



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**KINERJA PERPUSTAKAAN UTAMA UIN JAKARTA  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Humaniora (M.Hum)**

**FADHILATUL HAMDANI**

**NPM: 0906587161**

**FAKULTAS ILMU PENGETAHUAN BUDAYA  
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU PERPUSTAKAAN  
DEPOK  
JULI 2011**

## **SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sebenarnya menyatakan bahwa tesis saya susun tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Indonesia.

Jika di kemudian hari ternyata saya melakukan tindakan Plagiarisme, saya akan bertanggung jawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Indonesia kepada saya.

**Jakarta, 30 Juni 2011**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fadhilatul Hamdani', written in a cursive style.


Fadhilatul Hamdani

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Fadhilatul Hamdani**

**NPM : 0906587161**

**Tanda Tangan : **

**Tanggal : 12 Juli 2011**

## HALAMAN PENGESAHAN

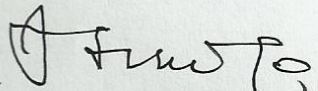
Tesis yang diajukan oleh :

Nama : Fadhilatul Hamdani  
NPM : 0906587161  
Program Studi : Ilmu Perpustakaan  
Judul : Kinerja Perpustakaan Utama UIN Jakarta dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Ini telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Humaniora pada Program Studi Ilmu Perpustakaan dan Informasi, Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Indonesia.

## DEWAN PENGUJI

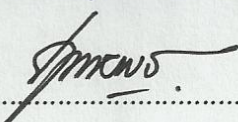
Ketua /Penguji: Indira Irawati, M.A

()

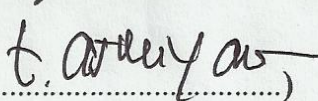
Pembimbing : Utami B.R Hariyadi, M.Lib, M.Si

()

Penguji : Purwono Proyodiwiryono, M.Hum

()

Panitera : Taufik Asmiyanto, M.Si

()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 15 Juli 2011

Oleh

Dekan Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya  
Universitas Indonesia



Dr. Bambang Wibawarta, S.S., M.A.  
NIP. 196510231990031002

## KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

*Alhamdulillah* saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Akademik Magister Humaniora Program Studi Ilmu Perpustakaan dan Informasi pada Fakultas Ilmu Budaya Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Ibu Utami Budi Rahayu Hariyadi, M.Lib, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) Bapak Fuad Gani, MA, selaku Ketua Departemen Ilmu Perpustakaan dan Informasi sekaligus sebagai pembimbing akademik, yang telah memberi bimbingan selama ini kepada penulis;
- (3) Ibu Indira Irawati, M.A dan Bapak Purwono Proyodiwiryono, M.Hum selaku pembaca sekaligus penguji, yang telah memberikan banyak saran bagi kesempurnaan tesis ini.
- (4) Pihak Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama RI, yang telah memberikan beasiswa studi selama dua tahun kepada penulis.
- (5) Bapak Dr. Choir, MA, selaku dekan Fakultas Adab dan Humaniora yang telah memberikan rekomendasi untuk melanjutkan studi S2 di UI, serta bapak Rizal Saiful Haq, MA dan bapak Pungki Purnomo, MLIS, selaku Kajur dan Sekjur pada Jurusan Ilmu Perpustakaan dan Informasi UIN Jakarta yang telah mendorong dan memberi semangat hingga selesainya studi ini.
- (6) Seluruh Pengajar dan staf pada Program studi Ilmu Perpustakaan Universitas Indonesia, yang telah banyak membantu dari proses pembelajaran awal hingga terselesaikannya studi.

- (7) Kepala Perpustakaan Utama UIN Jakarta dan seluruh stafnya, yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (8) Ayahanda Nurjali Jarin. S, B.A dan Ibunda Hj. Aminar, B.A, serta ketiga saudaraku tersayang, Ceni Sri Marni Francois, SE.i, Uda Abdul Kamil Arrahimmy dan Adikku Abdul Qohar, yang selalu memberi dukungan moril untuk tetap semangat kepada penulis;
- (9) Yasser Arafat beserta keluarga, yang telah memberi semangat dan inspirasi kepada penulis;
- (10) Teman-teman seperjuangan angkatan 2009, pada Program Studi S2 Ilmu Perpustakaan UI, dan teman-teman di Pusdiklat Tenaga Teknis Kementerian Agama RI serta teman-teman lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu hingga terselesaikannya tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT, berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 12 Juli 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fadhilatul hamdani  
NPM : 0906587161  
Program Studi : Ilmu Perpustakaan  
Departemen : Ilmu Perpustakaan dan Informasi  
Fakultas : Ilmu Pengetahuan Budaya

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

KINERJA PERPUSTAKAAN UTAMA UIN JAKARTA DENGAN  
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 12 Juli 2011.

Yang menyatakan



( Fadhilatul Hamdani )

## ABSTRAK

Nama : Fadhilatul Hamdani  
Program Studi : S-2 Ilmu Perpustakaan  
Judul : Kinerja Perpustakaan Utama UIN Jakarta dengan Pendekatan  
*Balanced Scorecard*

Penelitian ini membahas kinerja Perpustakaan Utama (PU) UIN Jakarta. Tujuan penelitian adalah untuk mengidentifikasi dan mengukur kinerja perpustakaan dengan menggunakan empat perspektif metode *Balanced Scorecard*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen penelitian, didukung oleh data sekunder dan hasil wawancara mendalam, kemudian dianalisis secara deskriptif analitis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PU secara keseluruhan adalah baik; perspektif keuangan dikategorikan sangat baik karena PU mampu menyerap anggaran DIPA secara maksimal; perspektif pengguna dikategorikan baik karena sudah memberikan pelayanan berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pemustaka; perspektif proses internal dikategorikan baik, karena kinerja pegawai sudah memuaskan dan telah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan TUPOKSI; perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikategorikan baik karena kemampuan pegawai dan sistem informasi sudah berkembang. Peneliti menyarankan agar PU terus melakukan kegiatan-kegiatan yang menunjang peningkatan kinerja pegawai dan aktif melaksanakan promosi perpustakaan kepada pemustaka.

### Kata kunci:

Pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



## ABSTRACT

Name : Fadhilatul Hamdani  
Study Program : Magister Library Science  
Title : Main Library of UIN Jakarta Performance using Balanced Scorecard Approach

This research discusses the performance of the Main Library of UIN Jakarta. The research's purpose is to identify and to measure the library performance using four perspective of Balanced Scorecard method. This research uses quantitative approach with questionnaire supported by secondary data and depth interview as research instruments. Data is then analyzed according to analytical descriptive. The result shows that the overall performance of the Main Library is **good**; financial perspective is categorized as **very good** because it has absorbed the budget as stated in DIPA (...); user perspective is categorized as **good** because it has given quality services based users' needs; internal process perspective is categorized as **good** because employees' performance is satisfactory, and they are able to perform their work based on TUPOKSI (*main tasks and functions*); learning and growth perspective is categorized as **good**, because employees' capability and the information system have been developed. The researcher suggests that the Main Library continues the activities to support the improvement of employees' performance, and actively conducts library promotions to users.

### Keywords:

Performance measurement, balanced scorecard, users perspective, financial perspective, internal process perspective, learning and growth perspective.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Pokok Permasalahan .....	4
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	6
1.4 Tujuan Penelitian .....	6
1.5 Manfaat Penelitan .....	6
1.6 Ruang Lingkup Penelitian .....	7
1.7 Batasan Penelitian.....	8
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Perpustakaan Perguruan Tinggi.....	9
2.2 Kinerja .....	12
2.2.1 Kinerja Organisasi .....	13
2.2.2 Kinerja Proses .....	13
2.2.3 Kinerja Pegawai .....	13
2.3 Pengukuran Kinerja .....	14
2.4. Pengukuran Kinerja Perpustakaan dengan Balanced Scorecard .....	17
2.4.1 Perpektif Keuangan .....	21
2.4.2 Perpektif Pelanggan/Pemustaka .....	21
2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	23
2.4.4 Perpektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	23
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>25</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	25
3.2 Variabel Penelitian.....	26
3.3 Populasi dan Sampel .....	27
3.4 Sumber Data .....	27
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisa Data .....	28

<b>BAB 4 PEMBAHASAN .....</b>	<b>38</b>
4.1 Profil Perpustakaan Utama UIN Jakarta .....	38
4.1.1 Sejarah singkat berdirinya Perpustakaan Utama UIN Jakarta ..	38
4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan Perpustakaan Utama UIN Jakarta.....	39
4.1.3 Struktur Organisasi Perpustakaan Utama UIN Jakarta .....	41
4.1.4 Koleksi dan Layanan Perpustakaan Utama UIN Jakarta.....	41
4.2 Analisis Hasil Penelitian Tiap Perspektif.....	42
4.2.1 Kinerja Perspektif Pemustaka .....	42
4.2.2 Kinerja Perspektif Proses Internal.....	53
4.2.3 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	64
4.2.4 Kinerja Perspektif Keuangan .....	79
4.3 Hasil Analisis Kinerja secara Keseluruhan .....	83
4.4 Upaya meningkatkan Kinerja PU .....	86
4.4.1 Perspektif Pemustaka .....	86
4.4.2 Perspektif Proses Internal.....	87
4.4.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	87
4.4.4 Perspektif Keuangan .....	89
 <b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	 <b>91</b>
5.1 Kesimpulan.....	91
5.2 Saran.....	92
 <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	 <b>93</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Definisi Operasional	26
Tabel 3.2	Contoh Analisis Tabel	29
Tabel 3.3	Rentang Skor untuk tiap jawaban	31
Tabel 3.4	Analisis Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced scorecard</i>	32
Tabel 3.5	Rentang Skor Pengukuran Kinerja Keseluruhan	35
Tabel 3.6	Rentang Skor keuangan	36
Tabel 3.7	Rentang Skor Pemustaka	37
Tabel 3.8	Rentang Proses Internal	37
Tabel 3.9	Rentang Skor pertumbuhan dan Pembelajaran	37
Tabel 4.1	Frekuensi kedatangan	44
Tabel 4.2	Akses (kemudahan mendapatkan layanan) dalam mendapatkan sumber informasi di PU.	44
Tabel.4.3	Ketepatan waktu dalam pemberian layanan oleh petugas	45
Tabel.4.4	Kepuasan dengan berbagai layanan yang ada di PU	45
Tabel 4.5	Kesesuaian dan ketepatan layanan bagi kebutuhan pemustaka	46
Tabel 4.6	Kelengkapan (ketersediaan koleksi) yang ada di PU.	46
Tabel 4.7	Kualitas koleksi (kesesuaian informasinya dengan kebutuhan pemustaka)	47
Tabel 4.8	Sikap petugas dalam memberikan layanan	48
Tabel 4.9	Interaksi pemustaka dengan petugas selama ini	48
Tabel 4.10	Petugas membantu menjelaskan berbagai informasi yang ingin ditanyakan	49
Tabel 4.11	Petugas memberikan bantuan kepada pemustaka ketika kesulitan mencari koleksi yang dibutuhkan	50
Tabel 4.12	Hasil keseluruhan jawaban dari perspektif pengguna	51
Tabel 4.13	Hasil skor keseluruhan jawaban dari perspektif pengguna	52
Tabel 4.14	Kualitas Infrastruktur (bangunan) PU untuk mendukung operasional kerja pegawai	53
Tabel 4.15	Fasilitas (perlengkapan) PU untuk mendukung operasional kerja pegawai	54
Tabel 4.16	Alokasi waktu untuk melaksanakan pekerjaan	55
Tabel 4.17	Tanggapan pegawai mengenai penyediaan bahan pustaka dari segi kuantitas (Jumlah)	55
Tabel 4.18	Komunikasi antar pegawai	56
Tabel 4.19	Kerjasama PU dengan pihak luar perpustakaan	57
Tabel 4.20	Evaluasi yang dilakukan oleh PU	57
Tabel 4.21	Perubahan struktur organisasi (rolling pegawai)	58
Tabel 4.22	Perkembangan penggunaan teknologi	59
Tabel 4.23	Pengembangan akses (non fisik material: digitalisasi koleksi deposit, <i>online jurnal</i> )	59

Tabel 4.24	Pengembangan sistem otomasi perpustakaan	60
Tabel 4.25	Program kerjasama PU dengan sesama Perpustakaan PT lainnya	61
Tabel 4.26	Hasil keseluruhan jawaban dari perspektif proses internal	61
Tabel 4.27	Hasil skor pengukuran kinerja pada perspektif operasional dan inovasi secara keseluruhan	63
Tabel 4.28	Tanggapan tentang kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dalam bekerja.	65
Tabel 4.29	Tanggapan tentang kesempatan untuk mengikuti berbagai pelatihan kepustakawanan	66
Tabel 4.30	Tanggapan tentang kesempatan untuk mengembangkan keilmuan(melanjutkan pendidikan).	66
Tabel 4.31	Tanggapan tentang kesempatan dalam memberikan Saran (masukan) kepada pimpinan.	67
Tabel 4.32	Tanggapan tentang penempatan kerja pegawai sesuai keilmuan.	68
Tabel 4.33	Tanggapan tentang perlakuan (kerjasama) antar pegawai Dalam bekerja.	69
Tabel 4.34	Tanggapan pegawai mengenai kemampuan sistem informasi perpustakaan.	69
Tabel 4.35	Tanggapan pegawai mengenai keakuratan pengolahan data yang dihasilkan oleh sistem informasi yang digunakan PU.	70
Tabel 4.36	Tanggapan pegawai mengenai bantuan penggunaan sistem informasi perpustakaan	71
Tabel 4.37	Pemahaman pegawai mengenai visi dan misi perpustakaan utama.	72
Tabel 4.38	Pemahaman pegawai tentang sasaran dan tujuan perpustakaan.	72
Tabel 4.39	Tanggapan tentang dilibatkannya pegawai dalam menentukan kebijakan perpustakaan.	73
Tabel 4.40	Tanggapan tentang lingkungan kerja yang dapat memotivasi kerja	74
Tabel 4.41	Tanggapan tentang penghargaan yang diberikan kepada pegawai.	74
Tabel 4.42	Tanggapan pegawai tentang kepuasan bekerja di PU.	75
Tabel 4.43	Tanggapan pegawai tentang kenyamanan kerja di PU.	76
Tabel 4.44	Berikut hasil keseluruhan jawaban dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	76
Tabel 4.45	Hasil keseluruhan skor pengukuran kinerja pada perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	78
Tabel 4.46	Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran dan Pagu Anggaran PU Tahun 2010	80
Tabel 4.47	Realisasi Pagu Anggaran Kegiatan Tahun 2010	81
Tabel 4.48	Berikut Skala Penyerapan Anggaran Kegiatan Pada Tahun 2010	81
Tabel 4.49	Penyerapan Anggaran Tahun 2010	82
Tabel 4.50	Hasil Skor Pelanggan (Pemustaka)	82
Tabel 4.51	Hasil Skor Proses Internal	84
Tabel 4.52	Hasil Skor Pertumbuhan dan Pembelajaran	84
Tabel 4.53	Hasil Skor Skor keuangan	85
Tabel 4.54	Hasil pengukuran kinerja keseluruhan	85
Tabel 4.55	Rangkuman Hasil pengukuran kinerja keseluruhan (BSC)	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Model Analisis Pengukuran Kinerja PU .....	6
Gambar 2.1	<i>Balaced Scorecard for The Public and Nonprofit Sector</i> .....	20
Gambar 2.2	<i>The generic Value Chain Model</i> .....	23

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Pengukuran Kualitas pelayanan
- Lampiran 2 Kuesioner Pengukuran Proses Internal
- Lampiran 3 Kuesioner Pengukuran Pertumbuhan dan Pembelajaran
- Lampiran 4 Surat Izin Penelitian
- Lampiran 5 Bagan Struktur Organisasi PU
- Lampiran 6 Staff PU
- Lampiran 7 Cara Penghitungan

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi merupakan suatu wadah dimana sekelompok orang bekerja bersama untuk memperoleh tujuan. Tujuan dari organisasi tidak akan dapat terlaksana dan terwujud dengan baik, apabila tidak didukung oleh pelaksanaan kegiatan yang dikelola dengan benar. Apapun jenis organisasinya, baik organisasi swasta atau organisasi pemerintah, berorientasi laba (*profit oriented*) maupun yang tidak (*non profit oriented*), termasuk organisasi pelayanan publik, maka setiap kegiatan dalam organisasinya harus dibagi dan diserahkan tanggung jawabnya, kepada masing-masing anggota yang terlibat dalam organisasi tersebut sesuai dengan keterampilan dan keahliannya.

Setiap orang dalam suatu organisasi diharapkan bekerja sesuai dengan rincian tugas dan kewenangannya. Pelaksanaan tugas dalam organisasi diatur sedemikian rupa, sehingga setiap orang dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan dapat memberikan hasil yang optimal bagi organisasi. Kinerja dalam organisasi adalah hasil atau tingkat keberhasilan secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Rivai, 2005, p. 14). Kinerja bukanlah merupakan hasil kerja yang berdiri sendiri, akan tetapi merupakan akumulasi dari hasil kerja setiap anggota dalam organisasi dan merupakan akumulasi kinerja dari semua bidang dalam suatu organisasi.

Untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal, setiap organisasi harus mempunyai tujuan dan arah yang jelas. Organisasi harus mempunyai visi dan misi yang jelas dalam mencapai tujuan dan diperlukan strategi yang tepat dalam pengelolaan organisasinya. Agar tingkat pencapaian hasil kerja atau kinerja yang telah dilakukan oleh semua anggota organisasi dapat diketahui maka diperlukan pengukuran kinerja organisasi. Dalam hal ini pengukuran tidak hanya kepada kinerja anggota akan tetapi juga kepada seluruh aspek dalam organisasi,



Pengukuran kinerja bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatannya.

Perpustakaan Utama UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang merupakan perpustakaan perguruan tinggi negeri milik pemerintah dan juga merupakan bagian dari organisasi Universitas Islam Negeri Jakarta adalah organisasi publik dan bersifat nonprofit. Dalam Undang-undang No 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 55 menyebutkan bahwa salah satu syarat untuk menyelenggarakan organisasi pendidikan dalam hal ini Perguruan Tinggi harus memiliki perpustakaan. Senada dengan itu, dalam Undang-undang No. 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan dalam pasal 1, disebutkan bahwa perpustakaan sebagai 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.

