

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR

Dalam tinjauan literatur pada Bab II ini menjelaskan mengenai Konsep Kewirausahaan; Karakteristik Kewirausahaan dalam Perpustakaan; dan Manajemen Perpustakaan.

#### 2. 1 Konsep Kewirausahaan

Pengertian kewirausahaan sangat bervariasi mengingat banyaknya bidang ilmu yang mengembangkannya. Para ahli pun banyak yang mengabungkannya dengan konsep-konsep lain. Seperti Richard Cantilon yang mendefinisikan kewirausahaan dengan konsep keberanian mengambil risiko dalam ketidakpastian, sedangkan Schumpeter menambahkan konsep inovasi dalam definisi kewirausahaan. Namun, kebanyakan dari pengertian-pengertian itu tidak terlepas dari tujuh karakteristik yang membangun kewirausahaan, seperti yang diungkapkan oleh Guy St Clair (1996) yaitu Visi, Keberanian mengambil risiko, Fokus pada pengguna, Inisiatif, Kreatifitas, Dorongan untuk sukses, dan Inovasi.

Peter Drucker dalam Herlina (2005, p. 4) mendefinisikan kewirausahaan dengan *"always searches for change, respond to it, and exploits it as an opportunity"*. Drucker juga mendefinisikan kewirausahaan dengan *"innovation - the effort to create purposeful, focused change in enterprise's economic or social potential"*. Dari pendapat Drucker tersebut dapat dijelaskan bahwa kewirausahaan dimaksudkan sebagai inovasi dimana adanya usaha untuk menciptakan sesuatu yang bermanfaat, memfokuskan untuk mengubah potensi sosial dan ekonomi sehingga organisasi tersebut dapat tumbuh dan berkembang melalui potensi sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut.

Sama halnya seperti dengan yang dikemukakan oleh Raymond W.K. Kao (1995, p. 42) bahwa *"entrepreneurship is the process of doing something new (creative) and something different (innovative) for the purpose of creating wealth for individual and adding value for society"*. Melalui kewirausahaan yang merupakan proses dengan melakukan sesuatu yang baru (menciptakan) dan melakukan sesuatu yang berbeda (inovasi) bertujuan menciptakan dan memberi

suatu keuntungan bagi individu dan menjadi nilai tambah bagi masyarakat di tempat proses tersebut dilakukan. Ini artinya menunjukkan bahwa kewirausahaan bukan hanya proses untuk menciptakan sesuatu yang baru saja namun lebih dari itu memberikan keuntungan atau kesejahteraan dan nilai tambah bagi orang-orang yang berada dalam organisasi atau institusi.

Menurut Salim Siagian (1995) mengatakan bahwa kewirausahaan merupakan semangat, perilaku, dan kemampuan untuk memberikan tanggapan yang positif terhadap peluang memperoleh keuntungan untuk diri sendiri dan atau pelayanan yang lebih baik pada pelanggan atau masyarakat, dengan selalu berusaha mencari dan melayani pelanggan lebih banyak dan lebih baik, serta menciptakan dan menyediakan produk yang lebih bermanfaat dan menerapkan cara kerja yang lebih efisien, melalui keberanian mengambil risiko, kreatifitas, dan inovasi serta kemampuan manajemen. Pengertian kewirausahaan ini sebagai suatu tanggapan yang positif terhadap peluang untuk memperoleh keuntungan untuk diri sendiri dan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan atau masyarakat yang dalam konteks penelitian ini adalah pengguna perpustakaan.

Hisrich and Peters dalam Wiratmo (1996) mendefinisikan kewirausahaan sebagai suatu proses menciptakan sesuatu yang berbeda nilainya dengan mencurahkan waktu dan tenaga yang diperlukan, dengan bersedia menanggung risiko keuangan, psikis, dan sosial dan menghasilkan imbalan keuangan, kepuasan pribadi, dan kebebasan.

Dalam Instruksi Presiden RI nomor 4 tahun 1995 tanggal 30 Juni 1995, kewirausahaan didefinisikan sebagai semangat, sikap, perilaku, dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar. Inpres tersebut menunjukkan pemerintah memiliki kesadaran pentingnya kewirausahaan. Pemerintah cukup menyadari bahwa perlu digerakkan dan diberlakukan budaya kewirausahaan melalui berbagai departemen teknis maupun institusi-institusi lain yang ada di masyarakat sehingga dapat lebih meningkatkan efisiensi dan keuntungan yang

lebih besar serta memberikan optimalisasi pada penggunaan sumber daya di perpustakaan.

Dalam Instruksi Presiden RI nomor 4 tahun 1995 kewirausahaan menganut asas pokok antara lain:

1. Kemampuan berkarya dengan semangat kemandirian.
2. Kemampuan memecahkan masalah dan mengambil keputusan secara sistematis termasuk keberanian mengambil risiko usaha.
3. Kemampuan berfikir dan bertindak secara kreatif dan inovatif.
4. Kemampuan bekerja secara teliti, tekun, dan produktif.
5. Kemampuan untuk berkarya dalam kebersamaan berlandaskan etika bisnis yang sehat.

Sedangkan menurut Char dalam Herlina (2005, p. 19) mengatakan ada beberapa tipe kegiatan dalam kewirausahaan, yaitu:

1. Memperkenalkan layanan baru atau produk yang unggul dalam kualitas atau harga kemudian menyediakan layanannya.
2. Menciptakan sebuah layanan baru.
3. Memperkenalkan layanan atau sistem yang meningkatkan produktifitas atau pembuat keputusan.
4. Membuka pasar baru.
5. Menciptakan materi baru, proses manufaktur atau metodologi untuk memproduksi suatu produk atau layanan.
6. Menciptakan organisasi baru.

