

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi TQM di lembaga pendidikan, khususnya di perpustakaan merupakan terobosan baru sistem manajemen yang diadopsi dari penerapannya di lembaga yang profit. Pada prinsipnya penerapan TQM ini adalah untuk memaksimalkan kualitas layanan dan produk, yang pada akhirnya bermuara pada kepuasan pelanggan. Penelitian ini menyangkut pemahaman, strategi dan kendala-kendala yang dihadapi, yang diawali dengan gambaran umum lokasi penelitian. Sehingga dapat terdeskripsikan manajemen perpustakaan UIN Jakarta dalam perspektif TQM.

4.1 Profil Perpustakaan UIN Jakarta

4.1.1 Sejarah Singkat

Perpustakaan Utama UIN merupakan peralihan nama dari perpustakaan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jakarta, yang didirikan seiring dengan berdirinya IAIN itu sendiri, yaitu sejak berdirinya Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA) pada tanggal 1 Juni 1957. Pada waktu itu kondisi perpustakaan masih sangat sederhana, hanya terdiri dari satu ruangan dengan jumlah koleksi 2000 eksemplar, dan hanya dikelola oleh seorang pegawai.

Seiring dengan berubahnya status IAIN menjadi UIN (SK Presiden no.31 tanggal 20 Mei 2002), maka secara otomatis nama perpustakaan pun ikut berubah menjadi Perpustakaan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

Pada tahun 1960–1964 koleksi buku diklasifikasi menurut DDC. Disamping itu sistem peminjaman juga sudah mulai tertib, dan jumlah pegawainya ada 4 orang.

Tahun 1964–1971 perpustakaan IAIN banyak menerima sumbangan buku dari berbagai lembaga, khususnya kedutaan Mesir dan Saudi Arabia, hingga pada Januari 1969 jumlah koleksi menjadi 1.320 judul dan 10.999 eksemplar buku, 23 skripsi, dan 310 eksemplar majalah.

Selanjutnya, pada tahun 1971–1983 perpustakaan menempati ruang yang lebih luas yaitu gedung Aula Madya saat ini. Pada tahun 1980 perpustakaan IAIN Jakarta tercatat sebagai perpustakaan perguruan tinggi terbaik se-DKI Jakarta.

Selanjutnya pada periode 1984–1998 sempat pindah ke gedung berlantai tiga di JL. Kertamukti no.5 Pisangan Ciputat. Gedung tersebut saat ini menjadi Fakultas Psikologi.

Pada periode tahun 1998–2000 perpustakaan kembali pindah ke gedung baru yang dibangun di atas tanah bekas gedung Sanggar Pravitasati. Dengan demikian lokasi perpustakaan dan kampus menjadi lebih dekat. Pada masa ini perpustakaan UIN Jakarta memelopori berdirinya Serikat Kerjasama Perpustakaan (SKP) yang anggotanya terdiri dari seluruh perpustakaan IAIN dan STAIN di Indonesia. Selanjutnya SKP berubah menjadi Jaringan Perpustakaan Perguruan Tinggi Islam (JPPTI) yang dideklarasikan di Surabaya pada tahun 2003.

Sering dengan bertambahnya jumlah fakultas, pada awal tahun 1999 perpustakaan melakukan pengembangan dengan membuka layanan perpustakaan di setiap fakultas yang ada di UIN Jakarta.

Tahun 2001 mulai melakukan perbaikan gedung dan perlengkapan, penerapan otomasi informasi, penerapan sistem pengamaman koleksi dengan *sensormatic*, penambahan jenis layanan seperti warnet, audio visual dan lain sebagainya.

Awal tahun 2004 *American Corner* (Amcor) hadir di perpustakaan UIN Jakarta untuk turut mengembangkan layanan Perpustakaan Utama melalui penyediaan informasi tentang Amerika dan program-program berkaitan.

Mulai tahun 2006, perpustakaan utama memperoleh kepercayaan dari *The Asia Foundation* untuk menerima 50.000 buku dan mendistribusikannya ke UIN, IAIN dan STAIN di seluruh Indonesia.

Tahun 2008 ini perpustakaan meningkatkan layanannya dengan berupaya membangun jaringan Perpustakaan Utama dengan Perpustakaan-Perpustakaan Fakultas melalui integrasi sistem informasi dan digitalisasi untuk koleksi-koleksi terpilih yang ada di Perpustakaan Utama.

Dari sejarah singkat Perpustakaan Utama dapat dilihat perkembangan perpustakaan untuk mendukung proses manajemen sehingga dapat terus meningkatkan kualitas di segala aspek guna mewujudkan dan merealisasikan program sesuai dengan visi dan misi perguruan tinggi itu sendiri.

4.1.2 Visi dan Misi

Visi Perpustakaan Utama UIN Syarif Hidayatullah Jakarta adalah sebagai pusat informasi dan sumber referensi terkemuka dalam berbagai ilmu pengetahuan terutama dalam kajian keislaman.

Sedangkan misinya adalah :

- Menyediakan koleksi yang lengkap dalam bidang keislaman dan bidang-bidang umum, sebagai pendukung kegiatan perkuliahan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.
- Menyediakan berbagai layanan yang tepat, akurat dan cepat dalam rangka memenuhi kebutuhan informasi bagi seluruh sivitas akademika UIN Jakarta.
- Mengembangkan pemanfaatan perpustakaan secara efektif oleh seluruh sivitas akademika dengan melaksanakan beberapa program *information literacy*.
- Mengembangkan layanan jarak jauh untuk seluruh sivitas akademika UIN dan masyarakat di luar UIN.
- Membangun kerjasama yang efektif dengan masyarakat kampus dan institusi atau organisasi lain baik di dalam maupun di luar negeri.
- Mengembangkan kualitas SDM perpustakaan agar mampu menjalankan profesinya sesuai perkembangan zaman.
- Mengembangkan pengadaan dan pemanfaatan koleksi non cetak dan perpustakaan *online*.

4.1.3 Jenis Layanan

Jenis layanan yang disediakan oleh Perpustakaan Utama UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Zuhdi et. al., 2008, p. 5) adalah sebagai berikut:

- Layanan Sirkulasi
- Layanan Referensi
- Layanan Internet dan Rental Komputer
- Layanan *Audio-Visual* dan Multimedia
- Layanan Fotokopi
- Layanan Administrasi
- Layanan Ruang Serba Guna
- *American Corner*
- Database *On-line* “EBSCO”

Dari keseluruhan layanan-layanan ini, sebagian besar sudah dapat dinikmati secara maksimal oleh pemustaka, kecuali layanan *audio-visual* dan multimedia, salah satu kendala kurang maksimalnya layanan ini adalah kurangnya tenaga IT yang dimiliki. Sebagai sebuah perpustakaan yang berada di bawah satu lembaga yang cukup besar, sudah sepatutnya perpustakaan ini memiliki layanan yang berbasis teknologi, seperti katalog *online*, digitalisasi *local content*, ataupun jurnal-jurnal elektronik. Hal ini juga terlihat dari penelitian yang telah dilakukan bahwa pemanfaatan bahan pustaka berupa jurnal di perpustakaan ini sangat minim.