Perpustakaan perguruan tinggi merupakan unsur penunjang perguruan tinggi, yang bersama sama dengan unsur penunjang lainnya, dan berperan serta dalam melaksanakan tercapainya visi dan misi perguruan tingginya. Adapun yang dimaksud dengan Perguruan Tinggi adalah meliputi universitas, institut, sekolah tinggi, akademi, politeknik dan atau Perguruan Tinggi lain yang sederajat. Tugas perpustakaan perguruan tinggi adalah mengembangkan koleksi mengolah dan merawat bahan perpustakaan, memberi layanan serta melaksanakan administrasi perpustakaan, kelima tugas tersebut dilaksanakan dengan sistem administrasi dan organisasi yang berlaku bagi penyelenggaraan sebuah perpustakaan di Perguruan Tinggi. Perpustakaan Perguruan Tinggi (PPT) merupakan unit pelaksana teknis (UPT) yang bersama-sama dengan unit lain melaksanakan visi dan misi Perguruan Tinggi. (Pedoman PPT, Jakarta: Dirjen DIKTI, 1994, hal. 3)

Perpustakaan Perguruan Tinggi (PTT) sering diibaratkan sebagai jantungnya Perguruan Tinggi (*the heart of university*), maka sudah selayaknya perpustakaan tersebut dikelola dengan baik, agar dapat memberikan layanan yang terbaik kepada sivitas akademika sesuai dengan kebutuhan. Sebagai organisasi penunjang pelaksanaan tugas Universitas Islam Negeri UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang untuk selanjutnya disebut UIN Jakarta, maka Perpustakaan Utama UIN Jakarta diharapkan dapat memberikan kinerja yang optimal dalam menunjang visi dan

misi perguruan tinggi. Kinerja yang optimal dapat dinilai dari berbagai layanan yang diberikan oleh perpustakaan utamanya bagi seluruh sivitas akademika perguruan tinggi yang bersangkutan maupun bagi pihak-pihak lain yang memanfaatkan perpustakaan tersebut. Selama ini pengukuran kinerja pada aspek non keuangan belum banyak dilakukan pada organisasi pemerintah, baru terbatas pada aspek keuangan saja, yaitu mengukur seberapa besar anggaran yang diberikan oleh pemerintah dapat diserap atau dipergunakan dengan maksimal oleh organisasinya, sedangkan untuk pengukuran dari aspek lain, misalnya aspek layanan pada pemustaka, belum banyak dilakukan pada organisasi pemerintah atau lembaga publik termasuk perpustakaan.

Jika dilihat pada pelaksanaannya maka dapat diasumsikan bahwa, pada umumnya tingkat keberhasilan organisasi pemerintah lebih ditekankan kepada keberhasilan dalam menyerap, dan mempergunakan anggaran yang dialokasikan kepada organisasi tersebut, walaupun efektifitas dari pelaksanaan kegiatan tersebut masih harus dilakukan evaluasi setelah pelaksanaannya. Organisasi yang bergerak di bawah naungan pemerintah, sudah seharusnya memberikan manfaat kepada masyarakat luas, karena tujuan utamanya adalah memberikan pelayanan kepada publik.

Salah satu metode pengukuran kinerja yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja organisasi, baik profit maupun nonprofit adalah *Balanced scorecard* yang secara singkat pengertiannya adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders* (pemangku kepentingan). Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). *Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja organisasi ditinjau dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan (pemustaka), proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Seperti yang diuraikan oleh Kaplan:

“ *the objectives and measures view organizational performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth*”. (Kaplan & Norton, 1996, 8).

Perpustakaan sebagai organisasi publik yang bergerak di bidang nonprofit juga harus dapat diukur kinerjanya dalam mencapai tujuan. *Balanced scorecard* merupakan kunci indikator kinerja yang tepat dalam mengukur kinerja organisasi termasuk perpustakaan, karena hasil dari pengukuran ini akan memberi gambaran tentang hasil dari kinerja yang telah dicapai oleh perpustakaan sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi perpustakaan. Walaupun sudah ada pedoman pengukuran kinerja khusus untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi yang dibuat oleh Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi di Indonesia, akan tetapi peneliti beranggapan pedoman tersebut masih kurang sempurna, dikarenakan tidak adanya teori yang digunakan pada pedoman pengukuran kinerja tersebut, dan dibuat berdasarkan teknis kerja di lapangan, sedangkan *balanced scorecard* menggunakan teori yang telah banyak diuji dan digunakan oleh berbagai jenis organisasi (*best practise*).

## 1. 2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan uraian pada latar belakang permasalahan di atas maka penelitian ini akan mengaplikasikan konsep *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja Perpustakaan Utama UIN Jakarta. Penggunaan pendekatan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja di perpustakaan ini didasarkan pada pemahaman bahwa dengan menggunakan *balanced scorecard* diharapkan dapat memberikan informasi kinerja perpustakaan yang komprehensif, terukur dan seimbang.

Pendekatan *balanced scorecard* yang biasanya digunakan pada lembaga-lembaga profit dapat juga digunakan pada lembaga non-profit dengan melakukan penyesuaian secara metodologis. Stratton Lloyd, seorang direktur kepuasan konsumen dari *EBSCO Publishing*, memaparkan beberapa contoh organisasi yang telah berhasil menerapkan metode *balanced scorecard* pada organisasi non-profit dan organisasi pemerintah di Amerika diantaranya: (1). *Jumpstart, Inc.*, yang merupakan organisasi non-profit yang misinya adalah untuk melibatkan anak muda memberikan pelayanan untuk mempersiapkan anak-anak Amerika agar siap untuk memasuki jenjang sekolah, (2.) *New Profit, Inc* adalah sebuah perusahaan ventura nirlaba *filantropi* (dermawan). Tujuan mereka adalah untuk

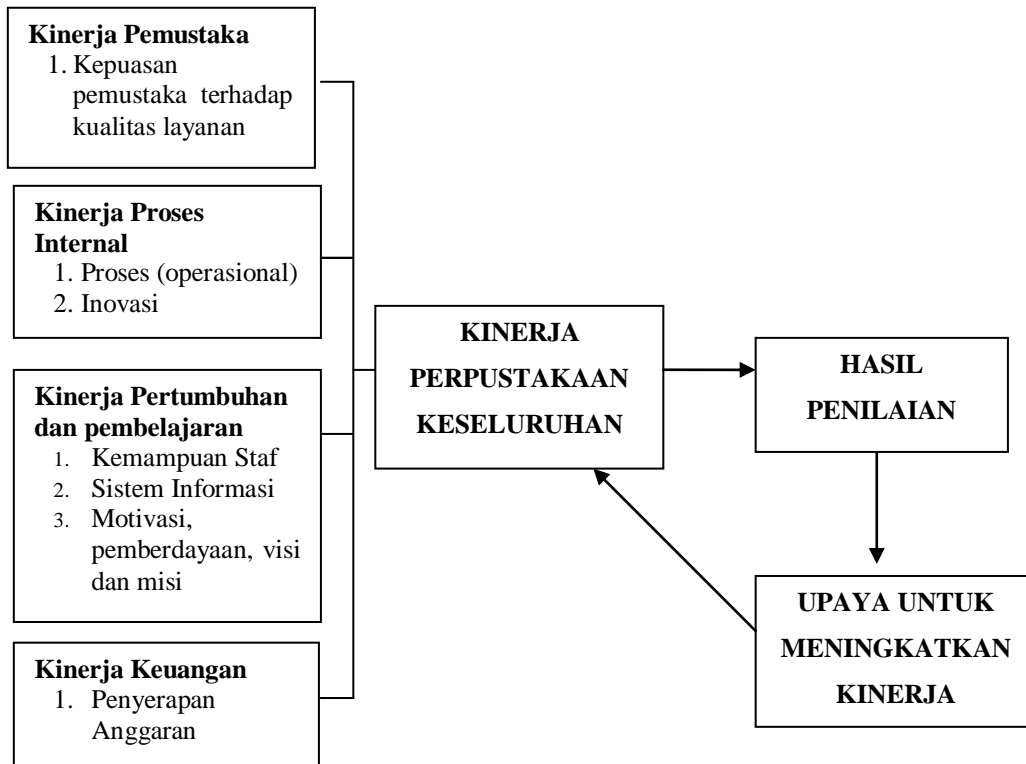
mempengaruhi perubahan sosial skala besar dengan menerapkan praktek-praktek usaha modal *filantropi*. (3). *Government Economic Development Agency* (Badan Pemerintah Ekonomi Pembangunan). Agen kota ini difokuskan pada mendukung dan mempromosikan pengembangan bisnis kecil dan menengah di wilayahnya. (4.) *University of Virginia Library*. Pengukuran dengan menggunakan pendekatan *Balanced scorecard* di perpustakaan telah diterapkan oleh Perpustakaan Perguruan Tinggi Virginia (*University of Virginia Library*), yang mana pengukuran terhadap kinerja perpustakaanannya dilakukan setiap setahun sekali. (Lloyd, EBSCO).

Pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan *balanced scorecard* di Indonesia, juga sudah dilakukan oleh organisasi pemerintah (non profit), diantaranya yaitu Bank Indonesia, yang bisa dikatakan sebagai perintis penerapan *balanced scorecard* di lingkungan pemerintahan di Indonesia. Mereka mengimplementasikan *balanced scorecard* sejak tahun 2001, dan menjadi tempat rujukan atau studi banding instansi pemerintahan lainnya jika ingin menerapkan *balanced scorecard*, misalnya Kementerian Keuangan.

Kementerian Keuangan, sebagai inisiator reformasi birokrasi institusi publik, telah menerapkan *Balanced scorecard* (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja sejak akhir tahun 2007. Pengukuran kinerja dimaksudkan agar pencapaian tujuan organisasi dapat dikelola secara lebih efektif dan efisien. Sebagai landasan peraturan, telah ditetapkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 12/KMK.01/2010 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kemenkeu. (<http://www.depkeu.go.id/Ind/others/BUKU%20Panduan%20BSC.pdf>). Untuk organisasi perpustakaan belum ada yang menerapkan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja organisasinya.

Pada beberapa penelitian sebelumnya baik skripsi maupun tesis, banyak yang sudah menggunakan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi, akan tetapi pada bidang selain organisasi perpustakaan. Berdasarkan beberapa contoh *best practices* dari metode pengukuran kinerja dengan *Balanced scorecard* pada beberapa organisasi di atas, maka penulis bermaksud melakukan pengukuran pada kinerja Perpustakaan Utama UIN Jakarta dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Secara sederhana maka pengukuran kinerja

Perpustakaan Utama UIN Jakarta dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dapat digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1.1**

### **Model Analisis Pengukuran Kinerja Perpustakaan Utama**

Model pengukuran kinerja untuk perpustakaan perguruan tinggi, yang diadopsi dari model dasar *balanced scorecard* adalah menempatkan perspektif pemustaka pada pemikiran awal dalam menjalankan misinya, bukanlah perspektif keuangan. Dalam artian bukan dalam tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Pengukuran untuk mengetahui kinerja akan dilakukan kepada masing-masing perspektif. Apabila dari masing-masing perspektif ini telah diketahui maka dapat diketahui pula kinerja perpustakaan secara keseluruhan. Setelah diidentifikasi kinerja secara keseluruhan, maka dilakukan upaya agar kinerja tersebut bisa mencapai maksimal.

### 1.3 Pertanyaan Penelitian

Dalam penelitian ini pertanyaan yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja masing-masing perspektif dan kinerja keseluruhan Perpustakaan Utama UIN Jakarta diukur dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*?
2. Upaya apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja Perpustakaan Utama UIN Jakarta?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk menganalisis kinerja Perpustakaan Utama UIN Jakarta.
2. Untuk menganalisis perspektif mana yang memiliki skor terendah dari kinerja secara keseluruhan.
3. Untuk mengetahui upaya yang dapat dilakukan untuk peningkatan kinerja PU.

### 1.5 Manfaat Penelitian

1. Hasil dari penelitian diharapkan dapat berguna bagi akademisi yang akan melakukan penelitian sejenis, dan dapat dijadikan referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada organisasi pemerintah dan organisasi non-profit, khususnya kinerja organisasi perpustakaan.
2. Dari segi praktis, agar dapat digunakan oleh Perpustakaan Utama UIN Jakarta untuk mengidentifikasi kinerjanya yang ditinjau dari empat perspektif dalam *balanced scorecard*. Selanjutnya hasil dari analisis kinerja ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh Perpustakaan Utama UIN Jakarta sebagai dasar dalam menetapkan strategi peningkatan kinerja perpustakaan secara keseluruhan.

## 1.6 Batasan Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan selama tiga bulan, dari bulan Maret sampai Mei 2011, dengan adanya keterbatasan waktu serta jumlah data yang ada, maka penelitian ini dibatasi dengan beberapa fokus dalam tiap perspektifnya. Fokus yang akan diteliti disesuaikan dengan kondisi Perpustakaan Utama dan waktu yang digunakan dalam penelitian. Berikut fokus yang akan dilakukan peneliti dalam pengukuran kinerja Perpustakaan Utama UIN dalam pendekatan *balanced scorecard* ini, yaitu:

1. *Balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (internal dan eksternal). Internal yaitu penilaian dari sisi pemustaka, eksternal yaitu dari sisi pegawai Perpustakaan Utama. Jangka waktu berarti penilaian kegiatan (anggaran) pada satu tahun yang sudah dilalui, untuk dievaluasi agar berguna bagi masa yang akan datang.
2. Pada perspektif pemustaka, yang akan diteliti adalah kepuasan yang diperoleh pemustaka atas pelayanan yang diberikan oleh perpustakaan, dimana kepuasan terhadap pemustaka adalah yang utama.
3. Pada perspektif proses internal, yang akan diteliti adalah inovasi yang dilakukan perpustakaan dan proses operasional dalam perpustakaan (efisiensi alur kerja).
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang akan diteliti adalah kemampuan pegawai (kepuasan dan produktifitas pegawai) perpustakaan dalam bekerja, kemampuan sistem informasi, serta motivasi kerja dan pemahaman tentang visi dan misi perpustakaan.
5. Pada perspektif keuangan, yang akan diteliti adalah kemampuan penyerapan dalam retribusi anggaran yang dialokasikan untuk kegiatan-kegiatan dalam perpustakaan. Target yang diharapkan dan target yang dicapai dari anggaran yang telah didistribusikan dari pusat untuk perpustakaan (efektifitas biaya).

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Perpustakaan Perguruan Tinggi

Istilah “Perpustakaan perguruan tinggi” umumnya diartikan untuk banyak jenis perpustakaan institusi. Secara keseluruhan perpustakaan perguruan tinggi melayani dan menyediakan intitusi pendidikan sesuai kurikulum yang ada. perpustakaan perguruan tinggi mempunyai birokrasi yang besar. Biasanya kepala perpustakaan dijabat oleh direktur atau dekan yang akan melaporkan administrasi dalam perpustakaan. Perpustakaan perguruan tinggi tidak mempunyai tujuan sendiri akan tetapi sesuai dengan visi, misi dan tujuan dari institusi pendidikan dimana perpustakaan itu bernaung. (Rubin, 2004, 403).

Thomson (1987, 10) mengatakan bahwa fungsi dari perpustakaan perguruan tinggi (universitas) adalah:

*“ The prime function of a university library is to provide facilities for study and research for the members of its own institution ”*

Fungsi utama dari perpustakaan perguruan tinggi (universitas) adalah menyediakan fasilitas untuk pendidikan dan penelitian untuk anggota dari institusi. Perpustakaan perguruan tinggi adalah salah satu komponen penting dalam setiap program pendidikan, pengajaran dan penelitian bagi setiap lembaga pendidikan dan ilmu pengetahuan. Perpustakaan merupakan inti setiap program pendidikan dan pengajaran sehingga perpustakaan harus menjadi *The heart of educational program*. Nilai suatu lembaga pendidikan, perguruan tinggi ataupun lembaga riset dan ilmu pengetahuan itu bergantung antara lain pada kelengkapan dan kesempurnaan jasa yang dapat diberikan oleh perpustakaan dan ini juga sangat bergantung pada kesigapan dan kemampuan dari petugas perpustakaan itu sendiri.

Perpustakaan Perguruan Tinggi (Universitas) sering disebut sebagai pusat sumber pembelajaran. Untuk itu koleksinya tidak terbatas hanya pada koleksi buku. Koleksi yang harus dikombinasikan seperti buku, serial, audiovisual, IT, pembelajaran terbuka sumber dan juga menyediakan sumber-sumber online. (Totterdell, 2005, 8). Perpustakaan memberikan dampak yang signifikan kepada



komponen-komponen suatu institusi pendidikan, karena fungsinya menjadi pusat bagi kegiatan mahasiswa dan dosen dalam proses belajar mengajar. Suatu pengajaran di kelas hanyalah tempat bertatap muka antara mahasiswa dan dosen (*teaching process*), selanjutnya yang terjadi adalah *learning process* di perpustakaan. Pengajar mencari perkembangan ilmu di perpustakaan dan pusat informasi lainnya, mahasiswa juga belajar ilmu di lembaga informasi.

Agar terjadi proses pembelajaran dengan baik maka perpustakaan harus kuat terutama dari segi koleksi, fasilitas untuk akses ke informasi global, serta pendukung yang tidak kalah penting adalah sumber daya manusia dalam perpustakaan dan kinerja mereka dimana pustakawan menjadi fasilitator dalam pelacakan informasi. Peran dan kinerja sumber daya manusia dalam lembaga perpustakaan harus lebih ditingkatkan serta lebih dioptimalkan agar perpustakaan itu mampu melakukan pelayanan yang prima kepada pemustaka, agar output yang dihasilkan oleh perguruan tinggi tersebut menjadi lebih baik.

Dalam hal ini Attherton maupun Weisman dalam Saleh (2010) mendefinisikan Perpustakaan perguruan tinggi sebagai salah satu jenis sistem informasi yang spesifik, merupakan suatu kumpulan dokumen (dalam arti luas), yang terorganisasi, serta terpelihara untuk kepentingan rujukan dan bahan ajar. Selain melakukan fungsi-fungsi pengumpulan bahan pustaka, pengolahan bahan pustaka (katalogisasi), serta melakukan layanan sirkulasi bahan pustaka, perpustakaan juga melakukan penciptaan, publikasi, serta disseminasi informasi, bahkan perpustakaan juga melakukan pengumpulan rekaman hasil-hasil penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sejak perencanaan, sedang berjalan dan sesudah selesai.