Menurut Byers (2009) dalam kewirausahaan ada individu yang dikenal dengan istilah “*entrepreneur*” yang memiliki peranan sebagai individu yang memahami visi, strategi, risiko, dan taktik kewirausahaan. Individu inilah yang akan memberikan pengaruh yang cukup besar pada kebijakan kewirausahaan dalam organisasi. Dalam perpustakaan individu yang memiliki peran sebagai “*entrepreneur*” yaitu kepala perpustakaan dan staf perpustakaan yang memiliki otoritas pada kebijakan yang ada di perpustakaan.

Seperti yang dikatakan oleh Cottam dalam Clair (1996, p. 7) mengenai *entrepreneur* di perpustakaan:

*“Entrepreneurs are most often identified as risk taker, people willing to take risks in organizing, managing, and directing an enterprise and*

*intrapreneurs (who are the primary entrepreneurs of librarianship, a distinction based on their continuing to work within the organization and pursuing entrepreneurial objectives for the benefit of the organization)”*

Senada dengan yang dikatakan Clair (1996) bahwa kepala perpustakaan adalah individu yang menentukan kebijakan dan mengaturnya ke dalam strategi sehingga terintegrasi dalam kegiatan pelayanan informasi.

Menurut Geoffrey G. Meredith (1996, p. 5), terdapat watak dan sifat yang dimiliki oleh seorang wirausaha, sifat itu antara lain:

1. Percaya diri, yang tercermin dalam keyakinan, ketidaktergantungan, individualitas, dan optimis.
2. Berorientasi pada tugas dan keberhasilan yang tercermin dalam kebutuhan untuk berprestasi, orientasi keuntungan, ketekunan dan ketabahan, tekat kerja keras, mempunyai dorongan kuat, energik, dan inisiatif.
3. Pengambilan risiko yang tercermin dalam kemampuan untuk mengambil risiko yang moderat dan suka tantangan.
4. Kepemimpinan yang tercermin dalam perilaku sebagai pemimpin, bergaul dengan orang lain, dan menanggapi saran dan kritik.
5. Keorisinilan yang tercermin dalam bentuk inovatif dan kreatif serta fleksibel;
6. Berorientasi ke masa depan yang tercermin dalam bentuk watak padangan ke depan.

Sedangkan menurut Cottam dalam Clair (1996, p. 31) mengatakan bahwa seorang wirausaha dalam perpustakaan harus memiliki beberapa kemampuan, yaitu:

1. Memiliki kepercayaan dengan rekan kerja dan memiliki komitmen terhadap hubungan bersama.
2. Memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan bagi organisasi;
3. Memiliki inisiatif kerja.
4. Memiliki imajinasi dan berfikir kritis.
5. Memiliki visi terhadap organisasi dan profesi pelayanan informasi secara umum.
6. Memiliki kemampuan perhitungan terhadap apa yang dikerjakan.

Sedangkan menurut Wiratmo (1996, p. 67) dalam kewirausahaan disepakati adanya tiga jenis perilaku, antara lain:

- Memulai inisiatif

- Mengorganisir dan mereorganisir mekanisme sosial dan ekonomi untuk mengubah sumber daya dan situasi dengan praktis
- Diterimanya risiko atau kegagalan

Menurut Herlina (2005, p. 27) Dalam pelayanan informasi seperti perpustakaan diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengelola dan mengatur organisasi secara professional sehingga kinerja perpustakaan meningkat. Seperti yang diungkapkan oleh Clair (1996, p. 2) bahwa suksesnya layanan dan manajemen informasi dalam perpustakaan tidak lepas dari unsur-unsur seperti: a. Otoritas; b. Akuntabilitas; dan c. Tanggung jawab, serta pemimpin yang membawa perspektif kewirausahaan kedalam proses manajemennya.

## 2. 2 Karakteristik Kewirausahaan dalam Perpustakaan

### 2. 2. 1 Visi (*Vision*)

Menurut Pinchot dalam Clair (1996, p. 31) bahwa karakteristik umum yang harus dimiliki oleh seorang *entrepreneur* atau pustakawan adalah visi. Visi merupakan suatu pandangan jauh ke depan sebagai sasaran yang akan dituju dalam perjuangannya meraih kesuksesan. Visi terlahir dari suatu impian atau gagasan sederhana yang harus diwujudkan menjadi kenyataan melalui suatu proses dengan segala lika-liku, kerja keras, berfikir cerdas, tantangan, risiko, dan sebagainya (Astamoen, 2005).

Riggs dalam Clair (1996, p. 24) mengatakan visi dapat memandu penyusunan standar pelayanan, standar program serta memperjelas arah, memperjelas tujuan yang hendak dicapai, menumbuhkan antusiasme, menumbuhkan rasa bangga dan membangun komitmen bersama. Selain itu, visi merupakan kerangka kerja yang didasarkan pada perubahan dan dikombinasikan dengan kegiatan agar sesuatu hal terjadi.

Menurut Sutarno (2006) visi perpustakaan merupakan cara pandang tentang kondisi dan situasi di masa yang akan datang. Jadi masa depan yang dicita-citakan adalah sesuatu yang dapat diperkirakan, dapat diprediksi, dan dapat diperhitungkan untuk diwujudkan berdasarkan pijakan pada kondisi, kekuatan, kenyataan dan kemampuan yang dimiliki perpustakaan. Untuk perpustakaan yang berada di bawah suatu lembaga atau departemen visi perpustakaan harus sejalan dengan visi lembaga atau departemen, namun visi perpustakaan bukanlah suatu

yang tak dapat diubah, seperti yang dikatakan Sutarno (2006, p. 43) bahwa “*Visi bukanlah harga mati yang tak dapat di ubah, tetapi bisa saja dievaluasi dengan kondisi yang dihadapi perpustakaan yang bersangkutan*”.