Dalam program kerja, masalah ini sudah terakomodir dengan baik, tinggal pelaksanaan yang membutuhkan dukungan dan komitmen tinggi semua pihak guna terwujudnya salah satu Rencana Strategis Lima Tahun perpustakaan ini yaitu terdaftar sebagai salah satu Perguruan Tinggi terbaik didunia (*World Class University*) pada tahun 2015, seperti dikatakan dalam orasi Rr. Ratnaningsih, Direktur American Corner Universitas Airlangga, pada acara pengukuhannya sebagai pustakawan utama, bahwa perpustakaan yang berkelas dunia harus dapat mengikuti perkembangan layanan yang signifikan di bidang teknologi informasi yang semakin global, komprehensif, kompleks, tepat, cepat dan akurat serta dapat diakses kapan saja, dimana dan dari mana saja.

4.1.4 Organisasi Perpustakaan

Perpustakaan dipimpin oleh kepala yang membawahi T.U. dan Kep. Urusan:

a. Tata Usaha (T.U.)

Mengelola ketatausahaan perpustakaan, surat menyurat, menyiapkan bahan laporan pertanggung jawaban kepada Rektor dan lain-lain.

b. Urusan-urusan:

1. Urusan Pengadaan bertugas menyelenggarakan pengadaan menyeleksi dan mengadakan bahan pustaka (buku, majalah dan lain lain) dengan cara beli dan hadiah atau hibah.
2. Urusan Layanan Teknis bertugas memproses bahan pustaka dengan cara mengklasifikasi, dan mengkatalog serta filing kartu katalog.
3. Urusan Layanan sirkulasi bertugas pengaturan sirkulasi buku yaitu mengatur: keanggotaan, peminjaman, pengembalian dan menjaga ketertiban koleksi.
4. Urusan Layanan Referensi bertugas menyelenggarakan layanan koleksi referensi, menyusun bibliografi atau indeksi, dan menjaga kerapihan koleksi referensi.
5. Urusan Pemeliharaan bertugas memelihara koleksi dan gedung secara fisik, dengan cara penjilidan, laminasi dan fumingasi.
6. Urusan Otomasi yang merintis program komputerisasi perpustakaan untuk meningkatkan servis dan administrasi.

Tiap-tiap bidang dalam organisasi perpustakaan ini telah mempunyai *job description* yang jelas, serta memiliki penanggung jawab di masing-masing urusan guna mendukung perpustakaan perguruan tinggi mempunyai tugas memberi pelayanan kepada sivitas akademika dalam pemenuhan kebutuhan informasi dalam upaya melaksanakan program *Tri Dharma* perguruan tinggi, yaitu pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.

4.1.5 Sumber Daya Manusia

Adapun sumber daya manusia yang dimiliki Perpustakaan UIN Jakarta ini terdiri dari 11 orang pustakawan dan 24 tenaga teknis perpustakaan. Dari jumlah ini, perlu adanya penambahan jumlah pustakawan, terutama pada bidang IT, sebagaimana telah dibahas sebelumnya. Apalagi dizaman teknologi informasi sekarang ini. Informasi yang beredar begitu pesat perkembangannya, perpustakaan dituntut untuk bisa menyeimbangkan antara informasi yang dibutuhkan oleh pemustaka dengan informasi yang tersedia di perpustakaan. Disinilah dibutuhkan peran pustakawan yang terlatih dan profesional untuk bisa menghadapi kondisi tersebut.

4.1.6 Koleksi Perpustakaan

Hingga bulan November tahun 2009, jumlah semua jenis koleksi bahan pustaka yang dimiliki dan siap dilayankan atau digunakan oleh 21.296 pemustaka secara keseluruhan adalah 54.527 judul (83.916 eksemplar), sedangkan koleksi yang belum siap diolah berjumlah 7000 eksemplar. Adapun rinciannya dapat dilihat pada lampiran.

4.2 Manajemen Pimpinan dan Pegawai Perpustakaan UIN Jakarta

Sebelum dibahas mengenai cara kerja, peneliti ingin mengetahui terlebih dahulu mengenai pemahaman TQM yang dimiliki oleh pimpinan dan Subag Layanan Teknis maupun Umum. Pemahaman adalah pengetahuan atau wawasan yang dimiliki seseorang terhadap sesuatu objek. Dalam pengertian lain pemahaman Wijaya (2009) memberikan definisi pemahaman adalah perilaku individu yang banyak dipengaruhi oleh faktor pengetahuan. TQM adalah objek yang menjadi isu sentralnya. Pemahaman ini terlihat dari jawaban terhadap pertanyaan mengenai bagaimana pemahaman unsur pimpinan perpustakaan tentang TQM sebagai berikut:

Apakah bapak/ibu pernah mengetahui istilah TQM, dan bagaimana atau sejauh mana bapak/ibu memahami istilah TQM ini?

”Saya pernah mendengar tentang TQM, meskipun belum pernah mempelajarinya secara spesifik. Yang saya ketahui, TQM adalah upaya sebuah organisasi untuk memaksimalkan kualitas produk atau jasa yang menjadi bisnis utama mereka dengan melibatkan seluruh unsur dalam organisasi itu. Sehingga hasilnya dapat memuaskan pelanggan atau pengguna mereka. (Budi)

”Ya, hanya denger aja tentang *quality management* tapi konsepnya seperti apa belum begitu mendalam. (Sri)”

” Masalah-masalah cara kita bekerja yang ada kaitannya dengan SDM, bagaimana cara memotivasi staf-staf supaya lebih produktif sebagai satu tujuan atau misi satu organisasi.” (Andi)

Pemahaman yang berbeda ditunjukkan beberapa unsur pimpinan di Perpustakaan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Dari ketiga informan di atas dapat digaris bawahi bahwa TQM ini belum sepenuhnya dipahami secara utuh oleh pejabat-pejabat perpustakaan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Namun demikian, informan mengetahui bahwa TQM ada, dan dipahami sebagai sarana peningkatan kualitas produk, jasa atau layanan, sehingga akan memuaskan pelanggan, dalam konteks ini adalah pemustaka. Sebagaimana dikemukakan oleh Nasution (2004) bahwa TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. Dengan demikian meskipun para pimpinan tidak sepenuhnya memahami TQM dalam arti yang luas, tetapi konsep dasar TQM sudah dimengerti.

4.2.1 Menetapkan tujuan.

Hal ini bertujuan untuk menjadi lebih dapat bersaing, tetap bertahan dalam bisnis, dan untuk menciptakan lapangan kerja. Syarat keberhasilan suatu organisasi adalah adanya suatu tujuan yang ditetapkan. Hal ini dipersyaratkan sebagai rel yang mengarahkan aktivitas organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Mosley (1996) bahwa proses perencanaan hingga pada evaluasi, semata-mata adalah untuk tercapainya suatu tujuan. Implementasi tentang penetapan tujuan ini pun terjadi di perpustakaan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, hal ini sebagaimana tertera dalam visi dan misi maupun Rencana Strategis Lima Tahun dan yang

tersirat dari hasil wawancara sebagai berikut, berdasar pada pertanyaan tentang bagaimana penetapan tujuan di perpustakaan dan apa efeknya bagi organisasi?

Bagaimana unsur pimpinan menetapkan tujuan yang hendak dicapai perpustakaan?