Dengan definisi demikian maka ruang lingkup kegiatan perpustakaan dapat menjadi lebih luas, misalnya:

1. Kegiatan-kegiatan yang berbasis pengelolaan pustaka dan/atau informasi;
2. Kegiatan-kegiatan yang berbasis publikasi;
3. Kegiatan-kegiatan yang mengarah ke pengembangan sistem;
4. Kegiatan-kegiatan preservasi informasi;
5. Kegiatan-kegiatan yang berbasis layanan informasi;
6. Kegiatan-kegiatan analisis data dan hubungan dengan pemakai;

7. Kegiatan-kegiatan yang bersifat peningkatan mutu SDM;

Dilihat dari lingkup kegiatannya maka dapat ditentukan fungsi lembaga perpustakaan perguruan tinggi seperti berikut:

1. Sebagai pusat sistem belajar mengajar bagi sivitas akademika perguruan tinggi yang bersangkutan sehingga menghasilkan lulusan yang bermutu tinggi;
2. Sebagai tempat terselenggaranya penelitian bagi sivitas akademika perguruan tinggi sehingga ilmu pengetahuan dan teknologi dapat berkembang dengan baik;
3. Sebagai sarana untuk kerjasama dengan pihak-pihak luar perguruan tinggi dalam pengumpulan, pengolahan serta penyebarluasan informasi ilmu pengetahuan dan teknologi;
4. Sebagai sarana untuk mengakses informasi baik di dalam kampus maupun luar kampus, bahkan luar negeri;
5. Sebagai sarana untuk pemanfaatan koleksi secara bersama dengan perpustakaan lain sehingga memperlancar pencarian maupun penyebaran informasi;

Selain fungsi-fungsi tersebut maka sudah seharusnya perpustakaan perguruan tinggi mampu memenuhi kebutuhan civitas akademika yang berhubungan dengan Tridharma Perguruan Tinggi, yaitu: Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, sebagai sebuah refleksi intelektualitas dosen dan mahasiswa serta elemen-elemen yang lain di dalam perguruan tinggi.

Sesuai dengan penjelasan dalam bagian keempat pasal 24 mengenai perpustakaan perguruan Tinggi dalam Undang-Undang 23 tahun 2007 tentang perpustakaan, bahwa:

- 1 Setiap perguruan tinggi menyelenggarakan perpustakaan yang memenuhi standar nasional perpustakaan dengan memperhatikan Standar Nasional Pendidikan.
- 2 Perpustakaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki koleksi, baik jumlah judul maupun jumlah eksemplarnya, yang mencukupi untuk mendukung pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

- 3 Perpustakaan perguruan tinggi mengembangkan layanan perpustakaan berbasis teknologi informasi dan komunikasi.
- 4 Setiap perguruan tinggi mengalokasikan dana untuk pengembangan perpustakaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan guna memenuhi standar nasional pendidikan dan standar nasional perpustakaan

Untuk dapat mencapai tujuan dari perpustakaan maka diperlukan kinerja yang optimal dari semua anggota perpustakaan dalam melaksanakan segala kegiatan yang menunjang tercapainya visi dan misi perpustakaan.

## 2.2 Kinerja

Kinerja mengandung makna singkat pencapaian dari suatu tujuan. Ada pula yang memberikan pengertian kinerja (*performance*) sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2010, p 3). Pencapaian tujuan merupakan suatu syarat untuk menghasilkan kinerja yang telah ditentukan baik secara kualitas maupun kuantitas pencapaian dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki.

Para pakar banyak yang berbeda pendapat dalam hal memberikan pengertian kinerja. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan latar belakang dan pandangan dari masing-masing pakar tentang kata kinerja. Kinerja dalam organisasi adalah hasil atau tingkat keberhasilan secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Rivai, 2005, p 14).

Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998, p 15). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Dalam kaitannya dengan kinerja, Irawan (1995) membagi kinerja dalam tiga bentuk, yakni : kinerja organisasi, kinerja proses dan kinerja pekerja. Lebih dikatakan ketiga macam kinerja merupakan salah satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan satu dengan lainnya.

### **2.1.1 Kinerja Organisasi**

Dalam kenyataan tujuan ideal yang dicanangkan dalam organisasi selalu tidak tercapai sepenuhnya. Paling tidak dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal antara lain : 1). Kinerja proses dan kinerja pegawai tidak sesuai yang diharapkan; 2). Kebijakan (peraturan) baru dari pemerintah yang tidak menguntungkan organisasi; 3). Kalah dalam persaingan dan lain-lain. Dengan kata lain yang tercapai secara aktual itulah yang sering disebut dengan kinerja organisasi. Faktor eksternal yaitu dari luar organisasi.

### **1.1.2 Kinerja Proses**

Secara umum faktor-faktor kinerja proses adalah sumber daya manusia, sarana fisik, maupun desain proses. Seluruh proses akan berjalan dengan baik bila ada manusia yang menggerakkannya. Dengan kata lain kualitas manusia sangat menentukan kinerja proses, walaupun harus ada dukungan dari faktor-faktor yang lainnya namun itu bukanlah suatu hal yang dominan.

### **1.1.3 Kinerja Pegawai**

Sebagaimana telah disinggung, kinerja atau "*performance*" berarti prestasi. Dalam konteks ini kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja, dalam sebuah proses manajemen atau departemen secara keseluruhan. Hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat pula diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Beberapa persyaratan standar untuk mengukur kesuksesan kinerja pegawai yakni :

1. Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi.
2. Standar kinerja haruslah stabil dan dapat diandalkan.
3. Standar kinerja haruslah membedakan antara pelaksana pekerjaan dan yang rusak.
4. Standar kinerja harus dinyatakan dalam angka.
5. Standar kinerja haruslah dipahami oleh pegawai dan pengawas.

6. Standar kinerja haruslah memberikan penafsiran tunggal.

Standar-standar tersebut dapat mengontrol adanya penyimpangan terhadap kinerja pekerja dalam bekerja sesuai dengan ketentuan standar pekerjaan. Dari pemikiran dan penjelasan dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi atau perusahaan adalah keseluruhan aktifitas dan perilaku personel atau organisasi dalam rangka melaksanakan tugas, peran dan tanggung jawabnya, dalam rangka memperoleh hasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Lawrence dan Lorsh (1967) dan Gilbraith (1973) dalam Ilyas. Y (2001) menemukan bahwa organisasi yang berkinerja tinggi adalah yang memiliki ciri-ciri:

1. Setiap unit diorganisir dan dikelola sedemikian rupa sesuai dengan tugas dan bagian lingkungannya.
2. Dapat menggambarkan perbedaan nyata antar unit, unit bagian organisasi merupakan kesatuan yang terorganisasi sesuai dengan kebutuhan untuk menampilkan total kinerja fungsi organisasi.

Ilyas (2001) mengatakan bahwa kinerja merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel atas hasil karya baik secara kuantitas maupun kualitas. Ilyas juga menambahkan bahwa deskripsi dari kinerja meliputi tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Aspek penilaian kinerja dikaitkan dengan proses pencapaian personel terhadap tujuan dari suatu organisasi.

### **2.3 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan kegiatan yang sangat penting dilakukan dalam organisasi, karena dengan melakukan pengukuran kinerja, maka akan diperoleh informasi mengenai bagaimana organisasi melaksanakan setiap kegiatan yang telah ditetapkan, dan dapat memberikan gambaran tentang keseluruhan keseluruhan proses yang terjadi dalam organisasi, sehingga bisa memberi masukan yang berarti untuk perbaikan kinerja dimasa yang akan datang.

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja itu dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau

apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat diukur, dapat diperbaiki.

Pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan. Untuk itu, perlu jelas tentang apa yang dikatakan penting dan relevan sebelum menentukan ukuran apa yang harus digunakan. Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholders* dan pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi pada orientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan. Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara (Wibowo, 2010, p. 230):

1. memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;
2. mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
5. menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;
6. mempertimbangkan penggunaan sumber daya;
7. mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Dengan kriteria yang sama diharapkan memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara objektif dan adil. Kriteria suatu ukuran kinerja menurut Armstrong dan Baron (1998, p. 272) seharusnya adalah:

- a. dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis;
- b. relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan;
- c. memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka;

- d. mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran;
- e. dapat diverifikasi, dengan mengolah informasi yang akan mengkonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi;
- f. menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data;
- g. mengolah dasar untuk umpan balik dan tindakan;
- h. bersifat komprehensif, mencakup semua aspek kinerja.

Sistem pengukuran kinerja dan sistem kontrol merupakan prosedur formal dan informal yang digunakan oleh manajer untuk mengatur atau menetapkan aktifitas organisasi seperti yang diungkapkan oleh Robert Simons (1995, p.5).

*“ (Performance measurement and control system are the formal, informal-based and procedures managers use to maintain pattern in organization activities”.*

Berdasarkan pengertian tentang pengukuran kinerja tersebut, ada empat aspek yang perlu diperhatikan, sebagai berikut: (Simons, 1995, p 4-5).

1. Kegunaan sistem pengukuran kinerja adalah untuk memberikan informasi. Sistem pengukuran ini berfokus pada informasi data keuangan dan data non keuangan yang mempengaruhi pembuatan keputusan dan kegiatan manajerial.
2. Sistem pengukuran kinerja merupakan representasi dari prosedur dan rutinitas formal. Informasi ditulis kembali dan direkam, penganalisaan, dan pendistribusian informasi merupakan siklus sebuah organisasi dan didasarkan pada praktek dan waktu sekarang dalam siklus kegiatan
3. Sistem pengukuran kinerja didesain untuk digunakan oleh manajer.
4. Manajer menggunakan sistem pengukuran kinerja untuk mengatur aktifitas organisasi.

Pengukuran kinerja juga perlu dilakukan dalam organisasi perpustakaan, karena perpustakaan juga melakukan aktifitasnya sesuai dengan visi dan misi dan tujuan dari organisasinya. Dengan menggunakan indikator pengukuran kinerja yang tepat maka kinerja dalam perpustakaan bisa diketahui sudah berhasil atau tidak dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja, maka diharapkan dapat diketahui tingkat kinerja dari perpustakaan.

## 2.4 Pengukuran Kinerja Perpustakaan dengan Pendekatan *Balanced scorecard*

Salah satu alat pengukuran yang dapat dipakai untuk pengukuran kinerja organisasi perpustakaan adalah dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders* (pemangku kepentingan).

Kaplan dan Norton (2006, p 8) mendefinisikan bahwa *balanced scorecard* (Kartu skor berimbang) merupakan suatu sistem manajemen yang merupakan suatu sistem manajemen yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, memantau perkembangan kinerja tersebut, serta menjalin strategi dengan program-program kerja perusahaan dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan metode *balanced scorecard*, Kaplan dan Norton melakukan pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat aspek tersebut merupakan penjabaran dan upaya penerjemahan visi dan strategi perusahaan dalam terminologi operasional.

Di negara-negara maju seperti Amerika Serikat dan Eropa, konsep *balanced scorecard* telah dipakai oleh banyak perusahaan bisnis yang berorientasi pada laba, organisasi non-profit maupun organisasi pemerintahan. Penerapan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pertama kali dilakukan oleh perusahaan semikonduktor seperti Advanced Micro Devices (AMD) dan Analog Devices, dan sebagian lagi oleh industri komputer, seperti Apple Computer, Bank of Tokyo Mitsubisi, Handelman Corporation, dan banyak organisasi bisnis lainnya. (Kaplan, 1996, p. 36). Pada perkembangannya *Balanced scorecard* banyak digunakan juga untuk lembaga non-profit dan pemerintahan. Lembaga non-profit yaitu New Profit Inc, [Oak Knoll Academy](#), dll. Lembaga pemerintahan yang pertama kali menggunakannya adalah [Department of Energy Federal Procurement System](#), lalu diikuti oleh [Federal Aviation Administration Logistics Center](#), US Army, Citizen



School, University of Virginia Library, dan banyak organisasi yang lainnya. ([www.balanced scorecard.org](http://www.balanced scorecard.org))

Dari perkembangannya, *balanced scorecard* bukan hanya dijadikan sebagai alat pengukuran kinerja. Menurut Paul R. Niven (2008, p.13). *Balanced scorecard* merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen, yaitu sistem pengukuran (*measurement system*), sistem manajemen strategis (*strategic management system*) dan alat komunikasi (*communication tool*).

Sebagai sistem manajemen organisasi, *balanced scorecard* dikembangkan untuk mendekati pada tujuan organisasi agar mendapatkan kepastian, konsensus, dan fokus pada strategi dan kemudian mengkomunikasikan strategi tersebut. Pada tahap ini *balanced scorecard* digunakan pada saat pengimplementasian dan pemantauan. Pelaksanaan pemantauan dengan melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses, pembelajaran dan pertumbuhan. Kemudian hasil pengukuran dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik tentang kinerja yang dihasilkan.

Sebagai sistem manajemen strategis menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dapat digunakan sebagai alat untuk: (1996, p 18-19).

1. Mengklarifikasi dan mendapatkan konsensus terhadap strategi
2. Mengkomunikasikan strategi komunikasi
3. Menyelaraskan tujuan organisasi dan pribadi dalam strategi.
4. Menghubungkan tujuan strategi terhadap target jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menetapkan inisiatif strategik
6. Menjalankan ulasan strategi secara dan sistematis
7. Memperoleh umpan balik untuk mempelajari dan mengembangkan strategi.

Dalam sistem manajemen strategis, *balanced scorecard* diimplementasikan ke dalam visi dan strategi organisasi dengan menggunakan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal dan pertumbuhan pembelajaran. Setiap perspektif *Balanced scorecard* meliputi: tujuan,

ukuran tujuan tersebut, target nilai dari langkah-langkah dan inisiatif (Kaplan, 1996, p 8), yang didefinisikan sebagai berikut:

1. Tujuan (*objectives*), termasuk tujuan utama yang harus dicapai.
2. Ukuran (*measurement*), mencakup parameter yang diamati dan digunakan untuk mengukur kemajuan menuju tujuan lain.
3. Sasaran (*targets*), menunjukkan nilai target spesifik untuk tindakan.
4. Inisiatif (*initiative*), akan mencakup program-program lain yang akan dimulai dalam rangka memenuhi tujuan.

Sebagai alat pengukuran kinerja, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja organisasi. *Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang menyeluruh dan seimbang, karena metode *balanced scorecard* dalam melakukan pengukurannya pada sebuah organisasi tidak hanya mendasarkan kepada perspektif keuangan, akan tetapi juga pada perspektif non keuangan. Dengan menggunakan *balanced scorecard* pimpinan organisasi dapat mengukur keefektifan unit organisasi mereka dalam membentuk nilai bagi pelanggan pada saat sekarang dan masa yang akan datang.

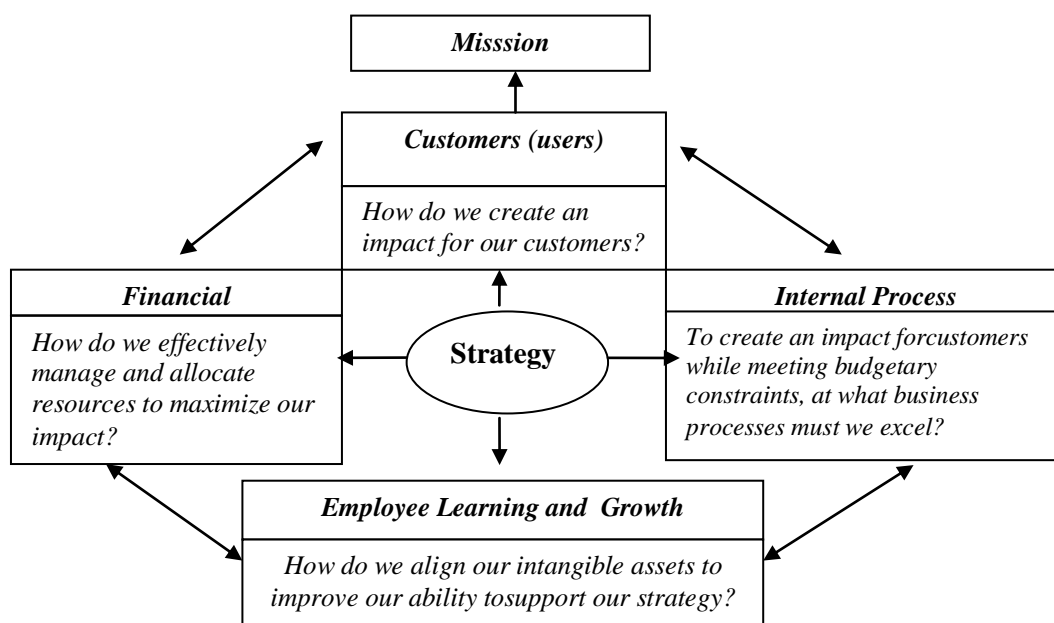
Pendekatan *balanced scorecard* yang biasanya digunakan pada lembaga-lembaga profit dapat juga digunakan pada lembaga non-profit dengan melakukan penyesuaian secara metodologis. Paul. R, Niven, (2008) mengungkapkan bahwa *balanced scorecard* dapat diaplikasikan untuk pengukuran kinerja organisasi non-profit dan organisasi pemerintah.

*“As private - sector firms around the world began to harness the power of the Balanced scorecard, public and nonprofit agencies, in their own quest to improve results, turned to the Scorecard with intrigue. Curiosity soon led to actual use as early adopters discovered that with some modifications, the balanced scorecard readily adapted to their circumstances and provided swift and tangible benefits”*. (Niven, 2008, p. 25)

Semua hal yang dilakukan dalam *balanced scorecard* pada organisasi non profit harus mengarah kepada perbaikan kinerja organisasi. Tujuan utamanya tidak untuk meningkatkan keuntungan (laba) bagi organisasi. Mengalokasikan dana secara efektif dan melakukan pelayanan yang terbaik kepada pemustaka adalah yang utama. Pada organisasi profit fokusnya adalah melaporkan pertanggung jawaban modal yang mereka keluarkan untuk mendapat keuntungan,

sedangkan pada organisasi non profit fokus ada pada pelanggan dan melayani kebutuhan mereka merupakan misi dari organisasi (Niven, 2008, p. 34).