Menurut Clair (1996, p. 93) ada beberapa upaya yang dapat dilakukan pustakawan untuk mengembangkan visi perpustakaan, antara lain

1. Bangun dan terapkan visi informasi perpustakaan. Peranan ini dijalankan oleh kepala perpustakaan dengan merancang tahapan pelayanan kepada staf agar dapat dilaksanakan dengan antusias.
2. Memberikan semangat kepada staf untuk berkontribusi terhadap visi dan memberikan penghargaan terhadap apa yang mereka telah lakukan.
3. Berikan pembagian tugas dari pada mendahulukan pengarahaan.
4. Membangun energi positif pada lingkungan kerja.
5. Membangun komunikasi yang efektif.
6. Menyediakan waktu untuk mengetahui hal-hal yang sedang terjadi dan apa yang perlu untuk dilakukan oleh perpustakaan.
7. Membangun kebijakan dengan cara mendengarkan apa kata pengguna perpustakaan.
8. Bangun kinerja pelayanan yang tinggi di perpustakaan.

Pinchot dalam Clair (1996, p. 136) mengatakan bahwa visi perpustakaan merupakan suatu jalan untuk menemukan kekuatan-kekuatan perpustakaan. Sedangkan Sutarno (2006) mengatakan bahwa visi perpustakaan adalah suatu investasi jangka panjang dan modal yang ditanamkan harus menghasilkan sesuatu, meskipun hasilnya tidak selalu tampak seperti layaknya pembangunan fisik.

### **2. 2. 2 Keinginan untuk mengambil risiko (*Willingness to take risks*)**

Nugroho (2006) mendefinisikan risiko sebagai segala kemungkinan yang dapat terjadi di masa yang akan datang, baik yang dapat atau tidak dapat diperhitungkan sebelumnya, dan bila terjadi dapat memberikan pengaruh negatif pada jalannya perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Utomo dan Tandelilin (1993) karakteristik utama dari risiko adalah pembuat keputusan hanya memiliki sedikit informasi mengenai hasil dari tiap alternatif untuk mengestimasi seberapa mungkin hasil tersebut jika suatu alternatif diimplementasikan.

Keinginan untuk mengambil risiko dapat diartikan kemampuan untuk berhubungan dengan hal yang tidak terstruktur dan tidak bisa diprediksi. Artinya pembuat keputusan hanya memiliki sedikit informasi mengenai hasil dari tiap alternatif untuk mengestimasi seberapa mungkin keberhasilan jika suatu rencana diimplementasikan (Utomo dan Tandelilin, 1993). Oleh karena itu, menurut Clair (1996) seorang kepala perpustakaan harus membuat pedoman untuk staf perpustakaan agar risiko dapat digabungkan ke dalam budaya kerja perpustakaan. Oleh karena itu, pustakawan harus dapat mengelola risiko dengan langkah-langkah antara lain:

- Memantau risiko. Memantau segala kemungkinan yang dapat terjadi bagi perpustakaan
- Mengidentifikasi risiko. Menentukan jenis risiko dan menetapkan sumber terjadinya risiko
- Mengukur risiko. Perkiraan seberapa besar dampak risiko terhadap organisasi
- Mengelola risiko. Memberi jalan keluar yang tepat sebagai penyelesaian terhadap risiko yang dihadapi
- Mengevaluasi pengelolaan risiko yang sudah dilakukan

Menurut Drucker dalam Clair (1996, p. 17), ada tiga tipe risiko yang ada pada perpustakaan dan profesi layanan informasi lainnya, yaitu:

1. Risiko yang dapat diselesaikan oleh pustakawan. Misalnya efisiensi pelayanan ditangani dengan otomasi perpustakaan.
2. Risiko yang tak dapat dihindari oleh pustakawan. Misalnya risiko atas kerusakan dan kehilangan koleksi perpustakaan.
3. Risiko perpustakaan yang besar tetapi pustakawan tidak mampu menyelesaikannya. Misalnya risiko pemilihan standar perpustakaan tertentu sehingga perpustakaan tidak dapat bekerja sama dengan perpustakaan yang memiliki standar yang berbeda.

Menurut Clair (1996, p. 33) terdapat cara yang dapat dilakukan seorang pustakawan/ manager perpustakaan dalam menghadapi risiko, yaitu:

- Membolehkan proyek atas inisiatif sendiri dan memecahkan masalah sendiri (*permit self initiated projects and ad hoc problem solving*)

- Menetapkan nilai dalam transaksi informasi (*establish value in information transactions*)
- Memusatkan pada kebutuhan pelanggan (*focus on customer requirements*)
- Pengukuran terhadap tujuan organisasi (*measure against organizational goals*)
- Mencari hubungan inter-dependen (*seek inter-dependent relationships*)
- Dorongan risiko yang sudah diperhitungkan (*encourage calculate risks*)

Kemampuan mengambil risiko perpustakaan menjadi bagian yang sangat menentukan keberhasilan perpustakaan. Namun, risiko yang diambil oleh perpustakaan juga harus dengan perhitungan dan dilakukan dengan hati-hati. Riggs dalam Clair (1996, p. 59) menyatakan bahwa perpustakaan harus memiliki perhitungan atas risiko dengan mengukur kemampuan perpustakaan dengan visi dan tujuan perpustakaan. Hal ini juga diperkuat oleh Bolton dan Thompson (2000, p. 5) yang menyatakan bahwa risiko merupakan bagian dari kewirausahaan yang harus dipahami dan dikelola dengan penuh kehati-hatian.

### **2. 2. 3 Fokus Pada Pelanggan/ Pengguna (*Customer focus*)**

Fokus pada pelanggan atau pengguna adalah kemampuan untuk memahami harapan, impian dan aspirasi yang diperoleh melalui hubungan yang erat dan langsung kepada pelanggan (Schauffer dan Pinkerton, 2007). Sedangkan menurut Coote (1997) fokus pada pengguna didefinisikan sebagai semua usaha untuk memenuhi keinginan pengguna.

Maka perpustakaan perlu menanamkan persepsi bahwa fokus pada pengguna merupakan tanggung jawab semua staf di perpustakaan (Nangoi, 2004), dengan demikian pemahaman terhadap harapan, impian dan inspirasi dapat diwujudkan pada pengelolaan layanan dan fasilitas perpustakaan. Sedangkan Clair (1996, p. 159) menyatakan bahwa fokus pada pengguna merupakan indikator bahwa perpustakaan menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan disekitarnya.