“Tujuan perpustakaan ditetapkan sejalan dengan tujuan UIN, di samping itu pimpinan perpustakaan juga merumuskan tujuan berdasarkan kebutuhan dan keinginan untuk maju.” (Budi)

“Begini, tujuan pasti kita punya, dan ini sudah dicanangkan sebelum kami bergerak melaksanakan kegiatan. Ya...sebagaimana teorinya, tujuan itu kami bicarakan bersama dengan teman-teman di sini. Efek adanya tujuan jelas menjadikan kerja lebih terarah, yang tentu harapannya kan bisa memaksimalkan hasil.” (Sri)

“Pelayanan prima itu pertama, bagaimana untuk dari pimpinan itu memotivasi staf-stafnya supaya dalam pelaksanaan pelayanan baik itu pelayan umum ataupun teknis di TU ini untuk pelayanan prima, makanya itu istilahnya petugas terutama untuk di pelayanan umum istilahnya itu. kalau dulu itu kan ada istirahat dari jam 12.00-13.00 tapi total istirahat, sekarang itu ada piket, itu diantaranya untuk meningkatkan layanan prima, masalahnya gini kalau istirahat itu biasanya mahasiswa ya lagi asyik-asyiknya baca dengar bel terganggu kemudian pada keluar petugasnya sibuk, sementara untuk pelayanan tidak masalah untuk pemakai jasa perpustakaan, cuma bagian pelayanan itu masalahnya sering terjadi polemiklah antara petugas dengan pemakai jasa perpustakaan kemudian mungkin kurang koordinasi antara bawah dengan atas dalam aturan-aturan atau dalam melaksanakan tata tertib, sering terjadi antara petugas di atas dengan pemakai jasa perpustakaan contohnya seperti apa, dari bawah umpamanya diperbolehkan masuk pakai jaket, di atas tidak boleh karena tidak sama terjadi perang mulut itu diantaranya, masalah petugas yang bekerja dari pagi mungkin capek dan mahasiswa ngomong seenaknya sehingga cekcok, sementara ini yang disoroti itu masalah pelayanan sirkulasi, ya masalahnya itu petugasnya ya macam-macam lah pengaduan-pengaduan itu, makanya ada istilah sebulan sekali siraman rohani bagaimana untuk kita menghadapi orang banyak dan sebagainya, acara itu khususnya bukan untuk bagian sirkulasi untuk semua petugas perpustakaan utama biasanya ada.” (Andi)

Dengan demikian dapat dikatakan ada benang merah antara teori bahwa penetapan tujuan ini penting dalam suatu organisasi -- dalam hal ini adalah perpustakaan -- dengan kondisi riil yang ada di perpustakaan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Arti penting tujuan dapat dikatakan sebagai arah perbaikan

produk dan layanan perpustakaan. Sebagaimana juga merupakan poin pertama yang termaktub dalam ISO 9000.

Disinilah dibutuhkan peran seorang pemimpin perpustakaan yang memiliki pengetahuan luas mengenai tata kelola sebuah perpustakaan. Didalam kegiatan sehari-harinya seorang pemimpin perpustakaan perlu mengambil langkah-langkah nyata untuk mencapai tujuannya.

4.2.2 Mempelajari pemikiran baru.

Manajemen harus memahami adanya era informasi baru dan siap menghadapi tantangan, belajar bertanggung jawab dan mengambil alih kepemimpinan. Organisasi adalah tempat sekumpulan orang yang bekerjasama demi tercapainya sebuah tujuan. Ini artinya organisasi ini terdiri dari orang-orang yang mampu berfikir ke arah kemajuan, berfikir hal-hal yang berbeda dari yang sudah ada sebagai bentuk inovasi dan kreativitas berfikir. Berikut ini adalah penjelasan yang disampaikan informan:

Bagaimana peluang memasukkan unsur-unsur pemikiran baru dalam setiap kegiatan?

Dalam pembuatan program, menurut bapak lebih baik menggunakan program yang baru atau tetap melaksanakan program yang lama?

“Peluang selalu terbuka, tetapi implementasinya perlu penyesuaian..”
(Budi)

“Sesuatu yang baru itu suatu keharusan kalau menurut saya. Ya masa hari ini sama dengan hari kemarin, kan gitu istilahnya. Ini kan berarti kerugian. Maka itu ya kita carilah alternative-alternatif atau berfikir tentang hal yang baru, biar lebih segar dan terasa ada perkembangan, gak gitu-gitu aja.” (Sri)

“Dikaitkan dengan istilah BLU (Badan Layanan Umum) itu suatu program itu tidak ada pelaksanaan program baru di tengah jalan itu tidak bisa, ada rapat kerja, kita tuangkan ide-ide terutama dari staf-staf kemudian di Kaur, kita kan ada raker, contoh di bagian pelayanan umum itu apa, tugasnya di bagian pelayanan kemudian tugas di bagian referensi apa kekurangannya apa kelebihanannya di situ kan ada istilah evaluasi program dan evaluasi kerja jadi solusinya bagaimana itu ada, penerapannya untuk satu program

itu tidak bisa di tengah jalan, jadi harus satu tahun, kalau ada ide-ide baru mungkin tahun yang akan datang.” (Andi)

Di sini tercermin bahwa ada penerapan unsur-unsur pemikiran baru dalam setiap kegiatan, tidak terfokus pada program-program lama, serta terlihat juga pada program kerja yang dimiliki perpustakaan ini. Seperti yang diungkapkan oleh Deming bahwa mengadopsi filosofi baru adalah hal yang penting sehingga tidak terkungkung oleh masa lalu yang diwarnai dengan keterlambatan, kesalahan, cacat materi, cacat pengerjaan, dan lain-lain. (Hansson, 2003)

4.2.3 Mengurangi tingkat ketergantungan

Tingkat ketergantungan pada inspeksi dalam membentuk mutu produk harus dihentikan. Mutu harus dibentuk sejak dari awal. Adapun ketergantungan perpustakaan UIN Jakarta terhadap lembaga induk sangat tinggi dan tergambar dalam wawancara berikut:

Sejauh ini, bagaimana ketergantungan perpustakaan terhadap lembaga induk?

”Sangat tinggi, karena pengelolaan keuangan, SDM dan fasilitas dikelola bersama-sama dengan orang induk.” (Budi)

Menurut Deming organisasi yang baik (perpustakaan) akan mampu berinovasi lebih maksimal apabila mampu meminimalisir ketergantungan pada hal yang mengikatnya, sebaliknya akan terukur apabila memiliki bukti statistik untuk melihat kualitas yang *built in*.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terkait dengan tingkat ketergantungan, antara kasus yang ditemukan di lapangan dengan teori yang dikemukakan Deming ini, Perpustakaan UIN Syarif Hidayatullah belum dapat dikatakan sebagai perpustakaan yang mandiri, sehingga sangat sulit melepaskan diri dari ketergantungan-ketergantungan yang disebut di atas.

4.2.4 Meningkatkan kualitas dan produktivitas

Produk perpustakaan adalah informasi yang dikelola-sajikan. Semakin baik kualitas informasi yang disajikan, pemustaka akan semakin mendapatkan informasi yang sesuai dengan kebutuhannya. Juran (1993) mengukur sebuah kualitas dari kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Perpustakaan UIN Syarif Hidayatullah pun demikian adanya. Perpustakaan ini menyajikan informasi yang seluas-luasnya bagi pemustakanya, yaitu mahasiswa dan sivitas akademik lainnya. Berbagai cara dilakukan untuk memperbaiki kualitas informasinya. Produk perpustakaan adalah informasi yang disajikan. Perpustakaan UIN Syarif Hidayatullah terus berupaya untuk meningkatkan kualitas, sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

Bagaimana proses penyeleksian bahan pustaka yang telah dilakukan?