Berikut gambar yang menunjukkan skema yang dapat digunakan untuk organisasi non-profit dan organisasi pemerintah (Niven, 2008, p 32).



Sumber: (Niven, 2008, p 32).

**Gambar 2.1**

***Balanced scorecard for The Public and Nonprofit Sector***

Pada gambar di atas dapat dijabarkan bahwa pengukuran *balanced scorecard* di lembaga non-profit berfokus pada pemustaka sebagai penerima jasa lembaga tersebut, lain halnya dengan organisasi profit yang menekankan pada pencapaian laba secara finansial.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* bisa diterapkan di berbagai organisasi, termasuk organisasi perpustakaan. Model pengukuran kinerja untuk perpustakaan perguruan tinggi, yang diadopsi dari model dasar *balanced scorecard* adalah menempatkan perspektif pemustaka sebagai yang pemikiran awal dalam menjalankan misinya, bukanlah perspektif keuangan. Perpustakaan bukan berusaha untuk mendapatkan keuntungan dari segi

keuangan akan tetapi fokus kepada layanan yang terbaik bagi pemustaka (Poll, 2001, p 713).

#### **2.4.1 Perspektif Keuangan**

Salah satu aspek yang penting dari pengukuran kinerja dalam suatu organisasi adalah perspektif keuangan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan dan menghasilkan keuntungan untuk organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (1996,48-49), ada tiga tahapan siklus kehidupan bisnis, yaitu *growth* (tumbuh, berkembang), *sustain* (bertahan), dan *harvest* (panen). *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus ini, mereka memiliki produk (barang atau jasa) yang berpotensi untuk berkembang. Untuk dapat memanfaatkan potensi tersebut, organisasi harus mempunyai sumber daya yang cukup besar untuk mengembangkan dan meningkatkan produk dan layanan baru.

*Sustain* adalah tahapan dimana organisasi masih perlu melakukan investasi dan reinvestasi dengan tujuan untuk meningkatkan modal dari investasi. *Harvest* adalah tahapan dimana organisasi menuai hasil dari modal yang diinvestasikan sebelumnya. dalam melakukan pengukuran keuangan dilakukan dengan analisis sumber dana, alokasi dana dan penggunaan dana tersebut dalam satu kali anggaran. Sehingga diketahui pemanfaatan dana yang telah dikeluarkan.

Untuk sektor nirlaba dan publik, maka kinerja keuangannya lebih ditekankan kepada upaya pencapaian kegiatan dengan meminimalisirkan biaya yang dianggarkan dan memanfaatkan aset secara efektif. (Niven, 2008, 18). Berkaitan dengan kinerja perpustakaan, maka pengukuran perspektif keuangannya menyangkut bagaimana anggaran dari pusat dapat dikelola dengan baik oleh perpustakaan dalam satu tahun anggaran.

#### **2.4.2 Perspektif Pelanggan/Pemustaka**

Pada perpektiif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segment pasarnya dan pesaing yang mereka punya. Perspektif pelanggan membuat organisasi untuk merumuskan strategi yang akan dilakukan. Pada pengukuran ini termasuk juga pengukuran inti dan pengukuran tambahan (luar)

terhadap kesuksesan hasil dari kemampuan organisasi. Pengukuran inti termasuk kepuasan pelanggan, keinginan pelanggan untuk menggunakan jasa organisasi, bertambahnya pelanggan baru dan keuntungan pelanggan (Kaplan, 1996, 63).

Pada pengukuran luar (*beyond core*) termasuk produk atau atribut dari layanan yang diberikan, hubungan dengan pelanggan, image dan reputasi organisasi. Hal tersebut merupakan penentu dari tingkat kepuasan pelanggan dan penambahan pelanggan baru. (Kaplan, 1996, 73). Kepuasan pelanggan dapat diketahui setelah pelanggan menggunakan produk jasa atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi. Kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Kepuasan pelanggan terhadap layanan pada organisasi non-profit dan pemerintah walaupun berbeda-beda tergantung jenis organisasinya akan tetapi biasanya dapat dikategorikan kepada kategori di bawah ini: (Niven, 2008, p 237)

1. *Access*. Berkaitan dengan kemudahan pelanggan dalam menerima dan mendapatkan produk atau jasa (layanan) yang ditawarkan.
2. Ketepatan waktu (*Timeliness*). Kemampuan memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan pelanggan.
3. *Selection*. Mencakup berbagai layanan yang diharapkan oleh pelanggan.
4. *Efficiency*. Mencakup pelayanan yang dapat diberikan secara mudah dan akurat serta memahami kebutuhan pengguna.

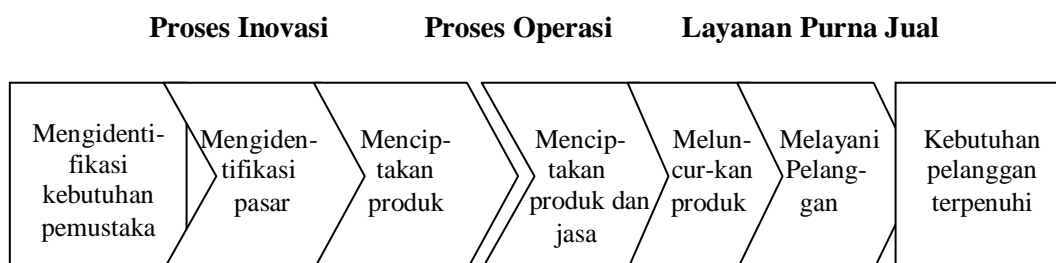
Berikut empat harapan yang melekat pada studi pelanggan menurut Niven (2008, 217), yaitu:

1. Ketepatan. (*accuracy*). Apapun produk atau layanan, pelanggan mengharapkan hal itu disampaikan secara tepat setiap saat.
2. Ketersediaan (*availability*). Layanan harus tersedia di lokasi yang memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Kemitraan (*partnership*). Pelanggan dan klien ingin merasa bahwa mereka sama-sama mengerti apa yang dibutuhkan
4. Saran (*advice*). Hal ini merupakan barometer sukses yang sebenarnya dari sektor nirlaba dan publik. Bisa juga diartikan memberikan bantuan tentang informasi layanan kepada pelanggan.

Dalam melakukan survey terhadap kepuasan pelanggan maka perlu untuk memahami perasaan pelanggan. Untuk pengukuran dari perspektif pemustaka dalam perpustakaan maka kategori yang akan diukur adalah berbagai kategori di atas yang akan disesuaikan dengan layanan yang disediakan oleh perpustakaan.

### 2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Secara umum Kaplan dan Norton (1996, p. 96) membagi tiga prinsip proses bisnis, yaitu inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual. Berikut rantai umum proses internal yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Sumber: Kaplan dan Norton (1996, p. 96)

**Gambar 2.2**

### *The Generic Value Chain Model*

Untuk organisasi perpustakaan yang merupakan organisasi non-profit maka layanan purna jual tidak dilakukan pengukuran. Pengukuran pada proses inovasi dan proses operasi. Proses inovasi merupakan sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perpustakaan mengembangkan produk dan jasa layanan baru yang memungkinkan menjangkau pemustaka dan memuaskan kebutuhan pemustaka (Kaplan dan Norton, 1996, p. 96). Pengukuran pada proses operasi merupakan kegiatan dalam menciptakan inovasi baru dan dalam melaksanakan berbagai kegiatan dalam perpustakaan.

### 2.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam suatu organisasi bersumber pada 3 kategori pokok yaitu; kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan pembelajaran (Norton dan

Kaplan, 2001). Pada kemampuan pegawai perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *balanced scorecard* yaitu :

1. Kemampuan karyawan

Kemampuan karyawan dalam hal ini adalah, semua yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam bekerja. Terdiri dari tiga bagian, yaitu:

- a. Tingkat kepuasan karyawan, kepuasan karyawan merupakan suatu pra kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa. Kepuasan karyawan terpenuhi salah satunya apabila mereka diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, baik dari segi keilmuan maupun keterampilan.
- b. Tingkat mempertahankan karyawan (retensi karyawan). Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya
- c. Produktivitas karyawan. Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian karyawan dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh karyawan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2. Kemampuan sistem informasi.

Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3. Motivasi, pemberdayaan dan pembelajaran

Untuk dapat meningkatkan kemampuan maka karyawan harus mempunyai motivasi, diberdayakan dan mengetahui serta memahami visi dan misi organisasi.

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Perpustakaan Perguruan Tinggi

Istilah “Perpustakaan perguruan tinggi” umumnya diartikan untuk banyak jenis perpustakaan institusi. Secara keseluruhan perpustakaan perguruan tinggi melayani dan menyediakan intitusi pendidikan sesuai kurikulum yang ada. perpustakaan perguruan tinggi mempunyai birokrasi yang besar. Biasanya kepala perpustakaan dijabat oleh direktur atau dekan yang akan melaporkan administrasi dalam perpustakaan. Perpusatakaan perguruan tinggi tidak mempunyai tujuan sendiri akan tetapi sesuai dengan visi, misi dan tujuan dari institusi pendidikan dimana perpustakaan itu bernaung. (Rubin, 2004, 403).

Thomson (1987, 10) mengatakan bahwa fungsi dari perpustakaan perguruan tinggi (universitas) adalah:

*“ The prime function of a university library is to provide facilities for study and research for the members of its own institution ”*

Fungsi utama dari perpustakaan perguruan tinggi (universitas) adalah menyediakan fasilitas untuk pendidikan dan penelitian untuk anggota dari institusi. Perpustakaan perguruan tinggi adalah salah satu komponen penting dalam setiap program pendidikan, pengajaran dan penelitian bagi setiap lembaga pendidikan dan ilmu pengetahuan. Perpustakaan merupakan inti setiap program pendidikan dan pengajaran sehingga perpustakaan harus menjadi *The heart of educational program*. Nilai suatu lembaga pendidikan, perguruan tinggi ataupun lembaga riset dan ilmu pengetahuan itu bergantung antara lain pada kelengkapan dan kesempurnaan jasa yang dapat diberikan oleh perpustakaanannya dan ini juga sangat bergantung pada kesigapan dan kemampuan dari petugas perpustakaan itu sendiri.

Perpustakaan Perguruan Tinggi (Universitas) sering disebut sebagai pusat sumber pembelajaran. Untuk itu koleksinya tidak terbatas hanya pada koleksi buku. Koleksi yang harus dikombinasikan seperti buku, serial, audiovisual, IT, pembelajaran terbuka sumber dan juga menyediakan sumber-sumber online. (Totterdell, 2005, 8). Perpustakaan memberikan dampak yang signifikan kepada



komponen-komponen suatu institusi pendidikan, karena fungsinya menjadi pusat bagi kegiatan mahasiswa dan dosen dalam proses belajar mengajar. Suatu pengajaran di kelas hanyalah tempat bertatap muka antara mahasiswa dan dosen (*teaching process*), selanjutnya yang terjadi adalah *learning process* di perpustakaan. Pengajar mencari perkembangan ilmu di perpustakaan dan pusat informasi lainnya, mahasiswa juga belajar ilmu di lembaga informasi.

Agar terjadi proses pembelajaran dengan baik maka perpustakaan harus kuat terutama dari segi koleksi, fasilitas untuk akses ke informasi global, serta pendukung yang tidak kalah penting adalah sumber daya manusia dalam perpustakaan dan kinerja mereka dimana pustakawan menjadi fasilitator dalam pelacakan informasi. Peran dan kinerja sumber daya manusia dalam lembaga perpustakaan harus lebih ditingkatkan serta lebih dioptimalkan agar perpustakaan itu mampu melakukan pelayanan yang prima kepada pemustaka, agar output yang dihasilkan oleh perguruan tinggi tersebut menjadi lebih baik.

Dalam hal ini Attherton maupun Weisman dalam Saleh (2010) mendefinisikan Perpustakaan perguruan tinggi sebagai salah satu jenis sistem informasi yang spesifik, merupakan suatu kumpulan dokumen (dalam arti luas), yang terorganisasi, serta terpelihara untuk kepentingan rujukan dan bahan ajar. Selain melakukan fungsi-fungsi pengumpulan bahan pustaka, pengolahan bahan pustaka (katalogisasi), serta melakukan layanan sirkulasi bahan pustaka, perpustakaan juga melakukan penciptaan, publikasi, serta disseminasi informasi, bahkan perpustakaan juga melakukan pengumpulan rekaman hasil-hasil penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sejak perencanaan, sedang berjalan dan sesudah selesai.

Dengan definisi demikian maka ruang lingkup kegiatan perpustakaan dapat menjadi lebih luas, misalnya:

1. Kegiatan-kegiatan yang berbasis pengelolaan pustaka dan/atau informasi;
2. Kegiatan-kegiatan yang berbasis publikasi;
3. Kegiatan-kegiatan yang mengarah ke pengembangan sistem;
4. Kegiatan-kegiatan preservasi informasi;
5. Kegiatan-kegiatan yang berbasis layanan informasi;
6. Kegiatan-kegiatan analisis data dan hubungan dengan pemakai;

7. Kegiatan-kegiatan yang bersifat peningkatan mutu SDM;

Dilihat dari lingkup kegiatannya maka dapat ditentukan fungsi lembaga perpustakaan perguruan tinggi seperti berikut:

1. Sebagai pusat sistem belajar mengajar bagi sivitas akademika perguruan tinggi yang bersangkutan sehingga menghasilkan lulusan yang bermutu tinggi;
2. Sebagai tempat terselenggaranya penelitian bagi sivitas akademika perguruan tinggi sehingga ilmu pengetahuan dan teknologi dapat berkembang dengan baik;
3. Sebagai sarana untuk kerjasama dengan pihak-pihak luar perguruan tinggi dalam pengumpulan, pengolahan serta penyebarluasan informasi ilmu pengetahuan dan teknologi;
4. Sebagai sarana untuk mengakses informasi baik di dalam kampus maupun luar kampus, bahkan luar negeri;
5. Sebagai sarana untuk pemanfaatan koleksi secara bersama dengan perpustakaan lain sehingga memperlancar pencarian maupun penyebaran informasi;

Selain fungsi-fungsi tersebut maka sudah seharusnya perpustakaan perguruan tinggi mampu memenuhi kebutuhan civitas akademika yang berhubungan dengan Tridharma Perguruan Tinggi, yaitu: Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, sebagai sebuah refleksi intelektualitas dosen dan mahasiswa serta elemen-elemen yang lain di dalam perguruan tinggi.

Sesuai dengan penjelasan dalam bagian keempat pasal 24 mengenai perpustakaan perguruan Tinggi dalam Undang-Undang 23 tahun 2007 tentang perpustakaan, bahwa:

- 1 Setiap perguruan tinggi menyelenggarakan perpustakaan yang memenuhi standar nasional perpustakaan dengan memperhatikan Standar Nasional Pendidikan.
- 2 Perpustakaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki koleksi, baik jumlah judul maupun jumlah eksemplarnya, yang mencukupi untuk mendukung pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

- 3 Perpustakaan perguruan tinggi mengembangkan layanan perpustakaan berbasis teknologi informasi dan komunikasi.
- 4 Setiap perguruan tinggi mengalokasikan dana untuk pengembangan perpustakaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan guna memenuhi standar nasional pendidikan dan standar nasional perpustakaan

Untuk dapat mencapai tujuan dari perpustakaan maka diperlukan kinerja yang optimal dari semua anggota perpustakaan dalam melaksanakan segala kegiatan yang menunjang tercapainya visi dan misi perpustakaan.

## **2.2 Kinerja**

Kinerja mengandung makna singkat pencapaian dari suatu tujuan. Ada pula yang memberikan pengertian kinerja (*performance*) sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2010, p 3). Pencapaian tujuan merupakan suatu syarat untuk menghasilkan kinerja yang telah ditentukan baik secara kualitas maupun kuantitas pencapaian dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki.

Para pakar banyak yang berbeda pendapat dalam hal memberikan pengertian kinerja. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan latar belakang dan pandangan dari masing-masing pakar tentang kata kinerja. Kinerja dalam organisasi adalah hasil atau tingkat keberhasilan secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Rivai, 2005, p 14).

Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998, p 15). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Dalam kaitannya dengan kinerja, Irawan (1995) membagi kinerja dalam tiga bentuk, yakni : kinerja organisasi, kinerja proses dan kinerja pekerja. Lebih dikatakan ketiga macam kinerja merupakan salah satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan satu dengan lainnya.

### **2.1.1 Kinerja Organisasi**

Dalam kenyataan tujuan ideal yang dicanangkan dalam organisasi selalu tidak tercapai sepenuhnya. Paling tidak dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal antara lain : 1). Kinerja proses dan kinerja pegawai tidak sesuai yang diharapkan; 2). Kebijakan (peraturan) baru dari pemerintah yang tidak menguntungkan organisasi; 3). Kalah dalam persaingan dan lain-lain. Dengan kata lain yang tercapai secara aktual itulah yang sering disebut dengan kinerja organisasi. Faktor eksternal yaitu dari luar organisasi.

### **1.1.2 Kinerja Proses**

Secara umum faktor-faktor kinerja proses adalah sumber daya manusia, sarana fisik, maupun desain proses. Seluruh proses akan berjalan dengan baik bila ada manusia yang menggerakkannya. Dengan kata lain kualitas manusia sangat menentukan kinerja proses, walaupun harus ada dukungan dari faktor-faktor yang lainnya namun itu bukanlah suatu hal yang dominan.

### **1.1.3 Kinerja Pegawai**

Sebagaimana telah disinggung, kinerja atau "*performance*" berarti prestasi. Dalam konteks ini kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja, dalam sebuah proses manajemen atau departemen secara keseluruhan. Hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat pula diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Beberapa persyaratan standar untuk mengukur kesuksesan kinerja pegawai yakni :

1. Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi.
2. Standar kinerja haruslah stabil dan dapat diandalkan.
3. Standar kinerja haruslah membedakan antara pelaksana pekerjaan dan yang rusak.
4. Standar kinerja harus dinyatakan dalam angka.
5. Standar kinerja haruslah dipahami oleh pegawai dan pengawas.