Tingkatan fokus pada pengguna setiap perpustakaan berbeda-beda, tergantung pada upaya yang dilakukan oleh perpustakaan. Schauffer dan Pinkerton (2007) menyatakan terdapat dua cara untuk mengetahui kebutuhan pengguna agar perpustakaan lebih fokus pada penggunanya, yaitu: pertama pendekatan nilai, artinya perpustakaan perlu untuk menjalin nilai dengan pengguna yang

dilayaninya. Dengan pendekatan nilai, perpustakaan akan mentransfer nilai kepada pengguna sehingga pengguna merasakan bahwa perpustakaan memberikan perhatian khusus kepada penggunanya. Nangoi (2004) menyatakan munculnya pendekatan nilai perpustakaan disebabkan sekarang konsumen tidak hanya menilai dari kualitas mutu produk semata tetapi juga “nilai lain” yang menyertai dalam suatu produk. Kedua pendekatan impian kolektif, artinya harapan, impian dan inspirasi diperoleh melalui media kolektif yang disediakan perpustakaan seperti: kotak saran, telepon, layanan pesan elektronik (*sms*), surat elektronik dan sebagainya.

Menurut Clair (1996, p. 159) harapan pengguna pada organisasi perpustakaan atau institusi layanan informasi sangat dipengaruhi oleh persepsi dan pengalaman pengguna. Karena setiap waktu, pengguna berharap akan selalu memperoleh tingkat kepuasan yang sama terhadap layanan perpustakaan. Oleh karena itu penting bagi perpustakaan meningkatkan upaya fokus pada pengguna di perpustakaan. Drake dalam Clair (1996, p. 177) menyatakan bahwa fokus pada pengguna merupakan hal utama dalam cara berfikir kewirausahaan pada masa kini. Pentingnya perpustakaan meningkatkan upaya fokus pada pengguna, salah satunya dapat dilihat melalui ilustrasi yang dikutip dari Nangoi (2004, p.129) sebagai berikut:

*“Bagi kebanyakan perusahaan global, fokus pada pelanggan merupakan hal yang semakin penting. Perusahaan-perusahaan kelas dunia, seperti McDonald, Marriott, IBM, Federal Express, American Express, dan Singapore Airlines, terkenal menjalankan fokusnya pada pelanggan secara konsisten. Tidak sedikit perusahaan ini mengembangkan fokus pada pelanggan untuk menciptakan keunggulan (diferensial) dalam persaingan usaha”.*

Ilustrasi di atas, menunjukkan bahwa fokus pada pengguna perlu terus diupayakan perpustakaan karena dapat menjadi keunggulan perpustakaan di tengah persaingan institusi layanan informasi yang semakin ketat. Clair (1996) juga mengatakan bahwa sekarang ini bukan hanya informasi dan produk informasi yang penting, tetapi kedekatan positif terhadap pengguna perpustakaan merupakan hal yang juga tidak kalah penting.

Menurut Sutarno (2006, p. 61) fokus pada pengguna perpustakaan mendatangkan keuntungan bagi perpustakaan, yaitu:

1. Dapat memaksa perpustakaan untuk bertanggung jawab kepada penggunanya.
2. Merangsang lebih banyak inovasi.
3. Memberi kesempatan kepada masyarakat untuk memilih di antara berbagai macam layanan.
4. Menekankan pemborosan karena produk perpustakaan disesuaikan dengan permintaan.
5. Mendorong membuat pilihan, dan mendorong untuk menjadi pelanggan yang berkomitmen.
6. Menciptakan peluang besar bagi keadilan.

#### 2. 2. 4 Inisiatif (*Initiative*)

Menurut Clair (1996) hubungan yang terjalin antara staf perpustakaan dan pengguna perpustakaan secara alamiah menghasilkan sesuatu yang berpengaruh terhadap kebijakan yang akan diambil perpustakaan. Hubungan bersama (*collaborative relationship*) seperti ini akan menjadi jalan bagi munculnya inisiatif di perpustakaan. Rodney Overton (2003) menyatakan inisiatif adalah hasrat pada tindakan. Hasrat pada tindakan maksudnya yaitu hasrat menyala untuk mewujudkan, mengaktualisasikan, dan mengubah ide menjadi kenyataan.

Budaya di perpustakaan seperti sesuatu akan dilakukan setelah di perintah harus segera di ubah dengan inisiatif yang datang dari staf perpustakaan. Seperti yang diungkapkan oleh Clair (1996, p.3) yang menyatakan, "*the willingness to take on the user's problem is a defining principle for people who choose services as a career*". Jadi staf perpustakaan harus memiliki inisiatif dalam menjalankan tugasnya di perpustakaan. Sedangkan Schaffer dan Pinkerton (2007) menyatakan bahwa inisiatif merupakan sesuatu yang penting untuk menciptakan kesetiaan pengguna.

Berdasarkan hal itu staf perpustakaan harus memiliki inisiatif dalam menjalankan tugasnya di perpustakaan. Kepala perpustakaan sebagai seorang *entrepreneur* di perpustakaan harus mampu membangun tumbuhnya inisiatif pada setiap staf perpustakaan. Senada dengan yang dinyatakan Herlina (2005, p. 34) bahwa:

*"perpustakaan harus mempunyai inisiatif dalam mengembangkan sumber daya yang ada, dimana perpustakaan mulai mengadakan perubahan terhadap sumber daya perpustakaan guna memberikan layanan yang"*

*terbaik bagi pengguna dan semua itu tidak lepas dari peran pemimpin yang harus memberikan motivasi kepada stafnya sehingga stafnya dapat lebih mengembangkan ide-idenya”.*

### **2. 2. 5 Kreatifitas (Creativity)**

Menurut Drucker dalam Clair (1996, p. 89) mengatakan kreativitas dalam perpustakaan yaitu salah satu cara perpustakaan mencapai tujuan perpustakaan. Caranya dengan menyediakan pengguna perpustakaan dengan suatu layanan yang spesifik di perpustakaan dan menciptakan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pengguna. Kreatifitas adalah hakikat dari tindakan-tindakan kewirausahaan (Wiratmo, 1996). Menurut Tasmara (2002) kreativitas diartikan sebagai hasrat tidak puas dengan apa yang ada dan selalu mencari terobosan baru.