”Melalui katalog penerbit, usulan *user* yang kita sebarakan melalui formulir usulan, terus silabus dengan bekerjasama dengan tiap-tiap fakultas, dan satu lagi.. usulan dosen. Adapun jumlahnya yaitu maksimal 5 eksemplar, kalau yang mahal paling 1. Kalau untuk jurnal, ada Alo Indonesia, disini tidak melanggan, banyak dikasi.. sedangkan untuk *elektronik book* dibeli, diambil dari jurnal-jurnal ilmiah yang 2008 ke atas..” (Sri)

Deming (2003) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan kualitas, cara yang baik menurutnya adalah menyeleksi bahan yang masuk, meminalisir atau bahkan meniadakan praktek pemberian bisnis berdasarkan harga yang dipatok, dalam arti tidak menjadikan harga sebagai patokan kualitas, tetapi sebaliknya, harus melihat lebih dahulu kualitas informasinya yang kemudian dipertimbangkan harga.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terkait dengan kualitas produk antara kasus yang ditemukan di lapangan dengan teori yang dikemukakan Deming ini, masih mempertimbangkan membeli produk berdasarkan harga. Walaupun bukan berarti tidak melihat kualitas, tetapi di sini tergambar bahwa mereka lebih mementingkan kuantitas.

4.2.5 Mengidentifikasi masalah.

Perkembangan perpustakaan tidak dapat terlepas dari dinamika yang terjadi di perpustakaan itu sendiri, tidak terkecuali munculnya masalah-masalah yang menjadi hambatan perkembangan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Nasution (2005) kemampuan mengidentifikasi masalah, adalah kunci keberhasilan mencapai tujuan suatu organisasi. Ini berarti bahwa sebuah organisasi akan mencapai prestasi yang maksimal apabila mampu mengatasi berbagai masalah yang muncul. Penelitian ini mengungkapkan cara perpustakaan UIN Syarif Hidayatullah mengidentifikasi munculnya masalah-masalah di perpustakaan dan solusinya melalui pertanyaan berikut:

Bagaimana cara mengidentifikasi munculnya masalah-masalah di perpustakaan?

”Survey (angket dan wawancara), kotak saran, pengaduan pengguna.”
(Budi)

”Biasanya masalah itu muncul dengan sendirinya tanpa harus diidentifikasi, artinya gini setiap masalah itu seringkali muncul baik dari masalah yang bersumber pada SDM maupun masalah-masalah yang di luar SDM misalnya sarana prasarana, dari anggaran dari yang lain-lain, ketika ada masalah ya dengan sendirinya teridentifikasi, gitu aja.” (Sri)

”Itu biasanya kita ada laporan tiap bulan atau tiap minggu dari staf-staf itu, apa yang dialami di bagian sirkulasi ada evaluasi kemudian nanti dicatat ada rapat bulanan untuk seluruh kegiatan atau seluruh pegawai biasanya 3 bulan sekali, tapi untuk Kaur-kaur biasanya 1 bulan sekali, tapi kalau untuk Kasub biasanya tiap minggu, untuk evaluasi tiap hari ngelihat bagaimana perkembangannya, terutama dibagian lantai 2 pelayanan umum kita harus sering banyak kontrol, mengontrol ke lorong-lorong di tempat buku itu, ada kejadian apa kita catat, kemudian ya urung rembuk lah dengan pimpinan bagaimana solusinya, kadang-kadang kalau lagi tugas sore dan sebagainya itu ya ada lah mahasiswa yang kesempatan, ya anak muda sering terjadi, kita kan harus mengawasi jangan lepas juga, kita kontrol juga pagi kita kontrol, siang hari dan sore hari, baik itu di Amcor dan Kanada biasa sering itu anak-anak itu pura-pura membaca dan sebagainya atau macam-macam.” (Andi)

Dari wawancara di atas, terlihat bagaimana unsur pimpinan mengidentifikasi masalah dan pencarian solusinya, seperti tertuang dalam konsep Deming bahwa sebuah perusahaan, organisasi (perpustakaan), jika mengalami kendala-kendala

dalam melaksanakan programnya, maka hal terpenting yang harus dilakukan adalah mencari masalah dan berfikir solusinya, dengan tetap secara terus-menerus meningkatkan sistem produksi dan pelayanan.

Kaitannya dengan perpustakaan, jika mengalami kendala, maka hal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi masalah dan mencari solusinya, dengan tetap tidak berhenti mencari dan mengelola informasi yang berkualitas sebagai produknya yang pada gilirannya secara konstan menurunkan biaya. Dalam hal ini penggunaan metode statistik, tidak digunakan secara optimal, guna pengidentifikasian masalah dan peningkatan sistem secara terus menerus.

4.2.6 Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Suatu sistem pelatihan yang modern di tempat kerja menggunakan sistem pengawasan berupa bagan untuk menentukan apakah seseorang telah bekerja dengan baik dan tepat. Pada perpustakaan UIN Jakarta, hal ini terlihat dalam hasil wawancara berikut:

Untuk memaksimalkan potensi SDM, diperlukan pengembangan kemampuan SDM yang sudah ada. Stimulasi apa yang dilakukan perpustakaan agar SDM termotivasi untuk berkembang?

”Training sesuai dengan bidangnya, training motivasi, refreshing (kegiatan di luar kampus).” (Budi)

”Sebenarnya banyak hal yang ingin kita lakukan untuk peningkatan kualitas atau kompetensi SDM khususnya di bagian layanan teknis seperti misalnya untuk di bagian pengolahan misalnya sering kita kirim tenaga-tenaga untuk mengikuti pelatihan, tidak hanya di pengolahan sebenarnya, pengadaan juga demikian, di pemeliharaan juga demikian. Bahkan bagian pemeliharaan sudah beberapa kali sebenarnya saya programkan untuk mengikuti pelatihan cara-cara penanganan bahan-bahan pustaka yang rusak, preservasi maupun pencegahan dan sebagainya, penggunaan alat-alat perbaikan gitu misalnya.”

Dari perpustnas atau darimana?

”Kita untuk itu ke perpustnas kalau untuk pemeliharaan, kalau untuk yang lainnya kemana saja dimana ada undangan atau informasi kita usahakan untuk kirim teman-teman di layanan teknis itu, gantian tentu saja ya..”

Jika ingin mengadakan pelatihan, inisiatifnya dari kebijakan atau wewenang ibu atau langsung dari kepala perpustakaan?