6. Standar kinerja haruslah memberikan penafsiran tunggal.

Standar-standar tersebut dapat mengontrol adanya penyimpangan terhadap kinerja pekerja dalam bekerja sesuai dengan ketentuan standar pekerjaan. Dari pemikiran dan penjelasan dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi atau perusahaan adalah keseluruhan aktifitas dan perilaku personel atau organisasi dalam rangka melaksanakan tugas, peran dan tanggung jawabnya, dalam rangka memperoleh hasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Lawrence dan Lorsh (1967) dan Gilbraith (1973) dalam Ilyas. Y (2001) menemukan bahwa organisasi yang berkinerja tinggi adalah yang memiliki ciri-ciri:

1. Setiap unit diorganisir dan dikelola sedemikian rupa sesuai dengan tugas dan bagian lingkungannya.
2. Dapat menggambarkan perbedaan nyata antar unit, unit bagian organisasi merupakan kesatuan yang terorganisasi sesuai dengan kebutuhan untuk menampilkan total kinerja fungsi organisasi.

Ilyas (2001) mengatakan bahwa kinerja merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel atas hasil karya baik secara kuantitas maupun kualitas. Ilyas juga menambahkan bahwa deskripsi dari kinerja meliputi tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Aspek penilaian kinerja dikaitkan dengan proses pencapaian personel terhadap tujuan dari suatu organisasi.

### **2.3 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan kegiatan yang sangat penting dilakukan dalam organisasi, karena dengan melakukan pengukuran kinerja, maka akan diperoleh informasi mengenai bagaimana organisasi melaksanakan setiap kegiatan yang telah ditetapkan, dan dapat memberikan gambaran tentang keseluruhan keseluruhan proses yang terjadi dalam organisasi, sehingga bisa memberi masukan yang berarti untuk perbaikan kinerja dimasa yang akan datang.

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja itu dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau

apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat diukur, dapat diperbaiki.

Pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan. Untuk itu, perlu jelas tentang apa yang dikatakan penting dan relevan sebelum menentukan ukuran apa yang harus digunakan. Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholders* dan pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi pada orientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan. Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara (Wibowo, 2010, p. 230):

1. memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;
2. mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
5. menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;
6. mempertimbangkan penggunaan sumber daya;
7. mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Dengan kriteria yang sama diharapkan memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara objektif dan adil. Kriteria suatu ukuran kinerja menurut Armstrong dan Baron (1998, p. 272) seharusnya adalah:

- a. dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis;
- b. relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan;
- c. memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka;

- d. mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran;
- e. dapat diverifikasi, dengan mengolah informasi yang akan mengkonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi;
- f. menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data;
- g. mengolah dasar untuk umpan balik dan tindakan;
- h. bersifat komprehensif, mencakup semua aspek kinerja.

Sistem pengukuran kinerja dan sistem kontrol merupakan prosedur formal dan informal yang digunakan oleh manajer untuk mengatur atau menetapkan aktifitas organisasi seperti yang diungkapkan oleh Robert Simons (1995, p.5).

*“ (Performance measurement and control system are the formal, informal-based and procedures managers use to maintain pattern in organization activities”.*

Berdasarkan pengertian tentang pengukuran kinerja tersebut, ada empat aspek yang perlu diperhatikan, sebagai berikut: (Simons, 1995, p 4-5).

1. Kegunaan sistem pengukuran kinerja adalah untuk memberikan informasi. Sistem pengukuran ini berfokus pada informasi data keuangan dan data non keuangan yang mempengaruhi pembuatan keputusan dan kegiatan manajerial.
2. Sistem pengukuran kinerja merupakan representasi dari prosedur dan rutinitas formal. Informasi ditulis kembali dan direkam, penganalisaan, dan pendistribusian informasi merupakan siklus sebuah organisasi dan didasarkan pada praktek dan waktu sekarang dalam siklus kegiatan
3. Sistem pengukuran kinerja didesain untuk digunakan oleh manajer.
4. Manajer menggunakan sistem pengukuran kinerja untuk mengatur aktifitas organisasi.

Pengukuran kinerja juga perlu dilakukan dalam organisasi perpustakaan, karena perpustakaan juga melakukan aktifitasnya sesuai dengan visi dan misi dan tujuan dari organisasinya. Dengan menggunakan indikator pengukuran kinerja yang tepat maka kinerja dalam perpustakaan bisa diketahui sudah berhasil atau tidak dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja, maka diharapkan dapat diketahui tingkat kinerja dari perpustakaan.

## 2.4 Pengukuran Kinerja Perpustakaan dengan Pendekatan *Balanced scorecard*

Salah satu alat pengukuran yang dapat dipakai untuk pengukuran kinerja organisasi perpustakaan adalah dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders* (pemangku kepentingan).

Kaplan dan Norton (2006, p 8) mendefinisikan bahwa *balanced scorecard* (Kartu skor berimbang) merupakan suatu sistem manajemen yang merupakan suatu sistem manajemen yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, memantau perkembangan kinerja tersebut, serta menjalin strategi dengan program-program kerja perusahaan dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan metode *balanced scorecard*, Kaplan dan Norton melakukan pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat aspek tersebut merupakan penjabaran dan upaya penerjemahan visi dan strategi perusahaan dalam terminologi operasional.

Di negara-negara maju seperti Amerika Serikat dan Eropa, konsep *balanced scorecard* telah dipakai oleh banyak perusahaan bisnis yang berorientasi pada laba, organisasi non-profit maupun organisasi pemerintahan. Penerapan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pertama kali dilakukan oleh perusahaan semikonduktor seperti Advanced Micro Devices (AMD) dan Analog Devices, dan sebagian lagi oleh industri komputer, seperti Apple Computer, Bank of Tokyo Mitsubisi, Handelman Corporation, dan banyak organisasi bisnis lainnya. (Kaplan, 1996, p. 36). Pada perkembangannya *Balanced scorecard* banyak digunakan juga untuk lembaga non-profit dan pemerintahan. Lembaga non-profit yaitu New Profit Inc, [Oak Knoll Academy](#), dll. Lembaga pemerintahan yang pertama kali menggunakannya adalah [Department of Energy Federal Procurement System](#), lalu diikuti oleh [Federal Aviation Administration Logistics Center](#), US Army, Citizen



School, University of Virginia Library, dan banyak organisasi yang lainnya. ([www.balanced scorecard.org](http://www.balanced scorecard.org))

Dari perkembangannya, *balanced scorecard* bukan hanya dijadikan sebagai alat pengukuran kinerja. Menurut Paul R. Niven (2008, p.13). *Balanced scorecard* merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen, yaitu sistem pengukuran (*measurement system*), sistem manajemen strategis (*strategic management system*) dan alat komunikasi (*communication tool*).

Sebagai sistem manajemen organisasi, *balanced scorecard* dikembangkan untuk mendekati pada tujuan organisasi agar mendapatkan kepastian, konsensus, dan fokus pada strategi dan kemudian mengkomunikasikan strategi tersebut. Pada tahap ini *balanced scorecard* digunakan pada saat pengimplementasian dan pemantauan. Pelaksanaan pemantauan dengan melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses, pembelajaran dan pertumbuhan. Kemudian hasil pengukuran dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik tentang kinerja yang dihasilkan.

Sebagai sistem manajemen strategis menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dapat digunakan sebagai alat untuk: (1996, p 18-19).

1. Mengklarifikasi dan mendapatkan konsensus terhadap strategi
2. Mengkomunikasikan strategi komunikasi
3. Menyelaraskan tujuan organisasi dan pribadi dalam strategi.
4. Menghubungkan tujuan strategi terhadap target jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menetapkan inisiatif strategik
6. Menjalankan ulasan strategi secara dan sistematis
7. Memperoleh umpan balik untuk mempelajari dan mengembangkan strategi.

Dalam sistem manajemen strategis, *balanced scorecard* diimplementasikan ke dalam visi dan strategi organisasi dengan menggunakan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal dan pertumbuhan pembelajaran. Setiap perspektif *Balanced scorecard* meliputi: tujuan,

ukuran tujuan tersebut, target nilai dari langkah-langkah dan inisiatif (Kaplan, 1996, p 8), yang didefinisikan sebagai berikut:

1. Tujuan (*objectives*), termasuk tujuan utama yang harus dicapai.
2. Ukuran (*measurement*), mencakup parameter yang diamati dan digunakan untuk mengukur kemajuan menuju tujuan lain.
3. Sasaran (*targets*), menunjukkan nilai target spesifik untuk tindakan.
4. Inisiatif (*initiative*), akan mencakup program-program lain yang akan dimulai dalam rangka memenuhi tujuan.

Sebagai alat pengukuran kinerja, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja organisasi. *Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang menyeluruh dan seimbang, karena metode *balanced scorecard* dalam melakukan pengukurannya pada sebuah organisasi tidak hanya mendasarkan kepada perspektif keuangan, akan tetapi juga pada perspektif non keuangan. Dengan menggunakan *balanced scorecard* pimpinan organisasi dapat mengukur keefektifan unit organisasi mereka dalam membentuk nilai bagi pelanggan pada saat sekarang dan masa yang akan datang.

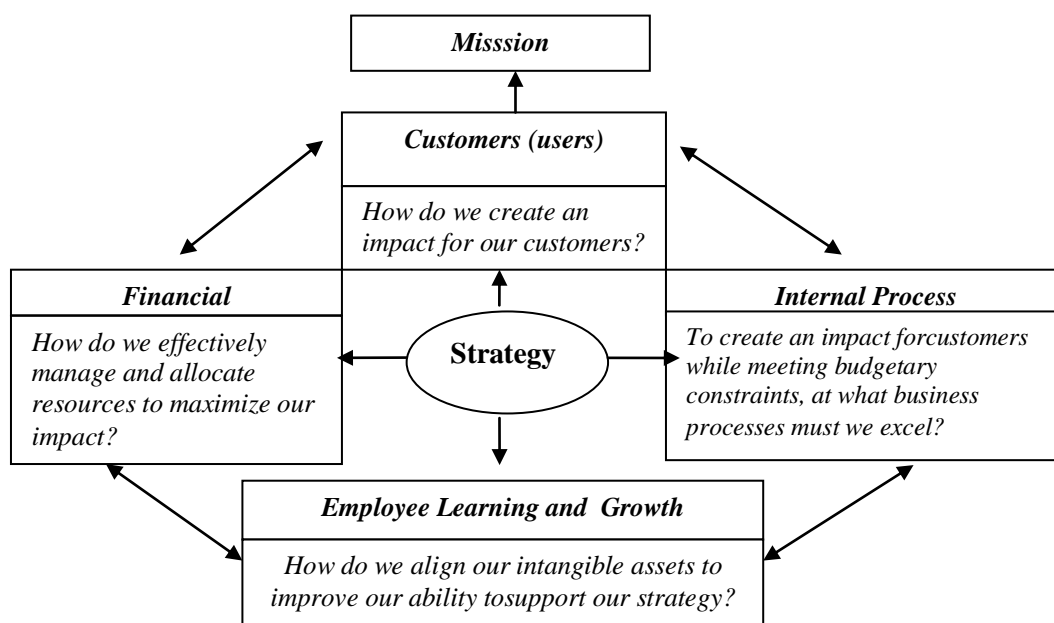
Pendekatan *balanced scorecard* yang biasanya digunakan pada lembaga-lembaga profit dapat juga digunakan pada lembaga non-profit dengan melakukan penyesuaian secara metodologis. Paul. R, Niven, (2008) mengungkapkan bahwa *balanced scorecard* dapat diaplikasikan untuk pengukuran kinerja organisasi non-profit dan organisasi pemerintah.

*“As private - sector firms around the world began to harness the power of the Balanced scorecard, public and nonprofit agencies, in their own quest to improve results, turned to the Scorecard with intrigue. Curiosity soon led to actual use as early adopters discovered that with some modifications, the balanced scorecard readily adapted to their circumstances and provided swift and tangible benefits”*. (Niven, 2008, p. 25)

Semua hal yang dilakukan dalam *balanced scorecard* pada organisasi non profit harus mengarah kepada perbaikan kinerja organisasi. Tujuan utamanya tidak untuk meningkatkan keuntungan (laba) bagi organisasi. Mengalokasikan dana secara efektif dan melakukan pelayanan yang terbaik kepada pemustaka adalah yang utama. Pada organisasi profit fokusnya adalah melaporkan pertanggung jawaban modal yang mereka keluarkan untuk mendapat keuntungan,

sedangkan pada organisasi non profit fokus ada pada pelanggan dan melayani kebutuhan mereka merupakan misi dari organisasi (Niven, 2008, p. 34).

Berikut gambar yang menunjukkan skema yang dapat digunakan untuk organisasi non-profit dan organisasi pemerintah (Niven, 2008, p 32).



Sumber: (Niven, 2008, p 32).

**Gambar 2.1**

***Balanced scorecard for The Public and Nonprofit Sector***

Pada gambar di atas dapat dijabarkan bahwa pengukuran *balanced scorecard* di lembaga non-profit berfokus pada pemustaka sebagai penerima jasa lembaga tersebut, lain halnya dengan organisasi profit yang menekankan pada pencapaian laba secara finansial.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* bisa diterapkan di berbagai organisasi, termasuk organisasi perpustakaan. Model pengukuran kinerja untuk perpustakaan perguruan tinggi, yang diadopsi dari model dasar *balanced scorecard* adalah menempatkan perspektif pemustaka sebagai yang pemikiran awal dalam menjalankan misinya, bukanlah perspektif keuangan. Perpustakaan bukan berusaha untuk mendapatkan keuntungan dari segi

keuangan akan tetapi fokus kepada layanan yang terbaik bagi pemustaka (Poll, 2001, p 713).

#### **2.4.1 Perspektif Keuangan**

Salah satu aspek yang penting dari pengukuran kinerja dalam suatu organisasi adalah perspektif keuangan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan dan menghasilkan keuntungan untuk organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (1996,48-49), ada tiga tahapan siklus kehidupan bisnis, yaitu *growth* (tumbuh, berkembang), *sustain* (bertahan), dan *harvest* (panen). *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus ini, mereka memiliki produk (barang atau jasa) yang berpotensi untuk berkembang. Untuk dapat memanfaatkan potensi tersebut, organisasi harus mempunyai sumber daya yang cukup besar untuk mengembangkan dan meningkatkan produk dan layanan baru.

*Sustain* adalah tahapan dimana organisasi masih perlu melakukan investasi dan reinvestasi dengan tujuan untuk meningkatkan modal dari investasi. *Harvest* adalah tahapan dimana organisasi menuai hasil dari modal yang diinvestasikan sebelumnya. dalam melakukan pengukuran keuangan dilakukan dengan analisis sumber dana, alokasi dana dan penggunaan dana tersebut dalam satu kali anggaran. Sehingga diketahui pemanfaatan dana yang telah dikeluarkan.

Untuk sektor nirlaba dan publik, maka kinerja keuangannya lebih ditekankan kepada upaya pencapaian kegiatan dengan meminimalisirkan biaya yang dianggarkan dan memanfaatkan aset secara efektif. (Niven, 2008, 18). Berkaitan dengan kinerja perpustakaan, maka pengukuran perspektif keuangannya menyangkut bagaimana anggaran dari pusat dapat dikelola dengan baik oleh perpustakaan dalam satu tahun anggaran.

#### **2.4.2 Perspektif Pelanggan/Pemustaka**

Pada perpektiif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segment pasarnya dan pesaing yang mereka punya. Perspektif pelanggan membuat organisasi untuk merumuskan strategi yang akan dilakukan. Pada pengukuran ini termasuk juga pengukuran inti dan pengukuran tambahan (luar)

terhadap kesuksesan hasil dari kemampuan organisasi. Pengukuran inti termasuk kepuasan pelanggan, keinginan pelanggan untuk menggunakan jasa organisasi, bertambahnya pelanggan baru dan keuntungan pelanggan (Kaplan, 1996, 63).

Pada pengukuran luar (*beyond core*) termasuk produk atau atribut dari layanan yang diberikan, hubungan dengan pelanggan, image dan reputasi organisasi. Hal tersebut merupakan penentu dari tingkat kepuasan pelanggan dan penambahan pelanggan baru. (Kaplan, 1996, 73). Kepuasan pelanggan dapat diketahui setelah pelanggan menggunakan produk jasa atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi. Kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Kepuasan pelanggan terhadap layanan pada organisasi non-profit dan pemerintah walaupun berbeda-beda tergantung jenis organisasinya akan tetapi biasanya dapat dikategorikan kepada kategori di bawah ini: (Niven, 2008, p 237)

1. *Access*. Berkaitan dengan kemudahan pelanggan dalam menerima dan mendapatkan produk atau jasa (layanan) yang ditawarkan.
2. Ketepatan waktu (*Timeliness*). Kemampuan memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan pelanggan.
3. *Selection*. Mencakup berbagai layanan yang diharapkan oleh pelanggan.
4. *Efficiency*. Mencakup pelayanan yang dapat diberikan secara mudah dan akurat serta memahami kebutuhan pengguna.

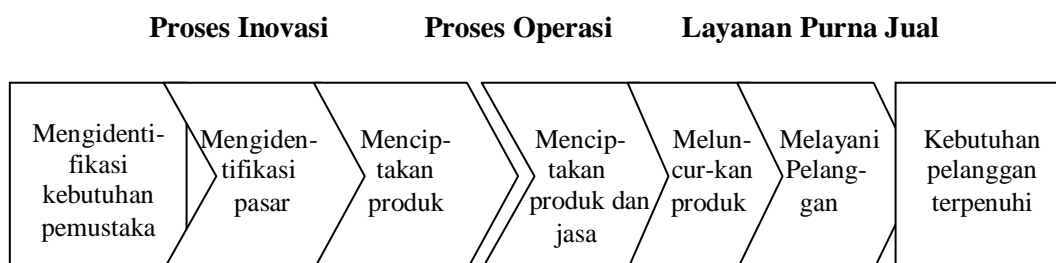
Berikut empat harapan yang melekat pada studi pelanggan menurut Niven (2008, 217), yaitu:

1. Ketepatan. (*accuracy*). Apapun produk atau layanan, pelanggan mengharapkan hal itu disampaikan secara tepat setiap saat.
2. Ketersediaan (*availability*). Layanan harus tersedia di lokasi yang memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Kemitraan (*partnership*). Pelanggan dan klien ingin merasa bahwa mereka sama-sama mengerti apa yang dibutuhkan
4. Saran (*advice*). Hal ini merupakan barometer sukses yang sebenarnya dari sektor nirlaba dan publik. Bisa juga diartikan memberikan bantuan tentang informasi layanan kepada pelanggan.

