi tetap menjadi suatu bangunan sistem secara menyeluruh yaitu saling membutuhkan antara satu devisi dengan devisi lainnya.

b. *Metode Pembuatan Departemen*

Secara umum, bisnis dan industri telah menggunakan enam metode untuk membuat departemen yaitu:

- 1) Angka. Konsep ini sebenarnya berasal dari militer, di mana angka digunakan bagi sejumlah pasukan untuk membuat regu, peleton, resimen, dan sebagainya. Metode ini biasa digunakan di perpustakaan sebagai basis untuk pengorganisasian, misalnya perpindahan suatu perpustakaan, di mana tidak ada keahlian khusus kecuali membutuhkan punggung yang kuat. Sejumlah orang-orang ditugasi ke proses pemindahan tersebut sesuai dengan metode perpindahan, jarak di mana item atau koleksi dipindahkan, dan skedul untuk penyelesaian perpindahan tersebut.
- 2) Fungsi. Organisasi dengan fungsi telah diterima secara luas, dan juga di perpustakaan, metode ini telah banyak digunakan. Fungsi sirkulasi, referensi, pengadaan, penasehat pembaca, pengrakan, dan sebagainya secara historis telah menjadi basis organisasi perpustakaan. Proses pengelompokan aktivitas perpustakaan yang dianggap perlu telah mengidentifikasi fungsi-fungsi spesifik ini. Di sejumlah pola organisasi yang muncul pada 60an tahun terakhir, beberapa dari fungsi-fungsi ini telah digabung untuk membuat suatu departemen dengan sejumlah sub-departemen yang memperlihatkan fungsi-fungsi yang berkaitan.
- 3) Teritorial. Perpustakaan telah menggunakan prinsip teritori atau wilayah dalam struktur organisasinya. Perpustakaan umum dan sekolah telah banyak berkonsentrasi pada lokasi fasilitas pusatnya; perpustakaan umum telah berkonsentrasi di wilayah yang dilayani oleh perpustakaan-perpustakaan cabangnya, perpustakaan keliling, dan sebagainya.
- 4) Produk. Industri-industri besar telah menggunakan metode ini untuk organisasi karena ada peluang untuk spesialisasi. Organisasi dengan produk secara khusus banyak terdapat di perusahaan-perusahaan industri. Pada dasarnya, perpustakaan tidak menggunakan standar ini, meskipun mungkin produk toko percetakan (bibliografi, brosur, atau kartu katalog yang semuanya dicetak)

bisa diartikan sebagai suatu produk.

- 5) Pelanggan. Baik industri maupun perpustakaan sama-sama memiliki kepentingan besar terhadap pengelolaan berupa pembuatan departemen untuk para pelanggannya.
- 6) Proses atau peralatan. Perpustakaan menggunakan metode ini meskipun berskala kecil, misalnya, perpustakaan yang menggunakan penjilidan buku telah memusatkan semua peralatan penjilidan di suatu tempat.³⁰

3. Penanganan SDM

Ada tiga komponen yang membentuk perpustakaan yaitu: 1) fasilitas fisik atau sekelompok fasilitas untuk mendukung aktivitas perpustakaan, 2) sekumpulan sumber-sumber, dan 3) staf yang bertugas mengumpulkan dan mengorganisir sumber-sumber tersebut untuk ditemu-kembali oleh pemakai. Dari ketiga komponen tersebut, staf memiliki peran penting untuk membuat sebuah perpustakaan hidup dan dinamis atau sebaliknya, kekuatan utama dilakukan untuk melayani masyarakat. Tentu saja bahwa orang-orang ini haruslah memiliki pendidikan yang baik dan dedikasi tinggi berdasarkan filosofi pelayanan. Mereka meyakini bahwa pendidikan akan meningkatkan kualitas hidup dan juga memahami bahwa dalam era perubahan, proses pendidikan yang berkelanjutan merupakan hal yang esensial bila seseorang akan puas dalam berpartisipasi sebagai anggota masyarakat.³¹

Apabila sebuah perpustakaan berkeinginan untuk memanfaatkan stafnya secara maksimal dan pada saat yang sama untuk memuaskan mereka, maka program staf perpustakaan yang jelas dan adil harus dibuat. Dalam lembaga-lembaga umum seperti sekolah, akademi, dan perpustakaan umum, program seperti di atas diamanatkan oleh institusi-institusi induk. Program staf didisain untuk menjamin bahwa semua pekerja harus diperlakukan secara sama dan adil tanpa mengenal ras, warna kulit, keyakinan, atau jenis kelamin.