”Biasanya ide dari kita, tetapi yang menentukan dari kepala, cuma kita yang apa istilahnya mencetuskanlah..” (Sri)

”Selain kita pendekatan, terutama itu kita banyak silaturahmi dengan staf itu, biasanya yang saya alami kebetulan saya waktu apa ya..mengerti masalah pengaruh pimpinan di perpustakaan waktu saya kuliah, itu hasilnya ada pimpinan demokrasi terhadap itu hasilnya macam-macam pimpinan ternyata yang paling efektif ya untuk meningkatkan SDM harus banyak silaturahmi, karena terus terang perpustakaan mungkin ibu juga tau, itu dulu dianggap sebagai buangan, untuk menghilangkan itu, alhamdulillah sekarang banyak bilang yang paling banyak kerja itu perpustakaan, kerjanya itu sudah bisa diandalkan, jadi pertama kita ya harus saling menyapa, kita enak gitu untuk bicara juga atau menyampaikan program itu bagaimana itu enak.. terus terang pengalaman saya kalau ada sesuatu sebelum kita tanya dulu staf-staf itu sambil kita ngomong, sambil bercanda baru kita buat satu keputusan atau satu kebijakan biasanya begitu.” (Andi)

Jadi berbagai pelatihan dilaksanakan guna peningkatan SDM perpustakaan ini. Semua juga terprogram dengan baik dalam program kerja ataupun Rencana Strategis Lima Tahun. Peningkatan kemampuan tenaga pengelola atau pustakawan yang dimiliki senantiasa harus lebih diperhatikan, jangan sampai yang duduk di perpustakaan justru tidak mengerti akan pentingnya perpustakaan, misalnya dalam memberikan pelayanan kepada pemustaka tidak ramah, tidak santun dan kualitas pendidikannya tidak diperhatikan, padahal perpustakaan peruguran tinggi melayani orang-orang intelektual seperti mahasiswa dan dosen. Pustakawan harus tulus hati dalam memberikan pelayanan kepada anggotanya, dan yang paling penting adalah pustakawan harus menyayangi buku-buku atau koleksi yang dimiliki oleh perpustakaan, sehingga koleksi perpustakaan akan senantiasa terpelihara dengan baik.

4.2.7 Menciptakan sistem atau metode pengawasan modern.

Tujuan dari kepemimpinan haruslah untuk membantu pekerja dan teknologi dapat bekerja dengan lebih baik. Peningkatan kualitas secara otomatis akan meningkatkan produktivitas. Manajemen harus mempersiapkan mengambil tindakan segera atas respon dari supervisor mengenai masalah-masalah seperti kesejahteraan pegawai, kurangnya pemeliharaan mesin atau alat ataupun definisi operasional yang tidak jelas. Dan di perpustakaan UIN Jakarta, hal ini tergambar dalam wawancara berikut:

Mengenai sarana dan prasarana, bagaimana pemeliharaan sarana yang telah dilakukan selama ini dan apa yang bapak/ibu lakukan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai?

”Ini dua pertanyaan yang berbeda. Pemeliharaan sarana dilakukan sesuai dengan prosedur. Banyak hal yang telah dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, tetapi semua mengacu kepada aturan yang berlaku di UIN. Jika kesejahteraan yang dimaksud adalah uang, maka perpustakaan tidak bisa berbuat banyak selain memberikan apa yang sudah digariskan oleh universitas. Tetapi kesejahteraan dalam bentuk lain dilakukan dengan meningkatkan rasa kebersamaan melalui berbagai kegiatan di dalam dan di luar kampus.” (Budi)

”Kalau alat-alat inventaris itu kan sebenarnya menjadi tanggung jawab administrasi, pemeliharaannya dan sebagainya, tapi kalau untuk khusus pemeliharaan koleksi itu tanggung jawab saya, yang sudah jalan itu penjilidan buku-buku yang rusak dan yang ke dua kita juga sedang mencoba untuk digitalisasi *local content* kita, meskipun belum bisa diakses tapi sebagian koleksi kita sudah dalam bentuk PDF, jadi sekali lagi kalau untuk perawatan sarana prasarana peralatan kerja, komputer dan sebagainya bukan jadi tanggung jawab saya tapi tanggung jawab TU.”

Kalau koleksi PDF tadi itu koleksi apa saja?

”Selama ini baru lokal content aja skripsi, tesis disertasi, jurnal-jurnal belum ada, kecuali jurnal online yang kita langgan seperti misalnya EBSCO memang sudah *online*”

Jadi sekarang kalau mahasiswa menyerahkan skripsi langsung menyerahkan CD?

”Betul, nah sebagian besar yang memang jadi perhatian kita dialihkan bentuk PDF tapi memang belum terkerjakan sampai saat ini karena banyak hal.”

Jadi CD-CD nya sementara diletakkan di ruang multi media?

Ya.

“Kalau prasarana itu di instansi pemerintah kan kita tidak bisa menentukan sendiri, itu memang semua-semuanya sudah diatur institusi, itulah kelemahan instansi pemerintah ga bisa menentukan yang rajin, yang produktif jadi ga bisa seperti itu, ngasi *reward*, itu di atur oleh institusi bukan pada bagian saya, rajin ga rajin raportnya sama, itulah kesulitan kita untuk menentukan, meningkatkan produktifitas maupun kompetensi, kadang ada orang yang kompeten, tapi karena merasa ”alah rajin juga sama aja”, ada orang yang sebenarnya rajin betul, mau belajar, mau bekerja keras.. tapi kita ingin memberikan reward lebih tapi kita juga ga berdaya, karena ada aturan bakunya, jadi ya kita kepinginnya semua orang itu bisa menikmati hasil kerja kerasnya, tapi ya ga bisa juga karena sekali lagi instansi pemerintah itu semuanya sudah diatur.” (Sri)

“Untuk sarana ya ga ada yang sempurna, selalu kekurangan sementara ini untuk mencapai kesempurnaan masih jauh sementara dibanding perpustakaan UIN-UIN yang lain juga masalah sarana itu di Bandung selalu kita lihat.. jadi kalau di UIN PU ya sedang-sedang aja lah.. belum begitu canggih.. untuk ke depan itu kemauan sih besar faktor masalah dana yang bisa itu terutama untuk bagian pelayanan otomasi itu menggunakan lontar dari UI, tapi di sini menggunakan TULIS pengembangan dari lontar itu, sementara untuk sarana sudah cukuplah, untuk ke depan ada penambahan-penambahan untuk peminjaman ditambah 2 komputer jadi anak-anak pemakai jasa perpustakaan itu jangan ngantri istilahnya.”

“Biasanya kalau ada pertemuan-pertemuan, siraman rohani kita pergi keluar makan-makan itu ada transportasinya itu, untuk megikat silaturahmi.. menjelang libur-libur seperti tahun baru ini ada uang sakunya dulu ga ada sekarang ada supaya lebih meningkat seperti menjelang puasa ada istilahnya sebelum puasa itu uang unggah itu ada selain ada THR
“(Andi)

Dalam hal ini, unsur pimpinan mengakui keterbatasan yang dimiliki, tentunya dengan kendala-kendala yang ada. Dari program kerja terlihat adanya usaha-usaha peningkatan kualitas, baik itu sarana maupun prasarananya. Seperti penambahan komputer untuk OPAC, pelatihan-pelatihan untuk para pegawai guna peningkatan SDM dan sebagainya. Dari segi pengawasan juga mereka sudah menggunakan sistem yang modern untuk menjaga koleksi-koleksi yang ada.