Kertajaya dalam Nugroho (2006) menyatakan untuk menjalankan kewirausahaan harus pula disertai dengan kreativitas, karena kewirausahaan dan kreatifitas akan menjadi jalan bagi inovasi-inovasi baru. Zimmermen dalam Herlina (2005, p. 35) dalam bukunya *Entrepreneurship and The New Venture Formation*, mengungkapkan bahwa: *“sometimes creativity involves generating something from nothing. However creativity is more likely to result in collaborating on the present, in putting old thing together in new ways or in taking something away to create something simpler or better”*. Dengan demikian kreativitas mengandung pengertian, antara lain:

- Menciptakan sesuatu yang asalnya tidak ada
- Hasil kerjasama masa kini untuk memperbaiki masa lalu dengan cara yang baru
- Menggantikan sesuatu dengan sesuatu yang lebih sederhana dan lebih baik

Clair (1996, p. 89) menyatakan dalam kewirausahaan kreativitas dan inovasi merupakan ciri khusus yang termasuk dalam karakteristik utama kewirausahaan. Bolton dan Thompson (2000) mendefinisikan kreativitas sebagai aktifitas dari seorang *entrepreneur*, sebagai cara baru menemukan sesuatu yang belum ada, dengan melihat kesempatan yang dihadapi, dengan tantangan dan keterbatasan sumber daya.

### 2. 2. 6 Dorongan Untuk Sukses (*Desire for success*)

Dorongan seseorang untuk sukses di kenal juga dengan konsep *need for achievement* (N-Ach) yang memberikan gambaran tentang karakteristik kewirausahaan yang menyebabkan seseorang ingin selalu berbuat baik dan terus maju, dan memiliki tujuan yang realistis dengan mengambil risiko yang benar-benar telah diperhitungkan (Nugroho, 2006, p. 6). Dorongan ini didefinisikan sebagai keinginan atau dorongan dalam diri yang memotivasi perilaku kearah pencapaian tujuan.

Terdapat beberapa karakteristik para *entrepreneur* yang menunjukkan N-Ach yang tinggi (Hakim, dkk. 2001, p. 19) yaitu:

1. Lebih menyukai pekerjaan dengan risiko yang realistis.
2. Bekerja lebih giat pada tugas-tugas yang memerlukan kemampuan mental.
3. Ingin bekerja pada situasi yang dapat diperoleh pencapaian pribadi.
4. Cenderung bekerja untuk masa depan dan memiliki pemikiran jangka panjang.

Julian B Rotter dalam Nugroho (2006) mengemukakan konsep lain tentang N- Ach dengan istilah *locus of control internal*. Mereka yang sukses dalam dunia usaha adalah mereka yang merasa bahwa keberhasilan lebih ditentukan oleh usaha-usaha pribadi, adanya perjuangan atau ada motivasi dari dirinya untuk mencapai kemandirian. *Locus of control internal* yang tinggi ditandai dengan adanya keyakinan bahwa mereka memiliki pengendalian atas lingkungannya.

### 2. 2. 7 Inovasi (*Innovation*)

Inovasi memiliki beragam definisi, menurut Peter Drucker dalam Herlina (2005, p. 16) mendefinisikan inovasi dengan "*Innovation is the effort to create purposeful, focused change in an enterprise's economic or social potential*". Dari pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa inovasi merupakan suatu usaha untuk menciptakan sesuatu yang berguna serta merubah potensi yang dimiliki dengan fokus pada potensi sosial dan ekonomi institusi sehingga institusi dapat tumbuh dengan sumber daya yang dimilikinya. Clair (1996) mengatakan inovasi pada perpustakaan dilakukan sebagai tanggapan terhadap perubahan yang akan dimanfaatkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi.

Menurut Utomo (1993) keuntungan kewirausahaan umumnya berasal dari inovasi. Keuntungan tersebut bersifat sementara dan akan berkurang dengan

adanya persaingan. Ini artinya inovasi merupakan proses yang dilakukan secara berkesinambungan agar perpustakaan terjaga eksistensinya di tengah masyarakat. Menurut Wiratmo (1996) inovasi merupakan pencarian kesempatan baru melalui perbaikan barang dan jasa yang ada, menciptakan barang dan jasa baru, atau mengkombinasikan unsur-unsur produksi yang ada dengan cara baru dan lebih baik. Inovasi merupakan suatu usaha untuk meraih peluang yang masih ada di suatu pasar melalui penemuan teknologi dan teknik pengetahuan baru (Suwandi, 2006).

Menurut Drucker dalam Clair (1996, p. 111) dalam inovasi ada sejumlah keharusan yang harus dilakukan, yaitu:

- Inovasi yang mempunyai tujuan dan sistematis, di mulai dengan menganalisis peluang, semua peluang inovasi harus di analisis dan di telaah dengan sistematis
- Inovasi bersifat konseptual, inovasi harus mempergunakan akal, menyusun secara analisa inovasi yang harus dilakukan untuk menentukan sebuah peluang, memperhatikan pelanggan, pengguna dan mempelajari harapan mereka, nilai dan kebutuhan mereka
- Agar efektif sebuah inovasi harus sederhana dan harus difokuskan, sebuah inovasi yang efektif dimulai dari sesuatu yang kecil

Menurut Davenport dalam Clair (1996, p. 137) ada lima aktifitas kunci untuk menciptakan inovasi pada layanan informasi, yaitu:

1. Identifikasi kegiatan utama layanan informasi.
2. Tentukan kerangka kegiatan layanan informasi.
3. Bangun sterategi yang relevan pada masing-masing kegiatan layanan informasi.
4. Ukur tingkat tertinggi yang dapat diaplikasikan pada masing-masing layanan Informasi.
5. Berikan standar mutu bagi masing-masing kegiatan layanan informasi.