Pada dasarnya, program staf perpustakaan terdiri dari lima bagian yaitu 1) pengembangan *job description* secara tertulis, 2) membuat suatu proses untuk mengaudit pekerjaan yang aktual telah dilakukan, 3) pembentukan suatu program untuk mengevaluasi kualitas kinerja staf, 4) menjaga skala gaji terkini, dan 5) pengembangan kebijakan staf secara tertulis. Semua bagian dari program staf tersebut kecuali hasil evaluasi kinerja adalah bersifat publik dan harus dijelaskan secara menyeluruh ke seluruh staf. Sedangkan hasil evaluasi kinerja yang telah

³⁰ Stueart, Library..., hlm. 58-59.

³¹ Stueart, Library..., hlm. 78.

dilakukan merupakan informasi yang diberikan hanya kepada orang atau pekerja yang telah dievaluasi tersebut dan kepada supervisor yang terlibat dalam proses tersebut atau orang yang harus menggunakan evaluasi ini untuk mempengaruhi tindakan staf.³²

4. Pengarahan

Pengarahan merupakan fungsi yang kompleks untuk membuat para pekerja dapat melakukan tugasnya secara efisien dan efektif sehingga tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai. Oleh karena itu, pengarahan berkonsentrasi pada hubungan antara supervisor dengan bawahannya pada semua level organisasi.

Secara historis, gambaran praktek-praktek supervisi atau pengawasan bukanlah hal yang indah sebagaimana kenyataan sejarah bahwa pekerja melaksanakan kewajibannya karena mereka dipaksa untuk itu. Mereka dipaksa untuk melakukan apa yang diinginkan oleh majikannya. Ancaman bahaya, takut hukuman, atau ketergantungan pada penguasa untuk mendapatkan perlindungan, makanan, dan perumahan merupakan penggerak yang dipakai selama berabad-abad.³³

Baik pada level yang paling bawah atau eselon tertinggi dari suatu organisasi, supervisor merupakan kunci terhadap sikap pekerja pada pekerjaannya dan juga merupakan kunci terhadap kualitas dan kuantitas produksi. Supervisor bawahan kadang-kala mengadopsi gaya supervisi yang mereka terima dari supervisornya untuk bisa diterapkan. Tetapi yang lebih sering adalah bahwa gaya supervisi yang digunakan oleh setiap supervisor merupakan produk pengalaman dan sikap mereka terhadap orang-orang.

Secara universal, manusia tidak terlepas dari kemanusiaannya sebagai orang yang mengharapkan pujian sehingga di sejumlah lembaga atau institusi, seperti perpustakaan, mungkin terdapat beberapa supervisor ingin dianggap orang yang baik. Misalnya mereka ingin menjadi bagian dari kelompok yang mereka pimpin. Suatu ketika ada seorang supervisor utama mengatakan: "saya suka dianggap sebagai salah satu dari tim, suka bergurau dengan mereka dan bahkan kadang menggoda pekerja, namun hal tersebut menimbulkan masalah ketika saya harus menegakkan disiplin, mengoreksi, atau memecat seorang pekerja."³⁴

5. Pengawasan

Pengawasan didefinisikan sebagai evaluasi terhadap proses. Apakah suatu unit

³² Stueart, Library..., hlm. 90.

³³ Stueart, Library..., hlm. 125.

³⁴ Stueart, Library..., hlm. 126.

berjalan sebagaimana yang direncanakan? Kapan, di mana, dan bagaimana aktivitas dilakukan? Apakah aktivitas tersebut dilaksanakan sesuai dengan rencana? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, mereka yang terlibat akan memeriksa kemajuan pada setiap unit yang ada dan selanjutnya mempertahankan kinerja yang dianggap representatif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Untuk melaksanakan hal tersebut, perlu diajukan pertanyaan lanjutan, misalnya, seberapa baik murid-murid melakukan latihan-latihan evaluasi? Apakah sumber-sumbernya cukup tersedia? Aktivitas apakah yang dianggap paling sukses oleh guru dan murid-muridnya? Apakah laporan akhir, perbandingan dengan unit yang lain, biaya, dan kebutuhan anggaran yang diproyeksikan sesuai dengan konteks pengawasan? Akhirnya, para pustakawan dan guru akan menanyakan apakah aktivitas tersebut sesuai dengan tujuan program. Meskipun contoh-contoh di atas dirancang dalam konteks kurikulum, sebuah tatanan administrasi yang murni dapat diuji.³⁵