4.2.8 Menghilangkan rasa takut.

Selain harus memahami segala sesuatu yang bersifat teknis, unsur pimpinan juga harus memahami hal-hal yang bersifat non teknis, seperti masalah psikologis. Karena hal ini juga tentunya akan membawa pengaruh terhadap peningkatan kualitas perpustakaan itu sendiri. Dan aspek psikologis ini tergambar dalam pertanyaan berikut:

Bagaimana bapak menyikapi suatu keadaan dimana pegawai merasa ketakutan akan suatu perubahan, ketakutan menyangkut fakta bahwa harus bekerja lebih baik lagi ataupun ketakutan bahwa posisi mereka mungkin akan direbut?

”Ada dua hal:

- a. Sampaikan perubahan itu harus terjadi dan alasannya mengapa perubahan itu harus terjadi.
- b. Lakukan perubahan itu, jangan hanya dibicarakan. Meskipun awalnya kaget, tapi lama kelamaan mereka pasti akan terbiasa.”(Budi)

”Kalau selama ini sih saya lihat jarang khususnya untuk staf teknis itu nyaris tidak ada pegawai yang mempunyai sifat yang seperti itu, kelihatannya tidak seperti itu, yang menjadi problema bagi saya yaitu pegawai-pegawai yang merasa..ya itu tadi rajin ga rajin sama saja jadi ngapain mesti rajin, akhirnya yang tadinya sudah cukup produktif ngeliat temannya yang tidak produktif terkontaminasi, ada beberapa yang seperti itu, tapi faktor psikologis bahwa mereka akan tergeser malah justru ngga saya lihat.” (Sri)

”Emang sih sifat manusia mungkin ada, kita menyikapinya melalui siraman rohani, hidup itu ada naik dan turun itu kebiasaan di satu kantor kita siap-siap aja penggeseran-penggeseran, ada pemikiran orang yang negatif, kalau dipindah itu karena sering bolos atau sering datang terlambat atau karena ada kesalahan, ditekankan kepada teman-teman, ada rolling setahun sekali minimal sebagai pustakawan itu kan kita harus tau dimana letaknya lokasi bahan pustaka itu kalau ada yang nanya kan harus dijawab minimal kita tau.. merasakan.. jangan 1 satu tahun di bagian sirkulasi, pengolahan, pengadaan, ataupun pemeliharaan, sering terjadi dan sering terdengar juga kalau di bagian sirkulasi banyak duit atau bagian referensi atau fhotokopi, kalau dulu memang orang-orang tertentu, tapi sekarang alhamdulillah semua rata jadi semua kebagian sekarang itu, jadi istilah-istilah itu sekarang ga terdengar lagi seperti pengadaan buku, ada fee nya semua kebagian.” (Andi)

Aspek ini juga berperan penting sebagaimana yang tercantum dalam konsep Deming, agar menghapuskan rasa takut sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif. Ketakutan adalah sebuah penghalang untuk sebuah peningkatan. Rasa takut itu sendiri sering ditemukan di semua tingkatan dalam sebuah organisasi: ketakutan akan suatu perubahan, ketakutan menyangkut fakta bahwa harus bekerja lebih baik lagi ataupun ketakutan bahwa posisi mereka mungkin akan direbut. Hal ini ditanggapi berbeda oleh masing-masing unsur pimpinan, tapi mereka berupaya untuk menyikapinya dengan solusi terbaik yang mereka miliki. Jadi dalam hal ini mereka sudah melaksanakan konsep Deming.

4.2.9 Menghilangkan batasan atasan bawahan.

”Hilangkan dinding pemisah antar departemen sehingga orang dapat bekerja sebagai suatu tim. Walaupun bekerja dalam area yang berbeda, yang satu pada bagian teknis dan yang satunya layanan, setiap orang harus bekerja dalam satu tim dengan satu tujuan yang sama”. Begitulah konsep yang tertuang dalam metode Deming, adapun praktik yang terjadi di Perpustakaan UIN Jakarta ini, tergambar dalam jawaban mereka sebagai berikut:

Ruang lingkup kerja maupun situasi dan kondisi kerja antara bagian teknis dan layanan sangatlah berbeda, bagaimana bapak mewujudkan kekompakan antar bagian agar dapat bekerja sebagai satu tim?

1. Rapat berkala
2. *Rolling* tempat kerja. Jadi tidak ada orang yang hanya kerja di satu bagian selama berpuluh-puluh tahun;
3. Melibatkan tim layanan dalam lembur teknis dan sebaliknya.”
(Budi)

”Itu juga salah satu tantangan khususnya bagi saya. Kadang-kadang konsep departemenisasi ini bukan ga baik, tapi kadang-kadang membawa kesan bahwa, ”ini wilayah gua yang sono wilayah orang lain” gitu loh.. akhirnya menghambat kerja sama, untuk membentuk *team work* itu rada susah, khususnya antar bagian, kalau selama di teknis aja sudah ok, tetapi ketika disambungkan di bagian layanan, contoh yang paling kental misalnya begini, ketika ada buku sudah diolah di bagian pengolahan dan kemudian harus diangkat ke atas siapa ini yang harus mengangkat, apakah

bagian teknis atau bagian layanan. Kata petugas teknis, "ini tugas bagian layanan", kata petugas layanan, "ini tugas bagian teknis".. jadi masing-masing menganggap wilayahnya itu sudah beda-beda, jadi kadang-kadang yang seperti itu menjadi sedikit kendala."

Jadi untuk menyikapi yang seperti itu bagaimana?

"Kita inginnya berkali-kali memberikan penyadaran bahwa kita ini satu tim, walaupun kita di bagian yang berbeda tetapi memang kita ini yang berada di satu tim, satu atap yang memang harus kompak, tetapi memang untuk menyadarkan orang-orang yang kadang-kadang sudah memiliki rasa bahwa itu bukan wilayahku itu memang rada susah apalagi memang nambah kerjaan gitu ya jadi kadang-kadang merasa "enak aja".. gitu, mereka terasa terbebani akhirnya kita harus cari solusi kan.. akhirnya kita adakan piket terdiri dari semua bagian jadi piket untuk ngangkat buku misalnya seminggu 2X, misalnya hari selasa dengan hari kamis, hari selasa ini bagian pelayanan, hari kamis bagian teknis dan sebagainya, dan diharapkan nanti ke depannya ketika kesadaran itu sudah tumbuh tidak lagi seperti itu artinya kita pengen ada kesadaran bahwa tugas itu menjadi tanggung jawab bersama meskipun memang sebenarnya ada orang-orang tertentu yang bertanggung jawab khusus terhadap pekerjaan khusus gitu kan.." (Sri)

"Contoh di bagian pengolahan atau di bagian pengadaan ada pengadaan bahan pustaka, itu ada rekanan itu kita dapat feenya ada lobang-lobang tertentu sekarang bagi rata, dikasi pengertian juga, istilahnya ada perbedaaan itu sama itu sekarang." (Andi)

Unsur pimpinan berusaha menyikapi batasan-batasan tiap bagian, sehingga para pegawai merasa nyaman berada dalam bagian apapun, dan dapat bekerja maksimal dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pemustaka, seperti yang tercantum dalam standar internasional untuk sistem manajemen kualitas, bahwa aspek-aspek yang ada bertujuan untuk meningkatkan pelayanan guna memenuhi kebutuhan pengguna jasa (Rao, 1996).