Senada dengan yang dikatakan Kanter dalam Clair (1996, p. 23) bahwa inovasi dilakukan berdasarkan perubahan yang terjadi pada masyarakat. Inovasi itu dilakukan dengan menyusun rencana inovasi yang dapat diintegrasikan ke dalam kegiatan pelayanan informasi. Untuk mewujudkan hal itu maka diperlukan

lingkungan organisasi yang kondusif bagi munculnya cara berfikir inovatif yaitu dengan membangun skema kerja pada organisasi untuk menghadapi perubahan yang terjadi (Clair, 1996).

Menurut Carrier dalam Clair (1996) mengatakan bahwa inovasi pada perpustakaan membutuhkan adanya seorang *intapreneur* yang berperan sebagai pengendali inovasi di perpustakaan. *Intrapreneur* merupakan *entrepreneur* inti dalam organisasi yang memiliki otoritas dalam menentukan kebijakan kewirausahaan organisasi. *Intrapreneur* menciptakan inovasi melalui orang lain yang bekerja karena wewenang yang diberikan olehnya. Menurut Pinchot dalam Clair (1996, p. 92) *intrapreneur* adalah seseorang yang memiliki tanggung jawab untuk menciptakan inovasi yang mendatangkan keuntungan bagi perpustakaan. Dalam konteks ini, *manager* perpustakaan atau pustakawan adalah pihak yang berperan sebagai *intrapreneur* di perpustakaan. sebab mereka adalah individu dalam perpustakaan yang memiliki otoritas dalam menentukan arah dan kebijakan perpustakaan.

### **2. 3 Manajemen Perpustakaan**

Manajemen, berasal dari bahasa Inggris *management* yang artinya pengelolaan (*Linguaphone English Dictionary*, 2000). Menurut Sutarno (2006, p. 7) manajemen meliputi beberapa pengertian, antara lain:

- a. Pemimpin, baik dalam arti orang-orangnya maupun fungsinya, dalam kegiatan organisasi, terutama dalam mengambil keputusan, yang dilakukan dengan mengadakan rapat.
- b. Pengurus atau kepengurusan, yang di angkat melalui pemilihan. Oleh karena itu di dalam menjalankan manajemen bersifat demokratis. Pengertiannya bahwa apa yang dilaksanakan adalah yang diputuskan dalam rapat memilih atau pembentukan kepengurusan tersebut.
- c. Ketatalaksanaan, adalah manajemen yang bersifat menata, mengatur pelaksanaan dan menjalankan keputusan-keputusan atau perintah atasan.
- d. Pengelolaan, adalah manajemen sumber daya misalnya personil, keuangan, material, inventaris, waktu dan sebagainya
- e. Pengendalian, adalah manajemen suatu situasi dan kondisi misalnya pengendalian wilayah, keamanan dan ketertiban wilayah.

f. Pembinaan, adalah manajemen yang bersifat pengembangan jiwa, kemampuan, keahlian orang, kelompok orang, dan masyarakat.

Pajudi dalam Sutarno (2006, p. 9) menyatakan manajemen adalah pengendalian dan pemanfaatan semua faktor sumber daya, berdasarkan suatu perencanaan yang diperlukan untuk mencapai dan melaksanakan suatu tujuan kerja yang tertentu.

Berdasarkan Undang-Undang RI nomor 43 tahun 2007 mengatakan bahwa perpustakaan adalah institusi pengelola koleksi karya tulis, karya cetak, dan/atau karya rekam secara profesional dengan sistem yang baku guna memenuhi kebutuhan pendidikan, penelitian, pelestarian, informasi, dan rekreasi para pemustaka. Dari pengabungan konsep manajemen dan perpustakaan dapat disimpulkan manajemen perpustakaan adalah pengelolaan perpustakaan yang didasarkan kepada teori dan prinsip-prinsip manajemen. Teori manajemen adalah suatu konsep pemikiran atau pendapat yang dikemukakan mengenai bagaimana ilmu manajemen untuk diterapkan di dalam suatu organisasi. Sementara prinsip-prinsip manajemen adalah dasar atau asas kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir dalam manajemen. Kandungan teori dan prinsip-prinsip manajemen itu seperti: kepemimpinan, penatalaksanaan, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya agar dapat mencapai hasil yang maksimal supaya perpustakaan dapat lebih berdaya guna dan berhasil guna (Sutrano, 2006).

Dalam perpustakaan terdapat beberapa teori manajemen yang dapat diterapkan antara lain:

1. Manajemen terbuka atau manajemen transparansi yaitu manajemen yang dilaksanakan secara terbuka. Artinya semua program dan kegiatan organisasi perpustakaan dapat diketahui oleh semua orang selaku pegawai atau staf perpustakaan. Dengan demikian mereka sejak awal dapat mempelajari dan mengikuti arah dan tujuan perpustakaan. Selanjutnya dapat berpartisipasi secara penuh dengan ruang lingkup tugas dan kewajibannya. Apabila perjalanan terdapat kendala atau penyimpangan, dapat lebih dini diketahui, untuk selanjutnya diperbaiki bersama.
2. Manajemen berdasarkan sasaran. Teori manajemen yang dalam pelaksanaannya telah didahului dengan penentuan sasaran, target dan tujuan yang hendak di

capai. Dengan komando atau perintah pimpinan disertai dengan motivasi dari dalam diri masing-masing, sehingga dengan tulus menjalankan tugas dan fungsinya.