Dalam melakukan survey terhadap kepuasan pelanggan maka perlu untuk memahami perasaan pelanggan. Untuk pengukuran dari perspektif pemustaka dalam perpustakaan maka kategori yang akan diukur adalah berbagai kategori di atas yang akan disesuaikan dengan layanan yang disediakan oleh perpustakaan.

### 2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Secara umum Kaplan dan Norton (1996, p. 96) membagi tiga prinsip proses bisnis, yaitu inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual. Berikut rantai umum proses internal yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Sumber: Kaplan dan Norton (1996, p. 96)

**Gambar 2.2**

### *The Generic Value Chain Model*

Untuk organisasi perpustakaan yang merupakan organisasi non-profit maka layanan purna jual tidak dilakukan pengukuran. Pengukuran pada proses inovasi dan proses operasi. Proses inovasi merupakan sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perpustakaan mengembangkan produk dan jasa layanan baru yang memungkinkan menjangkau pemustaka dan memuaskan kebutuhan pemustaka (Kaplan dan Norton, 1996, p. 96). Pengukuran pada proses operasi merupakan kegiatan dalam menciptakan inovasi baru dan dalam melaksanakan berbagai kegiatan dalam perpustakaan.

### 2.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam suatu organisasi bersumber pada 3 kategori pokok yaitu; kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan pembelajaran (Norton dan

Kaplan, 2001). Pada kemampuan pegawai perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *balanced scorecard* yaitu :

1. Kemampuan karyawan

Kemampuan karyawan dalam hal ini adalah, semua yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam bekerja. Terdiri dari tiga bagian, yaitu:

- a. Tingkat kepuasan karyawan, kepuasan karyawan merupakan suatu pra kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa. Kepuasan karyawan terpenuhi salah satunya apabila mereka diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, baik dari segi keilmuan maupun keterampilan.
- b. Tingkat mempertahankan karyawan (retensi karyawan). Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya
- c. Produktivitas karyawan. Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian karyawan dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh karyawan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2. Kemampuan sistem informasi.

Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3. Motivasi, pemberdayaan dan pembelajaran

Untuk dapat meningkatkan kemampuan maka karyawan harus mempunyai motivasi, diberdayakan dan mengetahui serta memahami visi dan misi organisasi.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Biasanya variabel diukur dengan menggunakan instrumen-instrumen penelitian, sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur statistik. (Creswell, 2010, p.5)

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan penelitian survei, yang akan diuraikan secara deskriptif dari hasil pengumpulan data, dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian dan observasi untuk memperkuat analisis kuantitatif. Namun, apabila ada beberapa hal yang membutuhkan penjelasan sumber data secara khusus, maka pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara mendalam (*depth interview*) kepada responden tersebut.

Berkenaan dengan hal di atas John W. Creswell (2010, p. 216) menjelaskan tentang pendekatan survei yaitu dimana peneliti mendeskripsikan secara kuantitatif kecenderungan-kecenderungan, perilaku-perilaku, atau opini-opini dari suatu populasi dengan meneliti sampel tersebut. Sejalan dengan itu Neuman (2000, p.521) menjelaskan tentang *survey research*, yaitu :

*“Quantitative social research in which one systematically asks many people the same question, then records and analyzes their answers”.*

Penelitian kuantitatif sosial (survei) merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan pertanyaan terstruktur/sistematis yang sama kepada banyak orang, untuk kemudian seluruh jawaban yang diperoleh peneliti dicatat, diolah, dan dianalisis. Penelitian survei digunakan untuk memahami tentang sesuatu fenomena yang terjadi dalam suatu organisasi dengan harapan penemuan tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan fenomena yang terjadi dalam organisasi tersebut, dengan penelitian survei ini peneliti ingin mengetahui kinerja perpustakaan dilihat dari empat perspektif yang nantinya akan diterjemahkan menjadi 4 variabel pengukuran.



### 3.2 Variabel penelitian

Pengukuran kinerja perpustakaan dengan *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif (variabel), dimana pada setiap variabel tersebut terdiri dari beberapa sub variabel yang nantinya akan diterjemahkan ke dalam beberapa pertanyaan. Seperti dapat dilihat pada bagan di bawah ini:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional**

No	Variabel	Sub-Variabel (indikator)	Tipe data	Instrumen pengumpulan data	Teknis Penelitian
1	Keuangan	Penyerapan anggaran tahun 2010 berbanding dengan DIPA	Sekunder	Studi dokumen, observasi dan laporan	Membandingkan penyerapan dana dengan jumlah anggaran yang tersedia pada DIPA 1 tahun anggaran untuk mendapatkan skor
2	Pemustaka	Kepuasan pemustaka terhadap kualitas layanan dengan dimensi dalam pembahasan <i>balanced scorecard</i>	Primer (pemustaka)	Kuesioner skala Likert	Menggunakan kategori yang terdapat dalam studi pelanggan untuk mendapatkan skor
3.	Proses Internal	Inovasi	Primer (Pegawai)	kuesioner skala Likert	Menanyakan tentang berbagai inovasi yang dibuat untuk mendapatkan skor
		Operasional	Primer (Pegawai)	kuesioner skala Likert	Menanyakan teknis kerja pegawai untuk mendapatkan skor

4.	Pertumbuhan dan pembelajaran	Kemampuan pegawai	Primer (Pegawai)	kuesioner skala Likert	Menanyakan berbagai hal yang terkait dengan kemampuan pegawai untuk mendapatkan skor
		Kemampuan sistem Informasi	Primer (Pegawai)	kuesioner skala Likert	Menanyakan mengenai kemampuan sistem informasi untuk mendapatkan skor
		Internalisasi visi misi (motivasi, pemberdayaan)	primer (Pegawai)	kuesioner skala Likert	Menanyakan mengenai pemahaman pegawai untuk mendapatkan skor

### 3.3 Populasi dan sampel.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2001:57). Populasi dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian, pertama yaitu seluruh pegawai PU dan yang akan dijadikan sebagai sampel adalah pegawai yang sudah berstatus pegawai negeri sipil dan minimal sudah satu tahun bekerja di perpustakaan utama, dengan asumsi bahwa pegawai yang telah bekerja selama satu tahun sudah mengetahui dan memahami PU. Pada populasi ini menggunakan keseluruhan populasi yang disebut *total sampling*.

Populasi yang kedua yaitu pemustaka perpustakaan (pengunjung) yang merupakan mahasiswa UIN Jakarta yang menjadi anggota perpustakaan. Teknik penarikan sampel pada populasi ini menggunakan *accidental sampling*. Teknik penarikan sampel ini didasarkan pada kemudahan (*convenience*). Sampel dapat terpilih karena berada pada waktu, situasi, dan tempat yang tepat (Prasetyo, 2006, 135).

### 3.4 Sumber data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan dua sumber:

1. Data primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan diperoleh dari pertanyaan dalam kuesioner yang dijawab oleh responden. Daftar jawaban disediakan agar mempermudah responden dalam pengisian.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, dalam hal ini diambil dari laporan atau dokumen perpustakaan yang berkaitan dengan penelitian.

### 3.5 Teknik Pengolahan dan Analisa Data

Setelah data selesai dikumpulkan dengan lengkap dari lapangan, tahap berikutnya adalah mengolah dan menganalisa data. Bahan-bahan yang menjadi objek pada pengolahan data ini adalah lembar-lembar instrumen berupa kuesioner yang sudah diisi oleh responden penelitian. Proses pengolahan data dilakukan dalam tiga tahap, yaitu:

- a. *Editing* (Penyuntingan)

Pada tahap penyuntingan setiap lembar instrumen telah diisi maka dilakukan penelitian terhadap seluruh item yang ada pada lembar instrumen penelitian apakah sudah diisi dengan benar (*valid*) atau tidak.

- b. *Coding* (Pemberian Kode)

Tahap selanjutnya setelah *editing* adalah pemberian kode pada variabel dan data yang telah terkumpul melalui lembar instrumen.

- c. *Master Sheet* (tabulasi)

pengolahan data ini adalah memasukkan semua data ke dalam tabel induk atau *master sheet*. Data penelitian yang sudah diolah dan ditampilkan dalam bentuk tabel, hasil jawaban dari responden kemudian dihitung persentasenya.

Perhitungan perumusan data digunakan rumus sebagai berikut (Sudijono: 2005, p 43):

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

Keterangan : P = Angka persentase  
 f = Frekuensi yang sedang dicari persentasenya  
 n = *Number of Case* (banyaknya individu)

**Tabel 3.2**  
**Contoh Analisis Tabel**

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot skala (skor)</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Sangat baik	4	10	33,33 %
Baik	3	10	33,33 %
Tidak baik	2	8	26,66 %
Sangat tidak baik	1	2	6,67 %
<b>Jumlah (n)</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

Dengan menggunakan rumus di atas:

$$(f_1/n \times 100) + (f_2/n \times 100) + (f_3/n \times 100) + (f_4/n \times 100) + (f_5/n \times 100) = 100 \%$$

Untuk hasil data yang didapat maka dipakai parameter dalam penafsiran nilai persentase tersebut adalah :

- a. 0 % = Tidak ada satupun
- b. 1 % - 25 % = Sebagian kecil
- c. 26 % - 49 % = Hampir setengahnya
- d. 50 % = Setengahnya
- e. 51 % - 75 % = Sebagian besar
- f. 76 % - 99 % = Hampir Seluruhnya
- g. 100 % =Seluruhnya

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, yang terdiri dari lima skala, rentang 1-4 dengan analisis sebagai berikut:

- |                      |   |
|----------------------|---|
| a. Sangat baik       | 4 |
| b. Baik              | 3 |
| c. Tidak baik        | 2 |
| d. Sangat tidak baik | 1 |

Umar (2000), menyatakan bahwa untuk menentukan rentang skala suatu aspek kinerja dilakukan analisis rentang kriteria. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pada rentang skala manakah keputusan yang dihasilkan. Tahap analisis rentang kriteria adalah sebagai berikut:

- menentukan rentang skor terendah dan tertinggi dengan cara mengalikan jumlah sampel dengan bobot terendah dan tertinggi.
- menentukan rentang skala dari setiap kriteria
- menentukan skala penilaian setiap kriteria.
- menentukan kriteria keputusan.

Secara sistematis perhitungan Rentang Skala menggunakan rumus :

$$RS = \frac{Rt - Rr}{M}$$

- RS = Rentang skala  
 Rt = Rentang tertinggi  
 Rr = Rentang terendah  
 M = Jumlah alternatif jawaban

Skala Likert yang dijadikan penilaian adalah 4, dimana skor terendah adalah 1 dan skor tertinggi adalah 4, maka skala interval skor jawaban dapat dihitung seperti berikut =  $\frac{4-1}{4} = 0,75$ , maka skala tiap jawaban adalah 0,75, seperti dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.3**  
**Rentang Skor untuk tiap jawaban**

Skor	Skala Likert	Hasil
3,25-4	4	Sangat baik
2,5-3,25	3	Baik

1,75-2,5	2	Tidak Baik
1-1,75	1	Sangat Tidak Baik

Adapun sistematika pengukuran secara keseluruhan nilai skor rata-rata kelompok adalah sebagai berikut :

$$Y = \frac{(1 \times a1) + (2 \times a2) + (3 \times a3) + (4 \times a4)}{(a1 + a2 + a3 + a4)}$$

- Y : Nilai skor rata-rata kelompok  
a1, a2, s.d. a4 : Jumlah responden yang memilih skor 1 s.d. 4  
(a1 + a2 + a3 + a4) : jumlah responden  
1,2,3, 4 : skor

Sedangkan untuk perspektif keuangan skala 1-4. Skala penyerapan anggaran, sebagai berikut:

- |               |                 |   |
|---------------|-----------------|---|
| 1. < 55%      | = kurang baik   | 1 |
| 2. 55% - 70%  | = sedang        | 2 |
| 3. 70% - 85%  | = baik          | 3 |
| 4. 85% - 100% | = sangat baik . | 4 |

Berikut tabel yang menggambarkan pengukuran kinerja PU dengan *balanced scorecard*:

**Tabel 3.4**

**Analisis Pengukuran Kinerja dengan *balanced scorecard***

NO	ASPEK YANG DI UKUR	SKOR MINIMUM (skala)	SKOR MAXIMUM (skala)
I.	<b>Kinerja Keuangan</b>		
	<b>1. Anggaran keuangan</b>		
	a. Tingkat penyerapan anggaran dari berbagai	1	4

	kegiatan perpustakaan utama pada tahun 2010.		
<b>Skor Keseluruhan (Perspektif I)</b>		<b>1</b>	<b>4</b>
<b>II.</b>	<b>Kinerja Pelanggan</b>		
	<b>A. Kepuasan Pemustaka terhadap layanan</b>		
	1. Frekuensi kedatangan	1	4
	2. Akses (kemudahan mendapatkan layanan)	1	4
	3. Ketepatan waktu layanan	1	4
	4. Kepuasan dengan berbagai layanan	1	4
	5. Kesuaian layanan dengan kebutuhan pemustaka	1	4
	6. Ketersediaan koleksi di lokasi (kelengkapan)	1	4
	7. Kualitas koleksi (keseuaian informasi dengan kebutuhan pemustaka)	1	4
	8. Sikap petugas	1	4
	9. Interaksi pemustaka dengan petugas	1	4
	10. Memberi pertolongan informasi	1	4
	11. Memberi pertolongan penelusuran koleksi	1	4
<b>Skor Keseluruhan(Perspektif II)</b>		<b>11</b>	<b>44</b>
<b>III.</b>	<b>Kinerja Proses Internal</b>		
	<b>A. Proses operasional perpustakaan</b>		
	1. Kualitas infrastruktur dalam	1	4

	bekerja		
	2. Fasilitas (perlengkapan)	1	4
	3. Alokasi waktu untuk melakukan layanan pemakai dalam perpustakaan	1	4
	4. Penyediaan bahan pustaka bagi perpustakaan	1	4
	5. Komunikasi antar pegawai dalam bekerja	1	4
	6. Komunikasi dan kerjasama PU dengan pihak luar	1	4
	7. Evaluasi selesai kegiatan	1	4
	<b>B. Inovasi terbaru perpustakaan utama</b>		
	8. Perubahan struktur organisasi perpustakaan	1	4
	9. Perkembangan penggunaan teknologi	1	4
	10. Pengembangan akses (nonmaterial)	1	4
	11. Pengembangan sistem otomasi perpustakaan	1	4
	12. Program kerjasama dengan perpustakaan PT lainnya	1	4
	<b>Skor Keseluruhan (Perspektif III)</b>	<b>12</b>	<b>48</b>
<b>Kinerja Pertumbuhan dan Pengembangan</b>			
<b>IV.</b>	<b>A. Kemampuan pegawai</b>		
	1. Kesempatan dalam mengembangkan kemampuan	1	4
	2. Kesempatan mengikuti	1	4



	pelatihan kepastakawan		
	3. Kesempatan mengembangkan keilmuan (melanjutkan pendidikan)	1	4
	4. Kesempatan memebrikan saran yang membangun	1	4
	5. Menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuannya.	1	4
	6. kemampuan untuk bekerja sama dengan pegawai lain	1	4
	<b>B. Kemampuan Sistem Informasi</b>		
	7. Kemampuan sistem dalam mengolah informasi sehingga tersedia dengan baik	1	4
	8. Keakuratan sistem informasi mengolah data	1	4
	9. Bantuan penggunaan sistem informasi pada tiap bagian kerja	1	4
	<b>C. Internalisasi visi dan misi, motivasi</b>		
	10. Pemahaman pegawai tentang visi dan misi perpustakaan	1	4
	11. Pemahaman tentang sasaran dan tujuan perpustakaan	1	4
	12. Keteribatkan pegawai dalam menentukan kebijakan dalam perpustakaan	1	4
	13. Lingkungan kerja memotivasi kerja pegawai	1	4
	14. Penghargaan bagi pegawai	1	4

15. Kepuasan (lahir dan batin) selama bekerja di PU	1	4
16. Kenyamanan kondisi kerja	1	4
<b>Skor Keseluruhan (Perspektif IV)</b>	<b>16</b>	<b>64</b>
<b>TOTAL SKOR KESELURUHAN</b>	<b>40</b>	<b>160</b>

Tabel di atas merupakan gabungan skor dari keempat perspektif, yang terdiri dari 40 indikator pertanyaan dengan jumlah skor maximum terdiri dari 160, maka rentang skor untuk penilaian adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.5**  
**Rentang Skor Pengukuran Kinerja Keseluruhan**

Skor	Skala Likert	Hasil
130-160	4	Sangat baik
100-130	3	Baik
70-100	2	Tidak Baik
40-70	1	Sangat Tidak Baik

Dengan Rumus :

$$RS = \frac{Rt - Rr}{M} = \frac{160 - 40}{4} = 30$$

Ket: pada total perspektif, total indikator pertanyaan berjumlah 40 dengan rentang skala tiap indikator 1-4, skala skor terendah 1 dikali 40 indikator pertanyaan = 40 skor, dan skor tertinggi 4 dikali 40 indikator = 160 skor, . Rentang skala setiap jawaban adalah 30.

Berdasarkan skor minimal dan maksimal yang diperoleh di atas, maka dapat diterjemahkan hasil skor dari beberapa variabel pertanyaan yang terangkum dalam empat perspektif. Kinerja Perpustakaan Utama UIN Jakarta tersebut ke dalam tulisan seperti pada tabel rentang skor pada masing-masing perspektif, baru kemudian skor tiap perspektif dijumlahkan.

Sesuai dengan rumusan masalah, dimana penelitian ini ingin mengetahui skor dari berbagai perspektif dan skor secara keseluruhan, dalam rangka untuk

mengetahui perspektif mana yang memiliki nilai terendah dan perspektif yang memiliki nilai tertinggi, maka untuk itu diperlukan untuk mengetahui skor dari masing-masing perspektif, maka berikut rentang skor penilaian bagi masing-masing perspektif:

**Tabel 3.6**  
**Rentang Skor keuangan**

Skor	Skala Likert	Hasil
3,25 – 4	4	Sangat baik
2,5- 3,25	3	Baik
1,75 - 2,5	2	Sedang
1- 1,75	1	Kurang baik

Dengan Rumus :

$$RS = \frac{Rt-Rr}{M} = \frac{4-1}{4} = 0,75$$

Ket: pada perspektif ini indikator pertanyaan berjumlah 1 dengan rentang skala tiap indikator 1-4, skala skor terendah 1 dikali 1 indikator pertanyaan= 1 skor, dan skor tertinggi 4 dikali 1 indikator = 4 skor. Rentang setiap jawaban adalah 0,75.