4.2.10 Menghilangkan semboyan, slogan, poster, desakan dan target bagi pekerja.

Berbagai cara dilakukan guna peningkatan produktivitas kerja, salah satunya dengan penggunaan semboyan, slogan ataupun poster, yang menurut konsep Deming hal ini malah membawa pengaruh yang tidak baik bagi pegawai. Di Perpustakaan UIN Jakarta sendiri hal ini ditanggapi berbeda oleh pihak pimpinan yaitu:

Seringkali di perusahaan atau institusi, dipasang slogan atau poster yang sifatnya memberi peringatan. Misalnya “bekerjalah dengan giat”, “Patuhilah tata tertib” dan lain-lain, yang berkesan sebagai tuntutan pegawai untuk bekerja tanpa cacat. Bagaimana di perpustakaan UIN, dengan cara apakah motivasi disiplin kepada pegawai disampaikan?

”Slogan yang dilihat tiap hari akan kehilangan maknanya, yang dilakukan adalah dengan memberikan perhatian secara personal, meningkatkan kesejahteraan dan membangun semangat kebersamaan sehingga memiliki tanggung jawab bersama. Lebih penting dilakukan daripada diucapkan. Sekali waktu diadakan pertemuan dengan menghadirkan pimpinan universitas.” (Budi)

”Selama ini dari pimpinan khususnya kepala setiap kali kita adakan *meeting* itu selalu mendorong teman-teman, selalu memberikan nasehat kepada teman-teman dan menanamkan bahwa pekerjaan itu tidak hanya mencari nafkah tetapi bekerja sebagai ibadah, sehingga dengan demikian sebagai bentuk ibadah kita harus ikhlas, makin hari makin baik makin hari makin disiplin, tetapi memang cara-cara seperti itu juga tidak serta merta langsung membuat orang itu berubah, terutama sekali ini mohon maaf ya tenaga-tenaga senior yang sudah merasa bagaimana mungkin.. kita memberikan dorongan, motivasi untuk lebih loyal itu lebih enak kepada tenaga-tenaga yang lebih muda, ga usahlah mereka diberi motto macam-macam dengan kita ngobrol dari hati ke hati semangat masih punya gairah, tetapi dengan yang tua, ketika kita ngobrol dari hati ke hati pun mereka menanggapi dengan tanggapan yang tidak semestinya mereka merasa diajarinlah, mereka merasa gimana lah.. karena mereka merasa sudah senior.. nah memang kemarin dari pimpinan ada semacam pin motto kerja kita itu “jujur ikhlas dan cakap” kalau ga salah itu tetapi belum terealisasi, selalu disampaikan setiap ada kesempatan.” (Sri)

”Biasanya itu kita terus terang kalau hanya omong itu sulit anak-anak itu, sekali-kali terjun kalau ada buku berantakan kita beresin, kita harus datang lebih dulu jadi liat kita itu kadang-kadang malu, kalau ditegur itu timbul macam-macam konflik dan sebagainya jadi caranya silaturahmi, kita

kunjungi bagian-bagian itu, kita ngobrol-ngobrol biasa aja curhat, bagaimana untuk meningkatkan kinerja kita. Kalau untuk di sirkulasi itu etika kita harus benar-benar dijaga, kesopanan kita, seperti kita samalah di swalayan-swalayan itu kan pramuniaga harus bisa menyenangkan orang, pengalaman saya itu, jadi kita ya setahap demi setahap, kalau drastis harus begini begini itu cuma omong doang, kalau perpustakaan itu ga bisa.” (Andi)

Menurut Nasution (2005) dalam *Total quality management*, menuntut bekerja tanpa cacat dan tuntutan pekerjaan yang harus terus meningkat tanpa diiringi dengan metode yang jelas dan terarah hanya menciptakan adversarial hubungan. Dari jawaban masing-masing, dalam hal pemakaian slogan, terlihat adanya 2 jawaban yang berbeda, ada yang menjawab tidak perlu slogan, di sisi lain akan ada motto kerja, namun peneliti menemukan arah pemikiran yang sama dari masing-masing pimpinan, yaitu memberikan motivasi dengan cara personal, membangun semangat kebersamaan sehingga memiliki tanggung jawab bersama.

4.2.11 Meninjau ulang standar kerja.

Kepemimpinan dan kerjasama tim merupakan salah satu pilar penting dalam TQM, salah satunya dalam mengukur kinerja pegawai, semua berorientasi sama, yaitu terwujud dalam bentuk sebuah laporan atau catatan yang dapat dievaluasi kinerjanya guna pengembangan dan peningkatan kualitas, sebagaimana tergambar dalam wawancara berikut:

Pekerjaan di perpustakaan sering dikatakan pekerjaan yang *never ending*, karena informasi yang masuk dan dikelola selalu ada dan berkembang. Lalu bagaimana pimpinan mengukur kinerja pegawai?

“Kinerja diukur berdasarkan kehadiran dan produktivitas (orientasi hasil dengan memperhatikan proses).” (Budi)

“Ini juga menjadi satu problematika, sebenarnya kemarin kita merencanakan adanya satu standar kerja minimal, jadi misalnya di bagian pengadaan, seleksi inventarisasi dan sebagainya kita ukur sehari itu minimal satu staf itu mampu mengerjakan berapa? Minimalnya lo ya.. pengolahan minimal dalam sehari dengan sekian jam kerja itu dia bisa mengerjakan katalogisasi deskriptif berapa? dengan klasifikasi berapa? input data berapa? di pemeliharaan demikian misalnya kalau yang tipis

sehari berapa? yang tebal sehari berapa? Kalau menjilid majalah minimal harus sehari berapa? Jadi standar-standar kerja minimal itu sebenarnya sudah pernah kita buat tetapi memang tidak disahkan secara formal, tidak tertulis banget-banget, artinya kita masih.. dibidang rencana juga iya, diterapkan juga iya, kalau standar itu belum tercapai kita masih maklumi mungkin karena kondisinya begini karena SDMnya begini dan memang kenapa kita ngga seperti yang kita inginkan karena belum semua staff itu menerima, mereka merasa "kita juga bukan mesin" jadi mereka masih keberatan kalau diterapkan secara sungguh-sungguh standar kerja minimal itu, jadi ya udah kita sambil pelan-pelan standar kerja minimalnya tidak betul-betul kita terapkan tetapi kita coba mereka buat laporan tiap bulan, si A dalam 1 bulan ini mengerjakan apa saja, sebanyak apa.. si B.. si C.. dengan cara begitu kita bisa melihat apakah kinerja mereka itu membaik, menurun atau biasa-biasa saja, paling masih seperti itu." (Sri)

"Ada laporan tiap minggu atau tiap bulan, target harus kita capai, dalam program tahunan kenapa tidak tercapai, apa kendala-kendalanya, apa solusinya jadi dilihat dari laporan perbulan biasanya itu, umpamanya itu bagian sirkulasi ini untuk pengembalian atau peminjaman ini rata-rata sekian dilihat di statistik pengunjung tinggal diprint aja." (Andi)

Jadi, standar kerja di perpustakaan UIN Jakarta telah ditinjau ulang guna meningkatkan mutu perpustakaan.