Untuk dapat merespon pertanyaan-pertanyaan di atas, maka perlu ada desain dari pustakawan di perpustakaan sekolah untuk membangun kerjasama dan jaringan yang memungkinkan akses terhadap CD ROM dan pangkalan data online dari kelas, rumah, dan perpustakaan serta tempat lainnya. Kerjasama tersebut sangat dibutuhkan dan perlu penanganan yang sistematis sehingga pada level perencanaan, misalnya, mereka yang melakukan hal tersebut menuliskan tujuan-tujuan dan menyelidiki sistem-sistem. Jika proyek semacam ini terpaksa harus diserahkan kepada administrator sekolah, maka *cost benefit*-nya harus ditentukan. Hal ini dapat dilakukan dengan menentukan harga beli dari sebuah pangkalan data *online* versus CD ROM yang di-*loading* dan yang tidak, atau menempatkan versi cetak, mempermudah akses, hemat waktu penelusuran, dan juga waktu pelayanan di dalam penataan kembali materi-materi cetak. Hemat waktu penelusuran membuktikan bahwa waktu murid dan guru sesuai dengan faktor biaya, meskipun murid tidak membayar tapi guru tetap dikenakan biaya. Banyak orang lupa bahwa waktu yang digunakan untuk mencari informasi dapat mengurangi waktu dalam aktivitas belajar-mengajar.

D. Kesimpulan

Dalam sistem organisasi perpustakaan, ada berbagai konsep manajemen yang bisa diterapkan sesuai dengan konteks suatu perpustakaan, misalnya mazhab-mazhab ilmiah yang meliputi mazhab manajemen ilmiah, mazhab klasik, dan mazhab sistem. Selain itu ada yang dinamakan mazhab-mazhab hubungan manusia yang terdiri dari mazhab tingkah laku manusia dan mazhab sistem sosial dan

³⁵ Stueart, Library..., hlm. 154.

terakhir dinamakan dengan mazhab-mazhab teori keputusan. Dalam manajemen perpustakaan, level-level manajerial perlu juga didalami agar penempatan organisasi perpustakaan tidak salah posisi yang tentu saja tujuannya adalah supaya proses manajemen bisa menggerakkan pelayanan yang disediakan secara sinerjik dari satu komponen ke komponen lainnya. Level-level manajerial dapat dilihat sebagaimana berikut yaitu manajemen puncak, menengah, dan bawah. Ketiga level ini harus diterjemahkan berdasarkan pada konteks suatu perpustakaan. Konsep-konsep manajerial ini menggunakan lima bentuk kapabilitas yaitu bersifat *technical*, *interpersonal*, *conceptual*, *diagnostic*, dan *analytical*.

Terakhir, lima pilar utama manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan kepegawaian, pengarahan dan pengawasan telah dikupas mengikuti sistem organisasi perpustakaan. Berhubungan dengan perencanaan, kita seharusnya tidak melihat hanya sebagai tingkah laku tetapi juga merupakan suatu proses tindakan berencana yang bertujuan untuk membawa suatu organisasi dari suatu situasi dan kondisi ke suatu situasi dan kondisi yang diinginkan dalam suatu periode tertentu. Yang selanjutnya pengorganisasian secara ketat dilakukan seperti bahwa setiap aktivitas yang tidak memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi tidak memiliki tempat dalam organisasi yang bersangkutan. Untuk menangani hal ini tentu perlu ada suatu penataan kepegawaian yang profesional sehingga manajemen pemberdayaan sumber daya manusianya juga harus diperhatikan baik yang berkaitan dengan pendidikannya maupun yang berhubungan dengan penggajiannya. Pengarahan dan pengawasan merupakan dua pilar yang harus dijalankan agar tujuan utama organisasi yang akan dicapai tidak menyimpang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, Jo. *Effective Library and Information Centre Management*, England: Gower, 1990.
- Dalimunthe, Ritha F. "Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen" dalam *USU Digital Library*, 2003.
- Elu, Wilfridus B. "Manajemen Strategis Berbasis-Kompetensi: Pendekatan Integratif Dalam Membangun Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan" dalam versi digital melalui internet <28-09-2006>.
- Ingersoll, Patricia and John Culshaw. *Managing Information Technology: A Handbook*

for Systems Librarians, London: Libraries Unlimited, 2004.

Lasa HS. *Manajemen Perpustakaan*, Yogyakarta: Gama Media, 2005.

Library Management dalam *Wikipedia: the Free Encyclopedia*. http://en.wikipedia.org/wiki/Library_management <30-09-2006>

Management History. http://telecollege.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/1overview/management_history/mgmt_history.htm <30-09-2006>

Stein, Barbara L. and Risa W. Brown. *Running A School Library Media Center: A How-To-Do-It Manual for Librarians*, New York: Neal-Schuman Publishers, 2002.

Stueart, Robert D. and John Taylor Eastlick. *Library Management*, Colorado: Libraries Unlimited, 1981.

Wools, Blanche. *The School Library Media Manager*, London: Libraries Unlimited, 2004.