**Tabel 3.7**  
**Rentang Skor Pemustaka**

Skor	Skala Likert	Hasil
35,75 - 44	4	Sangat baik
27,5 - 35,75	3	Baik
19,25 - 27,5	2	Tidak Baik
11 - 19,25	1	Sangat Tidak Baik

Dengan Rumus :

$$RS = \frac{Rt-Rr}{M} = \frac{44-11}{4} = 8,25$$

Ket: pada perspektif ini indikator pertanyaan berjumlah 11 dengan rentang skala tiap indikator 1-4, skala skor terendah 1 dikali 11, indikator pertanyaan= 11

skor, dan skor tertinggi 4 dikali 11 indikator = 44 skor. Rentang skala setiap jawaban adalah 8,25.

**Tabel 3.8**  
**Rentang Proses Internal**

Skor	Skala Likert	Hasil
39 – 48	4	Sangat baik
30 – 39	3	Baik
21 – 30	2	Tidak Baik
12 – 21	1	Sangat Tidak Baik

Dengan Rumus :

$$RS = \frac{Rt-Rr}{M} = \frac{48-12}{4} = 9$$

Ket: pada perspektif ini indikator pertanyaan berjumlah 12 dengan rentang skala tiap indikator 1-4, skala skor terendah 1 dikali 12 indikator pertanyaan= 12 skor, dan skor tertinggi 4 dikali 12 indikator = 48 skor. Rentang skala setiap jawaban adalah 9.

**Tabel 3.9**  
**Rentang Skor pertumbuhan dan Pembelajaran**

Skor	Skala Likert	Hasil
52 – 64	4	Sangat baik
40 – 52	3	Baik
28 – 40	2	Tidak Baik
16 – 28	1	Sangat Tidak Baik

Dengan Rumus :

$$RS = \frac{Rt-Rr}{M} = \frac{64-16}{4} = 12$$

Ket: pada perspektif ini indikator pertanyaan berjumlah 16 dengan rentang skala tiap indikator 1-4, skala skor terendah 1 dikali 16 indikator pertanyaan = 16 skor, dan skor tertinggi 4 dikali 16 indikator = 64 skor. Rentang skala setiap jawaban adalah 12.

## **BAB 4**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan menguraikan profil dari perpustakaan yang diteliti dan menguraikan hasil penelitian yang telah dilakukan. Analisis data yang akan ditampilkan menggunakan teori yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya.

#### **4.1 Profil Perpustakaan Utama UIN Jakarta**

##### **4.1.1 Sejarah singkat berdirinya Perpustakaan Utama UIN Jakarta**

Perpustakaan Utama UIN merupakan peralihan nama dari Perpustakaan IAIN Jakarta, yang didirikan seiring dengan berdirinya IAIN itu sendiri, yaitu sejak berdirinya ADIA (Akademi Dinas Ilmu Agama) pada tanggal 1 Juni 1957. Pada waktu itu kondisi perpustakaan masih sangat sederhana, hanya terdiri dari satu ruangan dengan koleksi sebanyak 2000 eksemplar, dan hanya dikelola oleh seorang pegawai. Pada tahun 1960-1964 koleksi buku diklasifikasi menurut DDC (*Dewey Decimal Classification*). Di samping 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, sehingga pada Januari 1969 jumlah koleksi menjadi 1.320 judul dan 10.999 eks buku, 23 skripsi, dan 310 eks 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 tahun 1984-1998 sempat pindah ke gedung baru berlantai tiga di Jl. Kertamukti No. 5 Pisangan Ciputat Saat ini gedung tersebut saat ini menjadi Fakultas Psikologi. Pada masa tahun 1998 hingga 2000 perpustakaan kembali pindah ke gedung yang lebih baru yang dibangun di atas tanah eks gedung Sanggar Pravitasari. Dengan demikian lokasi perpustakaan dan kampus menjadi lebih dekat.

Sejak tahun 2001 mulai melakukan perbaikan gedung dan perlengkapannya, penerapan sistem otomasi (SIPISIS), penerapan sistem keamanan koleksi dengan sensormatic, penambahan jenis layanan seperti warnet,

audio visual, dan lain sebagainya. Pada tahun 2004 bekerjasama dengan Kedutaan Besar Amerika Serikat, Perpustakaan Utama UIN Jakarta telah membuka *American Corner* (Amcor). Hal tersebut dimaksudkan sebagai upaya memenuhi kebutuhan informasi para sivitas akademika, terutama berbagai informasi yang terkait dengan Amerika. Berbagai sumber informasi yang disediakan oleh Amcor adalah buku-buku teks, majalah, jurnal tercetak, *online Jurnal* (EBSCO, dll). Disamping itu Amcor juga secara reguler mengadakan berbagai kegiatan seperti pemutaran film, teleconference, diskusi, dll. Seiring dengan berubahnya status IAIN menjadi UIN (SK Presiden No. 31 tanggal 20 Mei 2002), maka secara otomatis nama perpustakaan pun ikut berubah yaitu menjadi “Perpustakaan Utama Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta”.

Tahun 2007 ini perpustakaan meningkatkan layanannya dengan melakukan digitalisasi untuk koleksi dan membangun kembali jaringan perpustakaan utama dengan perpustakaan-perpustakaan fakultas. Hingga tahun 2009 ini Perpustakaan Utama telah melakukan upaya perubahan sistem otomasi berbasis web dengan nama TULIS (*The Technology of UIN for Library and Information System*). Pada tahun ini juga telah dilakukan perubahan layout perpustakaan, khususnya pada lantai 2 untuk ruang koleksi dan ruang baca. Di Perpustakaan Utama saat ini juga terdapat beberapa corner, selain Amcor, yakni Saudi Arabia Corner yang didirikan pada tahun 2009 dan CRC (Canadian Resource Center) yang didirikan pada tahun 2008. Pada awal tahun 2011 upaya perpustakaan utama selanjutnya disingkat PU) dalam mengganti sistem otomasi dari SIPISIS ke TULIS akhirnya terwujud, dan saat ini sedang proses input data ke software baru dan proses adaptasi pada sistem otomasi ini.

### **1.1.2 Visi, Misi dan Tujuan Perpustakaan Utama**

Visi merupakan cara pandang untuk menentukan tujuan organisasi yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Visi menjadi acuan bagi pengelola organisasi dalam pencapaian tujuan. Visi dari PU UIN Jakarta adalah sebagai pusat informasi dan sumber referensi terkemuka dalam berbagai ilmu pengetahuan terutama dalam bidang kajian keislaman. Perpustakaan dalam upayanya adalah terwujudnya perpustakaan riset yang unggul, handal dan

terdepan sebagai pusat sumber informasi dalam pengkajian, pengembangan, pengintegrasian dan penerapan ilmu-ilmu pengetahuan yang berorientasi pada nilai-nilai keislaman, kemanusiaan dan keindonesiaan dalam jaringan informasi nasional dan internasional.

Misi merupakan lingkup kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut misi PU:

1. Menyediakan koleksi yang lengkap dalam bidang ke-Islaman dan bidang-bidang umum, sebagai pendukung kegiatan perkuliahan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
2. Menyediakan berbagai layanan yang tepat, akurat dan cepat dalam rangka memenuhi kebutuhan informasi bagi seluruh sivitas akademika UIN Jakarta.
3. Mengembangkan pemanfaatan perpustakaan secara efektif oleh seluruh civitas akademika dengan melaksanakan beberapa program information literacy.
4. Mengembangkan layanan jarak jauh untuk seluruh sivitas akademika UIN dan masyarakat di luar UIN.
5. Membangun kerjasama yang efektif dengan masyarakat kampus dan institusi atau organisasi lain baik di dalam maupun di luar negeri.
6. Mengembangkan kualitas SDM perpustakaan agar mampu menjalankan profesinya sesuai perkembangan zaman.
7. Mengembangkan pengadaan dan pemanfaatan koleksi non cetak dan perpustakaan online.
8. Mengembangkan layanan informasi berbasis WEB bagi civitas akademika
9. Mengembangkan sumber daya pustakawan dan pemustaka perpustakaan
10. Menjalinkan hubungan kerjasama nasional dan internasional
11. Mendokumentasikan dan menyediakan akses karya civitas akademika.

Secara umum tujuan Perpustakaan Utama UIN Jakarta adalah mendukung keberhasilan semua aktivitas Tri Darma Perguruan Tinggi yang berlangsung di

UIN Jakarta baik dalam bidang pengajaran dan pendidikan, penelitian maupun pengabdian pada masyarakat.

### **1.1.3 Struktur Organisasi Perpustakaan Utama**

Secara Organisasi kepala Perpustakaan Utama bertanggung jawab langsung kepada Rektor melalui Pembantu Rektor Bidang Akademik. Dalam pelaksanaan tugas-tugas operasional, kepala Perpustakaan Utama dibantu oleh wakil kepala, tiga sub bagian yaitu subbagian umum, subbagian layanan teknis dan subbagian layanan umum, serta dibantu oleh kepala urusan/koordinator dan kelompok pustakawan.

Sub layanan teknis membawahi kepala-kepala urusan (kaur) seperti kepala urusan pengadaan dan pengembangan koleksi, kepala urusan pengolahan, kepala urusan pemeliharaan, dan kepala urusan pustakawan dan SDM koleksi. Sedangkan sub bagian layanan umum membawahi kepala urusan sirkulasi, kepala urusan referensi, kepala urusan layanan khusus dan kerjasama serta kepala urusan otomasi, ICT dan multimedia. Untuk lebih jelasnya terdapat pada lampiran. Staf PU terdiri dari 34 pegawai, baik berstatus PNS, Honorer, maupun PTT, untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada lampiran. Tingkat pendidikan pegawai ada 7 orang lulusan S2, 9 orang lulusan S1 perpustakaan, 3 orang lulusan D3, dan 15 orang lainnya adalah lulusan SMU sederajat. Untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada lampiran 1.5

### **1.1.4 Koleksi dan Layanan PU**

Koleksi atau berbagai sumber informasi PU UIN Jakarta terdiri dari beberapa jenis, meliputi koleksi umum, koleksi referensi, koleksi deposit (skripsi, tesis, disertasi), laporan hasil penelitian, jurnal ilmiah, dan majalah populer seperti surat kabar. PU juga mulai mengembangkan koleksi noncetak berupa bahan Audio Visual (AV) berupa CD-ROM, kaset audio dan kaset video. Saat ini perpustakaan sedang mengupayakan digitalisasi untuk koleksi deposit (lokal konten), dengan harapan agar dapat diakses secara online dari berbagai tempat. Sumber elektronik lainnya adalah penyediaan E-Book dan akses bagi penelusuran jurnal online, baik yang berbayar (dilanggan) maupun *free* yaitu:



Isjd, Garuda, Eric, Jstor, Warung Ilmu, Maktabah Syamilah, Index Islamicus, Oxford Islamic Studies, Proquest, Gale, Ebsco, Questia, Wilson, Netlibrary, Ilibrary, Annual Islamic Studies.

Bahan pustaka (koleksi) umum yang dapat dipinjamkan berjumlah 30.000 judul (40.000 eksemplar). Kurang lebih 1500 judul buku rujukan (referensi) yang meliputi rujukan tentang kajian Islam, tafsir, hadis, rujukan dalam ilmu-ilmu sosial seperti pendidikan, hukum, politik, ekonomi, dan berbagai biografi para tokoh dan juga sumber elektronik (*e-jurnal*) dan terbitan berkala (majalah, jurnal tercetak, dll).

Sistem layanan pada PU adalah terbuka, artinya memberi kesempatan kepada pengunjung untuk dapat mengakses secara langsung koleksi yang ada di perpustakaan. Jenis layanan yang ada di perpustakaan adalah, layanan administrasi (keanggotaan), layanan sirkulasi (peminjaman), layanan referensi (dapat berupa layanan langsung melalui serangkaian pertanyaan, bimbingan penelusuran maupun penggunaan bahan rujukan), layanan koleksi khusus yang disebut dengan deposit (*local content*) seperti skripsi, tesis, disertasi dan laporan penelitian, layanan tandon, layanan AV dan multimedia, layanan corners, layanan pendidikan pemakai, layanan penelusuran opac, layanan bebas pustaka, layanan fotocopy untuk koleksi deposit, dan layanan warnet.

## **1.1. Analisis Hasil Penelitian Tiap Perspektif**

### **4.2.1 Kinerja Perspektif Pemustaka**

Menurut Kaplan (1996, 63) pengukuran pada perspektif pelanggan (pemustaka), menggunakan dua pengukuran yaitu pengukuran inti dan pengukuran luar, pengukuran inti termasuk di dalamnya adalah kepuasan pelanggan, keinginan pelanggan untuk menggunakan jasa organisasi, bertambahnya pelanggan baru dan keuntungan pelanggan. Pada pengukuran luar (*beyond core*) termasuk produk atau atribut dari layanan yang diberikan, hubungan dengan pelanggan, image dan reputasi organisasi. Hal tersebut merupakan penentu dari tingkat kepuasan pelanggan dan penambahan pelanggan baru. (Kaplan, 1996, 73).

Kepuasan pelanggan dapat diketahui setelah pelanggan menggunakan produk jasa atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi. Kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Menurut Niven (2008, p 237) Kepuasan pelanggan terhadap layanan pada organisasi non-profit dan pemerintah dapat dikategorikan kepada aspek ; (1) *Access*. Berkaitan dengan kemudahan pelanggan dalam menerima dan mendapatkan produk atau jasa (layanan) yang ditawarkan. (2) Ketepatan waktu (*Timeliness*). Kemampuan memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan pelanggan. (3.) *Selection*. Mencakup berbagai layanan yang diharapkan oleh pelanggan. (4.) *Efficiency*. Mencakup pelayanan yang dapat diberikan secara mudah dan akurat serta memahami kebutuhan pengguna.

Berikut empat harapan yang melekat pada studi pelanggan menurut Niven (2008, 217), yaitu: (1) Ketepatan. (*accuracy*). Apapun produk atau layanan, pelanggan mengharapkan hal itu disampaikan secara tepat setiap saat. (2) Ketersediaan (*availability*). Layanan harus tersedia di lokasi yang memenuhi kebutuhan pelanggan. (3.) Kemitraan (*partnership*). Pelanggan dan klien ingin merasa bahwa mereka sama-sama mengerti apa yang dibutuhkan (4. )Saran (*advice*). Hal ini merupakan barometer sukses yang sebenarnya dari sektor nirlaba dan publik. Bisa juga diartikan memberikan bantuan tentang informasi layanan kepada pelanggan.

Pada perspektif pemustaka penelitian ini menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada pemustaka perpustakaan, yaitu mahasiswa tingkat akhir yang akan menyelesaikan tugas akhir mereka yang berada di ruangan perpustakaan. Indikator pertanyaan terdiri dari aspek kepuasan pemustaka, produk atau atribut layanan yang diberikan dan hubungan dengan pelanggan. Populasi perhari berjumlah kurang lebih 120 mahasiswa, peneliti mengambil 50 % dari populasi untuk dijadikan sampel, yaitu 60 responden pada hari yang sama, yang menggunakan *accidental sampling*.

**Tabel. 4.1**  
**Frekuensi kedatangan**

<b>Jawaban</b>	<b>Bobot skala (skor)</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Sangat sering (setiap hari)	4	4	6,7
Sering (lebih dari dua hari dalam seminggu)	3	41	68,3
Tidak sering (seminggu, sebulan atau setahun sekali)	2	15	25
Sangat tidak sering (tidak pernah sama sekali)	1	-	-
<b>Jumlah (n)</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Data dari tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sering (lebih dari dua hari dalam seminggu) datang ke PU yang berjumlah 41 responden (68,3), sedangkan 15 orang responden (25%) menyatakan tidak sering datang (seminggu, sebulan atau setahun sekali) ke PU dan 4 orang responden (6,7%) menyatakan sangat sering (setiap hari) datang baik untuk mengerjakan tugas, mencari data ataupun hanya sekedar berkunjung (membaca) saja. Motif pemustaka untuk datang berkunjung adalah untuk meminjam koleksi, sekedar membaca, atau memanfaatkan fasilitas perpustakaan.

**Tabel 4.2**  
**Akses (kemudahan mendapatkan layanan)**  
**dalam mendapatkan sumber informasi di PU**

<b>Jawaban</b>	<b>Bobot skala (skor)</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Sangat mudah	4	1	1,7 %
Mudah	3	53	88,3 %
Tidak mudah	2	6	10 %
Sangat tidak mudah	1	-	-
<b>Jumlah (n)</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa hampir seluruhnya responden menyatakan akses untuk mendapatkan sumber informasi di PU mudah yaitu 53

responden (88,3), sedangkan 6 responden (10%) menyatakan tidak mudah dan 1 (1,7) responden lainnya menyatakan sangat mudah.

Pada kenyataannya PU menyediakan beberapa komputer dengan fasilitas OPAC sebagai sarana penelusuran sumber informasi (koleksi) di perpustakaan. Lokasi perpustakaan yang dekat dengan berbagai fakultas memungkinkan pemustaka untuk dapat dengan mudah datang ke perpustakaan.

**Tabel. 4.3**

**Ketepatan waktu dalam pemberian layanan oleh petugas**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik (sangat cepat)	4	1	1,7%
Baik (cepat)	3	53	88,3%
Tidak baik (lama sekali)	2	5	8,3 %
Sangat tidak baik (sangat lama sekali)	1	1	1,7%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa hampir seluruhnya menyatakan waktu pemberian layanan yang diberikan petugas adalah baik (cepat) yaitu 53 responden (88,3%), sedangkan sebagian kecil berturut-turut menyatakan tidak baik (lama sekali) yaitu 5 responden (8,3 %), 1 responden (1,7 %) menyatakan sangat baik (sangat cepat) dan sangat 1 responden (1,7%) juga mengatakan sangat tidak baik (sangat lama sekali).