4.2.12 Mengapresiasi pegawai.

Hilangkan penghalang yang dapat menghabiskan kebebasan karyawan atas keahliannya (Rao:1996). Rasa puas dan bangga dalam diri seseorang tentunya berdampak positif, dan pimpinan mengapresiasi hal ini baik itu dengan pujian maupun bonus-bonus. Dan di perpustakaan UIN Jakarta, hal ini sudah terlaksana dan tergambar dalam wawancara berikut ini:

Pegawai juga memerlukan apresiasi dari pimpinan sebagai bentuk penghargaan hasil kerjanya. Bentuk apresiasi apa yang telah diberikan perpustakaan (pimpinan) terhadap pegawainya?

"Pemberian bonus, rekreasi keluar kota dan pujian. Meskipun kecil dan sederhana, pemberian ucapan terima kasih dan selamat merupakan sebuah penghargaan yang sangat berarti." (Budi)

“Paling ya kita.. apa ya.. kalau yang tidak berupa materi ya istilahnya penghargaan lisan aja, paling disaat-saat pertemuan kadang kita berikan semacam pujian, tapi ya tidak berpengaruh banyak, tetap saja kesejahteraan itu yang paling berpengaruh apalagi itu tenaga honorer, kebetulan kita ada beberapa tenaga honorer yang memang kesejahteraannya sedikit berbeda dengan PNS, jadi kita adakan lembur-lembur, baik itu lembur sore hari ataupun hari sabtu, untuk lembur-lembur yang seperti itu baik tenaga honorer maupun tenaga PNS, itu honorinya tidak terlalu dibedakan jadi subsidi silang, misalnya yang pegawai negeri golongan IV itu kan kalau lembur per jam Rp.13000 sementara yang honorer kan cuma Rp.2500 itu kan jauh banget tuh.. yang seperti itu maka yang tadi PNS yang golongannya tinggi yang per jamnya Rp.13000 dijadikan per jamnya Rp.9000 sisanya kan ada Rp.4000 jadi disubsidikan ke tenaga honorer, kalau ada lembur, itu contoh kesejahteraan-kesejahteraan yang kita atur supaya tidak terlalu jomplang antara pegawai honorer dengan yang PNS, paling seperti itu, sebenarnya kita perbanyak lembur bukan tujuan utamanya semata-mata meningkatkan kesejahteraan ya.. tetapi memang mengejar pekerjaan-pekerjaan yang mau ga mau harus lembur jadi menambah kesejahteraan teman-teman yang masih kekurangan, paling seperti itu..” (Sri)

“Biasanya istilahnya umpamanya ada pegawai teladan, ada kasih semangat dan sebagainya *rewardnya* dan sebagainya.” (Andi)

4.2.13 Membuat suatu program berkelanjutan.

Menggiatkan program pendidikan dan *self-improvement* yang mendorong perbaikan diri bagi semua orang. Sebuah organisasi tidak hanya membutuhkan orang-orang yang bekerja dengan baik tapi juga orang-orang yang selalu mengevaluasi pendidikan (Joseph & Susan, 1995). Dan hal ini tergambar dalam wawancara berikut:

Merasa puas dengan hasil yang sudah dicapai seringkali dialami oleh pegawai di manapun. Sehingga merasa cukup dan tidak termotivasi untuk berkembang lagi. Bagaimana pimpinan melihat hal tersebut, dan apa yang dilakukan pimpinan?

“Saya hanya akan memperhatikan karyawan muda yang potensial untuk berkembang. Mereka didorong untuk mengembangkan potensi diri. Sementara untuk yang senior lebih diarahkan untuk bekerja sesuai dengan kemampuannya.” (Budi)

”Memang kadang-kadang ada 1 atau 2 orang yang seperti itu, tetapi kebanyakan justru merasa tidak puas dengan skill dan kompetensi yang

dimiliki, tetapi memang ada beberapa seperti para senior yang merasa sudah cukup, ketika ada perkembangan baru, dan kita untuk mengikuti perkembangan baru tersebut, mereka beranggapan "udahlah..kita udah cukup..". Ketika ada sesuatu yang baru mereka merasa "udahlah saya mah udah cukup" walaupun memang ga bilang "udah pinter" kadang-kadang kalau menghadapi yang seperti itu, terpaksa ya udahlah walaupun dipaksapun ga ada hasilnya, biasanya begitu lebih baik kita mendorong orang yang punya semangat lebih tinggi, yang mau berkembang meningkatkan kompetensinya daripada kita memaksa orang yang memang tidak mau berkembang lebih baik." (Sri)

"Namanya menuntut ilmu itu kan wajib, mulai dilahirkan sampai ke liang lahat ya walaupun kita sudah pegawai tetap kita menggali ilmu berkaitan dengan profesi kita sendiri, makanya di dalam forum pustakawan ada diskusi-diskusi, kalau kita kasi perkembangan teknologi informasi kita kan masih jauh itu kan memotivasi teman-teman, workshop pelayanan bagaimana, bagaimana berkomunikasi dengan pengguna, itu kan suatu ilmu. Rencananya ada workshop lagi bagaimana pembuatan biografi dsb.

Apakah sama menyikapi antara senior dan junior?

Kalau senior sama aja, kita ga da istilah senior junior, kalau ada apa-apa sama aja, kita fair-fair aja.."(Andi)

(Shaugnessy, 1993) dalam bukunya *Benchmarking TQM and libraries* menekankan kepada pentingnya pemberdayaan staf (*staf empowerment*). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Budi dan Sri, tentunya hal ini tidak memberikan hasil yang maksimal. Pustakawan harus memiliki pendidikan dan pengetahuan yang baik serta memahami visi, misi dari lembaga induknya serta berorientasi kepada budaya perubahan (Ratnaningsih). Jadi untuk mewujudkan TQM ini, benar-benar diperlukan perubahan suatu budaya.

Pengembangan profesi merupakan aktivitas pustakawan dalam rangka pengamalan ilmu pengetahuan dan teknologi serta ketrampilan untuk meningkatkan mutu dan profesionalisme bidang kepustakawanan maupun dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi peningkatan mutu layanan perpustakaan. Dan pada perpustakaan UIN Jakarta, poin ini telah terlaksana.

4.2.14 Menyusun tim evaluasi.

Apakah menurut bapak, TQM dapat diterapkan di perpustakaan UIN Jakarta ini? Jika ia, apakah perlu dibentuk satu tim khusus untuk itu?

“Bisa saja TQM diterapkan di Perpustakaan UIN, mungkin memang perlu tim khusus untuk itu.” (Budi)

”Ya sebagian bisa diterapkan, karena masalah itu kaitannya kan dengan SDM jadi mungkin ya secara pelan-pelan juga.. bisa tidaknya tergantung pimpinan, secara tahap demi tahap itu dilaksanakan.” (Sri)

Di dalam perpustakaan itu kan di Bagian Kasub Pelayanan Umum di situ kan ada Kaur yang menangani masalah pustakawan, ya sementara ini kita ada forum pustakawan juga, dimana untuk meningkatkan SDM kita mengadakan diskusi-diskusi dalam kaitannya pengembangan pustakawan ke depan, untuk sementara ini saya ditunjuk pimpinan masalah forum pustakawan saya sebagai ketuanya, kita mengadakan diskusi-diskusi, untuk meningkatkan SDM itu kursus Bahasa Inggris dan Bahasa Arab, itu sebagian sudah terlaksana.” (Andi)

Masing-masing menganggap poin ini bisa dilakukan, walaupun Andi menjawab dengan maksud yang berbeda. Jadi mereka akan menerapkan poin terakhir ini.