3. Manajemen Paternalitas adalah manajemen yang mendasarkan semua kegiatan kepada kemampuan, kharisma dan perintah seorang pimpinan yang dianggap dan didudukkan sebagai seorang bapak. Pemimpin tersebut menurut teori manajemen paternalistik merupakan tokoh panutan, kepercayaan, dan pengabdian, sehingga tidak berlebihan jika semua bawahan berharap dan sedikit banyak tergantung kepada pemimpinnya itu.
4. Manajemen berdasarkan program. Suatu manajemen yang dijalankan melalui penyusunan semua program perencanaan yang telah ditentukan sebelum segala sesuatunya dilakukan. Dengan program-program yang baik dan mencakup semua bidang maka diharapkan penyelenggaraan sebuah perpustakaan dapat berjalan terfokus, terarah, dan lebih baik.
5. Manajemen modern, yaitu suatu teori manajemen yang dikembangkan sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Ciri-ciri manajemen modern yang paling menonjol adalah berpikir rasional, logis, dan penuh perhitungan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka perpustakaan hendaknya memiliki manajemen perpustakaan yang baik. Menurut Clair (1996) perpustakaan harus membangun manajemen yang efektif untuk dapat memiliki kekuatan dan kesuksesan. Manajemen perpustakaan yang baik salah satunya dicapai dengan membangun manajemen strategis perpustakaan.

Marshall dalam Clair (1996, p. 150) mengatakan bahwa manajemen strategis perpustakaan adalah seluruh kebijakan organisasi yang dapat memberikan nilai tambah organisasi dan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengguna yang dapat digunakan untuk menentukan strategi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Hayes dalam Clair (1996, p. 20) mendefinisikan manajemen strategis sebagai berikut:

*“Strategic management is that part of the general management of organizations that emphasizes the relationships to external environments,*

*evaluates the current status and the effects of future changes in them, and determines the most appropriate organizational response”*

Hal yang sama juga dikatakan Clair (1996) bahwa manajemen strategis organisasi adalah cara untuk mewujudkan visi organisasi terhadap layanan informasi perpustakaan untuk memenuhi kebutuhan informasi pengguna dan ketidakpastian di masa depan. Jauch dan Glueck (1988, p. 54) mengemukakan tentang definisi manajemen strategis dengan *”Strategic management is a stream of decision and actions which leads to the development of an effective strategy or strategies to help achieve corporate objectives”*. Manajemen strategis adalah rangkaian keputusan dan tindakan yang muncul untuk membangun rencana yang efektif atau rencana-rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Wiratmo (1996) mengatakan manajemen strategis umumnya terdiri dari empat langkah yang berurutan dan berkesinambungan. Tahapan itu antara lain:

- a. Perumusan strategi.
- b. Implementasi strategi.
- c. Pengukuran hasil strategi.
- d. Evaluasi strategi.

Berdasarkan penjelasan di atas, (Sutarno, 2006) menambahkan dalam manajemen strategis terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Kegiatan pengendalian dan pemanfaatan, yang dilakukan oleh orang atau orang-orang yang berkedudukan sebagai pemimpin. Dengan tugas pokok untuk mengendalikan staf, operator, atau pelaksana yakni orang-orang staf yang bertugas melaksanakan kegiatan tertentu di perpustakaan.
- b. Faktor-faktor, dan unsur-unsur yang bersifat mendukung, menentukan, melengkapi, atau yang mempengaruhi, yang bersifat positif. Pada sisi lain untuk menghindarkan dan mencegah faktor atau unsur tertentu yang dapat berakibat negatif.
- c. Sumber daya, yang berupa staf (SDM), barang, material, uang, sarana, dan prasarana, waktu, dan lain sebagainya, yang harus diberdayakan dan dimanfaatkan secara maksimal untuk kepentingan organisasi.
- d. Perencanaan, yakni sesuatu yang berdimensi waktu kedepan tentang segala sesuatu yang dibutuhkan, seperti alternatif, tenaga kerja, persyaratan/

kualifikasi, jumlah, biaya/ anggaran, peralatan, perlengkapan, inventaris, yang dilaksanakan dan yang akan dicapai.

- e. Tujuan tertentu, arah, target, sasaran yang akan diwujudkan pada jangka waktu tertentu (Pendek, Menengah, atau Panjang).

Agar perpustakaan dapat memaksimalkan manfaat dari suatu strategi maka strategi tersebut harus diimplementasikan dan diamati secara berkesinambungan, apakah telah sesuai dengan manajemen perpustakaan. Apabila pengaruh dari strategi yang telah ditetapkan sesuai dengan rencana strategi yang diharapkan maka strategi yang telah dijalankan tetap dipertahankan. Namun jika strategi yang ditetapkan tidak sesuai dengan harapan maka perpustakaan dapat menggunakan rencana strategi yang berbeda.

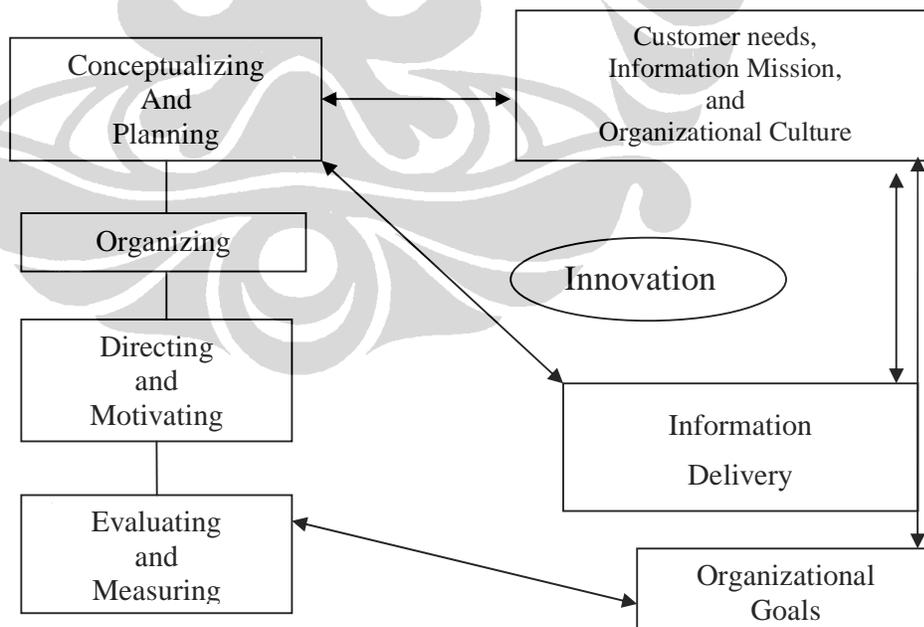
Menurut Ansoff dan McDonnell (1990) manajemen strategis diklasifikasikan ke dalam empat kategori utama yang menggambarkan juga tahapan evolusinya yaitu:

- a. *Management by Control*
- b. *Management by Extrapolation*
- c. *Management by Anticipation of Change*
- d. *Management through Flexible and Rapid Response*

*Management by Control* menitikberatkan pada fungsi pengendalian sebagai alat utama dalam manajemen strategis. Manajemen jenis ini umumnya diterapkan pada organisasi militer yang berpusat pada satu komando. *Management by Extrapolation* menitikberatkan pada upaya coba-coba strategi organisasi dalam menetapkan rencana strategi organisasi. *Management by Anticipation of Change* menekankan pada tindakan adaptasi organisasi terhadap perubahan kondisi lingkungan. Manajemen jenis ini diterapkan ketika organisasi menemukan perubahan yang dapat mengancam keberlangsungan organisasi. *Management through Flexible and Rapid Response* menekankan pada unsur fleksibilitas dan responsif terhadap perubahan lingkungan dan tantangan eksternal. Manajemen jenis ini adalah jenis manajemen yang sekarang banyak diterapkan pada berbagai organisasi. Karena jenis manajemen ini memungkinkan organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan meskipun dengan keterbatasan sumber daya (Utomo, 1993).

Menurut Sudarsono (2008) terdapat beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh perpustakaan. Kemampuan tersebut merupakan bagian dari manajemen perpustakaan agar dapat mengoptimalkan karakteristik kewirausahaan yang ada di perpustakaan. Kemampuan perpustakaan yang terkait dengan kewirausahaan perpustakaan antara lain:

1. Kemampuan organisasi informasi untuk mengikuti kebijakan dan atas dukungan lembaga induk, mengkaji, mengkomunikasikan nilai organisasi termasuk layanan informasi, produk, dan kebijakan kepada manajemen puncak, pemangku kepentingan, atau kelompok pengguna.
2. Kemampuan membangun sumber daya informasi yang dinamis berbasis kebutuhan informasi pengguna.
3. Kemampuan melaksanakan penelitian pasar tentang kebiasaan serta permasalahan pengguna maupun calon pengguna untuk mendapatkan solusi bagi kelompok tersebut.
4. Kemampuan mengkaji, menyeleksi, dan menerapkan sarana informasi yang ada maupun yang akan muncul serta membuat akses informasi serta menyampaikannya bagi pengguna. Berikut ini gambaran manajemen pada *entrepreneurial library* yang dikemukakan oleh Guy St Clair (1996, p. 86).



**Gambar 2. 1** *The management role in the entrepreneurial library*

Menurut Sutarno (2006) mengatakan bahwa peran manajemen dalam perpustakaan merupakan salah satu kajian tentang apa dan bagaimana cara-cara yang dapat dilakukan, baik melalui teori maupun praktik agar perpustakaan dapat di kelola dengan berdaya guna dan berhasil guna, sehingga keberadaannya di tengah masyarakat mampu menyeleksi, menghimpun, mengolah, memelihara, sumber informasi dan memberdayakan layanan, serta nilai tambah bagi mereka yang membutuhkan.

Untuk menjalankan manajemen perpustakaan diperlukan suatu kepemimpinan yang baik di dalam perpustakaan. Peranan sebagai pemimpin ini sering di jalankan oleh kepala perpustakaan atau pustakawan yang memiliki tanggung jawab tertentu di dalam perpustakaan. Menurut Sutarno (2006, p. 36) kepemimpinan yang harus dijalankan pada perpustakaan ada tiga macam, yaitu:

1. Kepemimpinan organisasi yang bersifat kaku, koreksi, dan bertujuan menegakan ketertiban dan disiplin dalam organisasi.
2. Kepemimpinan personal, yang bersifat *leader*. Kemahiran mengadakan hubungan antar manusia atau *human relation* digunakan untuk tujuan menciptakan iklim kepercayaan bawahan terhadap atasan, sehingga makin bertambah loyalitasnya.
3. Kepemimpinan tim dan tim kerja (*team and teamwork*), yakni kepemimpinan yang merupakan panduan antara kedua pemimpinan personal dan kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan ini bertujuan untuk menegakan kerjasama atas dasar kesamaan posisi terhadap tugas, menegakan prinsip integritas yakni kerjasama atas dasar menjaga keutuhan dan pelaksanaan pekerjaan secara menyeluruh, menegakan prinsip disiplin kerja yakni agar semua dan masing-masing anggota tim menjaga mutu pekerjaan dan memperhatikan detail-detail kerja.

Selanjutnya pentingnya kepemimpinan dalam perpustakaan seperti yang dikatakan Sutarno (2006) dengan:

*"Konsep kepemimpinan salah satunya adalah pengambilan keputusan. Keputusan yang di ambil oleh seorang pemimpin seyogyanya prosesnya melibatkan bawahan dan pihak-pihak yang berkopeten. Hal ini sangat penting, sebab orang-orang yang terlibat didalamnya akan ikut*

*bertanggung jawab, paling tidak secara moral. Meskipun pada akhirnya yang menentukan keputusan adalah pimpinan pucuk, tetapi janganlah prosesnya yang dilakukan secara sepihak tanpa mengikutsertakan, bawahan terutama untuk hal-hal yang mendasar, prinsipil dan berlaku dalam waktu lama.”*

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan hal yang juga penting untuk mengarahkan manajemen perpustakaan guna memaksimalkan penerapan karakteristik kewirausahaan di perpustakaan.