Petugas dalam hal ini berusaha memberikan layanan seefisien mungkin dan tidak membuang-buang waktu. Ketepatan waktu dalam pemberian layanan dengan segera dan memuaskan pemustaka, merupakan salah satu kunci keberhasilan layanan.

**Tabel. 4.4**

**Kepuasan dengan berbagai layanan yang ada di PU**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat tidak puas	4	-	-
Puas	3	37	61,6%
Tidak puas	2	22	36,7%

Sangat tidak puas	1	1	1,7%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan puas dengan berbagai layanan yang ada di PU yaitu 37 responden (61,6%), sedangkan hampir setengahnya menyatakan tidak puas yaitu 22 responden (36,7%), dan 1 responden (1,7%) menyatakan sangat tidak puas.

Hal ini bisa dilihat dari terdapatnya beberapa layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan pemustaka yaitu (layanan sirkulasi atau peminjaman, layanan keanggotaan, layanan multimedia, layanan referensi yaitu koleksi yang tidak dipinjamkan hanya dibaca di tempat, dll).

**Tabel 4.5**

**Kesesuaian dan ketepatan layanan bagi kebutuhan pemustaka**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat sesuai	4	1	1,7%
Sesuai	3	45	75 %
Tidak sesuai	2	14	23,3%
Sangat tidak sesuai	1	-	-
<b>Jumlah (n)</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar menyatakan layanan yang diberikan kepada pemustaka sesuai dengan kebutuhan pemustakanya yaitu 45 responden (75%), sedangkan sebagian kecil berturut-turut menyatakan tidak sesuai (tidak tepat) yaitu 14 responden (23,3 %) dan 1 responden (1,7%) lainnya menyatakan sangat sesuai. Memberikan layanan yang tepat kepada pemustaka merupakan hal yang sangat penting dalam mengembangkan kualitas perpustakaan.

**Tabel. 4.6**

**Kelengkapan (ketersediaan koleksi) yang ada di PU**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik (sangat lengkap)	4	3	5 %

Baik (lengkap)	3	25	41,6%
Tidak baik (tidak lengkap)	2	31	51,7%
Sangat tidak baik (sangat tidak lengkap)	1	1	1,7%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan koleksi yang tersedia tidak lengkap yaitu 31 responden (51,7%), sedangkan hampir setengahnya menyatakan lengkap yaitu 25 responden (41,6 %), 3 responden (1,7%) menyatakan sangat lengkap dan 1 responden (1,7%) lainnya menyatakan sangat tidak lengkap. Koleksi merupakan sumber daya utama dalam perpustakaan. Perpustakaan yang baik adalah perpustakaan yang mempunyai koleksi lengkap sesuai dengan kebutuhan pemustakanya. PU harus melakukan perubahan dalam hal pemenuhan bahan pustaka yang sesuai bagi pemustakanya.

Koleksi yang ada juga harus bermacam ragam (lengkap) sesuai dengan perkembangan lembaga induk, yaitu UIN Jakarta. Dimana UIN Jakarta telah banyak mengadakan jurusan dan fakultas umum selain bidang agama. Dengan berubahnya status IAIN menjadi UIN, maka perpustakaan yang saat itu hanya menitikberatkan pada koleksi agama, mulai sekarang juga mulai mengkoleksi bidang umum yang sesuai dengan jurusan yang telah diadakan.

**Tabel 4.7**

**Kualitas koleksi (kesesuaian informasinya dengan kebutuhan pemustaka)**

<b>Jawaban</b>	<b>Bobot skala (skor)</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Sangat sesuai	4	1	1,7%
Sesuai	3	20	33,3%
Tidak sesuai	2	39	65 %
Sangat tidak sesuai	1	-	
<b>Jumlah (n)</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan koleksi yang ada informasinya tidak sesuai dengan kebutuhan pemustaka yaitu 39 responden (65%), dan hampir setengahnya menyatakan sesuai dengan kebutuhan

pemustaka, yaitu 20 responden (33,3 %) sedangkan 1 responden (1,7%) lainnya menyatakan sangat sesuai.

Kesesuaian informasi atau bidang ilmu dengan pemustaka yang disediakan oleh perpustakaan sangat mempengaruhi kualitas suatu perpustakaan. Diharapkan PU selalu melakukan analisa kebutuhan pemustakanya sebelum merencanakan pengadaan bahan pustaka, agar koleksi yang dibutuhkan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pemustaka PU.

**Tabel 4.8**

**Sikap petugas dalam memberikan layanan**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik (sangat ramah)	4	1	1,7%
Baik (ramah)	3	49	81,6%
Tidak baik (tidak ramah)	2	9	15 %
Sangat tidak baik (sangat tidak ramah)	1	1	1,7%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa hampir seluruhnya responden menyatakan sikap petugas dalam memberikan pelayanan kepada pemustaka ramah yaitu 49 responden (81,6%), sedangkan sebagian kecil berturut-turut menyatakan tidak ramah yaitu 9 responden (15 %), 1 responden 9 (1,7%) menyatakan sangat ramah dan 1 responden (1,7%) lainnya menyatakan sangat tidak ramah. Sikap petugas dalam memberikan pelayanan merupakan penilaian tersendiri dari pemustaka dan dapat menjadi tolak ukur keberhasilan layanan suatu perpustakaan. Sikap ramah dan bersahabat dari petugas perpustakaan (pustakawan) dalam melayani pemustaka merupakan hal yang sangat penting dalam perpustakaan.

**Tabel 4.9**

**Interaksi pemustaka dengan petugas selama ini**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	1	1,7 %
Baik	3	51	85 %

Tidak baik	2	8	13,3 %
Sangat tidak baik	1	-	
<b>Jumlah (n)</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa hampir seluruhnya responden menyatakan interaksi mereka dengan petugas PU selama ini baik yaitu 51 responden (85%), sebagian kecil menyatakan tidak baik yaitu 8 responden (75%), 1 responden (1,7%) lainnya menyatakan sangat baik.

Interaksi antar pemustaka dengan petugas PU diharapkan dapat terjalin secara harmonis, agar kerjasama antara keduanya dapat berjalan dengan baik.

**Tabel 4.10**  
**Petugas membantu menjelaskan berbagai**  
**informasi yang ingin ditanyakan**

<b>Jawaban</b>	<b>Bobot skala (skor)</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Sangat membantu (menjelaskan dengan rinci)	4	4	6,7 %
Membantu (menjelaskan seperlunya)	3	39	65 %
Tidak membantu (menjelaskan tapi tidak tuntas)	2	16	26,6 %
Sangat tidak membantu (tidak pernah menjelaskan)	1	1	1,7%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan petugas membantu pemustaka (menjelaskan tapi tidak sampai tuntas) berbagai informasi yang ingin ditanyakan di PU yaitu 39 responden (65%), sedangkan hampir setengahnya menyatakan petugas tidak membantu pemustaka (menjelaskan seperlunya) yaitu 16 responden (26,6%), 4 responden (6,6 %) menyatakan sangat membantu dan 1 responden (1,7%) lainnya menyatakan sangat tidak membantu.



Dalam melayani sudah sepatutnya pustakawan membantu menjelaskan kepada pemustaka berbagai hal yang tidak jelas di ruang perpustakaan. sikap ramah dan skill yang memadai juga harus dimiliki oleh tiap petugas yang berhadapan langsung dengan pemustaka.

**Tabel 4.11**  
**Petugas memberikan bantuan kepada pemustaka ketika kesulitan mencari koleksi yang dibutuhkan**

<b>Jawaban</b>	<b>Bobot skala (skor)</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Sangat membantu (membantu sampai menemukan koleksi yang dicari)	4	1	1,7 %
Membantu (membantu seperlunya)	3	39	65 %
Tidak membantu (membantu tapi tidak tuntas)	2	19	31,6%
Sangat tidak membantu (tidak pernah)	1	1	1,7%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan petugas memberikan bantuan kepada pemustaka apabila kesulitan dalam menemukan koleksi yang dicari, yaitu 39 responden (65%), sedangkan hampir setengahnya menyatakan petugas tidak membantu sampai tuntas koleksi yang dicari yaitu 19 responden (31,6%), sedangkan 1 responden (1,7 %) menyatakan sangat tidak membantu dan 1 responden (1,7%) lainnya menyatakan petugas sangat membantu mereka ketika tidak menemukan koleksi yang dicari.

PU menerapkan layanan perpustakaan terbuka, dimana pemustaka dapat dengan leluasa menemukan sendiri di rak koleksi yang mereka butuhkan. Akan tetapi walaupun begitu petugas yang melayani juga harus turut serta membantu pemustakanya apabila koleksi yang hendak mereka cari tidak dapat ditemukan di rak.

Tabel 4. 12

Berikut hasil keseluruhan jawaban dari perspektif pemustaka

No	Pertanyaan	Skor				Total
		1	2	3	4	
1.	Frekuensi kedatangan	-	15	41	4	60
		-	25%	68,3%	6,7%	100%
2.	Akses (kemudahan mendapatkan layanan)	-	6	53	1	60
		-	10%	88,3%	1,7%	100%
3.	Ketepatan waktu layanan	1	5	53	1	60
		1,7%	8,3%	88,3 %	1,7%	100%
4.	Kepuasan dengan berbagai layanan	1	22	37	-	60
		1,7%	36,7%	61,6%	-	100%
5.	Kesuaian layanan dengan kebutuhan pemustaka	-	14	45	1	60
		-	23,3%	75%	1,7%	100%
6.	Ketersediaan koleksi di lokasi (kelengkapan)	1	31	25	3	60
		1,7%	51,7%	41,6%	5%	100%
7.	Kualitas koleksi (keseuaian informasi dengan kebutuhan pemustaka)	-	39	20	1	60
		-	65%	33,3%	1,7%	100%
8.	Sikap petugas dalam melayani	1	9	49	1	60
		1,7%	15%	81,6%	1,7%	100%
9.	Interaksi pemustaka dengan petugas selama ini	-	8	51	1	60
		-	13,3%	85%	1,7%	100%
10.	Memberi pertolongan informasi	1	16	39	4	60
		1,7%	26,6%	65%	6,6%	100%
11.	Memberi pertolongan penelusuran koleksi	1	19	39	1	60
		1,7%	31,6%	65%	1,7%	100%
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>184</b>	<b>452</b>	<b>18</b>	<b>660</b>
		<b>0,93%</b>	<b>27,9%</b>	<b>68,45%</b>	<b>3%</b>	<b>100 %</b>

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa secara keseluruhan tanggapan pemustaka terhadap pelayanan yang ada di PU adalah baik, hal ini ditunjukkan dengan persentase sebagian besar yang menyatakan baik sejumlah 68,45 %, dengan nilai yang paling tinggi berada pada aspek akses atau kemudahan dalam

mendapatkan pelayanan dan ketepatan waktu layanan oleh petugas. Persentase yang menyatakan tidak baik 27,9 %, sedangkan persentase yang menyatakan sangat baik 3 % dan yang menyatakan sangat tidak baik 0,93%. Dilihat dari data di atas maka pihak PU sudah mampu melakukan perbaikan terhadap layanannya.

**Tabel 4.13**  
**Berikut hasil skor pengukuran kinerja pada perspektif**  
**pemustaka secara keseluruhan**

No	Pertanyaan	Hasil rata-rata Pengukuran	Berada pada Kategori	Skor
1.	Frekuensi kedatangan	2,83 %	Baik	3
2.	Akses (kemudahan mendapatkan layanan)	2,95%	Baik	3
3.	Ketepatan waktu layanan	2,90%	Baik	3
4.	Kepuasan dengan berbagai layanan	2,67%	Baik	3
5.	Kesuaian layanan dengan kebutuhan pemustaka	2,80%	Baik	3
6.	Ketersediaan koleksi di lokasi (kelengkapan)	2,50 %	Tidak baik	2
7.	Kualitas koleksi (keseuaian informasi dengan kebutuhan pemustaka)	2,38%	Tidak baik	2
8.	Sikap petugas dalam melayani	2,83%	Baik	3
9.	Interaksi pemustaka dengan petugas selama ini	2,90%	Baik	3
10.	Memberi pertolongan berbagai informasi	2,76%	Baik	3
11.	Memberi pertolongan penelusuran koleksi	2,67%	Baik	3
<b>Skor Keseluruhan (Perspektif I)</b>				<b>31</b>

Dari seluruh pertanyaan (11 pertanyaan) pada perspektif pemustaka, maka setelah dicari rata-rata-nya maka skor yang didapatkan adalah berjumlah 31. Berdasarkan rentang skor pemustaka maka skor 31 terletak pada kategori baik, dimana skor minimum adalah 11 dan skor maksimum adalah 44. Pelayanan yang baik dan berkualitas bagi pemustaka, merupakan tolak ukur keberhasilan perpustakaan.

### 1.2.2 Kinerja Perspektif Proses Internal

Secara umum Kaplan dan Norton (1996, p. 96) membagi tiga prinsip proses bisnis, yaitu inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual. Untuk organisasi perpustakaan yang merupakan organisasi non-profit maka layanan purna jual tidak dilakukan pengukuran. Pengukuran pada proses inovasi dan proses operasi. Pengukuran pada proses operasi merupakan kegiatan teknis dalam melaksanakan berbagai kegiatan dalam perpustakaan. Berikut analisa dari jawaban pegawai terhadap proses Internal (operasional kerja dan inovasi) di PU selama ini:

#### 1.2.2.1 Proses (Operasional)

Pengukuran pada perspektif ini adalah di mana peneliti ingin mengetahui segala proses operasional pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi, dalam hal ini PU. Penelitian pada perspektif ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data kepada responden internal di PU, yaitu seluruh pegawai PU, baik yang berstatus PNS, pegawai honorer maupun pegawai tidak tetap (PTT) yang minimal 1 tahun sudah bekerja di perpustakaan utama. Pegawai berjumlah 34 orang akan tetapi yang memenuhi persyaratan untuk mengisi kuesioner adalah 25 orang responden.

**Tabel 4.14**  
**Kualitas Infrastruktur (bangunan) PU untuk mendukung**  
**operasional kerja pegawai**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik (sangat memadai)	4	-	-
Baik (memadai)	3	13	52 %

Tidak baik (tidak memadai)	2	11	44 %
Sangat tidak baik (sangat tidak memadai)	1	1	4 %
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai baik terhadap kualitas bangunan Perpustakaan Utama dalam mendukung operasional kerja pegawai, yaitu 13 responden (52%), sebagian besar responden menilai tidak baik yaitu 11 responden (44 %), dan 1 responden lainnya (4 %) menilai sangat tidak baik. Pada kenyataannya bangunan PU sudah banyak melakukan perubahan penataan ruangan, tapi tidak bisa dipungkiri bahwa ruangan dirasa masih kurang nyaman bagi beberapa pegawai untuk bekerja.

**Tabel 4.15**  
**Fasilitas (perlengkapan) PU untuk mendukung**  
**operasional kerja pegawai**

<b>Jawaban</b>	<b>Bobot skala (skor)</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Sangat baik (sangat memadai)	4	1	4%
Baik (memadai)	3	17	68 %
Tidak baik (tidak memadai)	2	7	28 %
Sangat tidak baik (sangat tidak memadai)	1	-	-
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai baik terhadap fasilitas (perlengkapan) PU dalam mendukung operasional kerja pegawai, yaitu 17 responden (68 %), hampir setengahnya menyatakan tidak baik, yaitu 7 responden (28 %), dan 1 respon lainnya menyatakan sangat baik, yaitu 1 responden (4 %).

Dilihat pada kenyataannya fasilitas sarana (perlengkapan) kerja yang ada di PU sudah memadai dan lengkap untuk kelancaran pekerjaan, mulai dari perabotan (meja, kursi, lemari, komputer, dll)

**Tabel 4.16**  
**Alokasi waktu untuk melaksanakan pekerjaan**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik (sangat mencukupi)	4	-	-
Baik (mencukupi)	3	22	88 %
Tidak baik (tidak mencukupi)	2	3	12 %
Sangat tidak baik (sangat tidak mencukupi)	1	-	-
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa seluruhnya responden menyatakan alokasi waktu untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari dirasakan baik (mencukupi) dengan jumlah 22 responden orang (88%) dan yang merasakan alokasi waktu tidak mencukupi atau (tidak baik) adalah sebagian kecil hanya ada 3 responden dengan persentase 12%.

Waktu dalam bekerja yaitu dari jam 08.30-16.00 adalah cukup untuk melaksanakan berbagai kegiatan operasional sehari-hari di PU, dan setelah itu ada penambahan lembur dari jam 16.00-20.00 dan hari sabtu sengah hari sampai jam 12.00 siang, untuk bidang pelayanan. Dengan pengaturan waktu yang sedemikian rupa maka alokasi waktu keseluruhan dirasakan cukup bagi pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka.

**Tabel 4.17**  
**Tanggapan pegawai mengenai**  
**Penyediaan bahan pustaka dari segi kuantitas (Jumlah)**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik (sangat memadai)	4	3	12%
Baik (memadai)	3	10	40%
Tidak baik (tidak memadai)	2	10	40%
Sangat tidak baik (sangat tidak memadai)	1	2	8%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa hampir setengahnya pegawai menyatakan bahan pustaka yang ada sudah memadai (baik), yaitu 10 responden (40%), dan hampir setengahnya lagi yaitu 10 responden menyatakan koleksi yang ada dari segi jumlah kurang memadai tidak baik (40%), sedangkan 3 responden orang menjawab sangat tidak baik (8%), dan 2 responden lainnya menjawab sangat tidak baik, yaitu (8%) terhadap penyediaan bahan pustaka dari segi jumlah.

Bahan pustaka (koleksi) umum yang dapat dipinjamkan berjumlah 30.000 judul (40.000 eksemplar), dan dengan jumlah itu sudah dirasa cukup untuk dipergunakan dengan baik oleh pemustaka. Selain itu kurang lebih 1500 judul buku rujukan (referensi) yang meliputi rujukan tentang kajian Islam, tafsir, hadis, rujukan dalam ilmu-ilmu sosial seperti pendidikan, hukum, politik, ekonomi, dan berbagai biografi para tokoh dan juga sumber elektronik (*e-jurnal*) dan terbitan berkala (majalah, jurnal tercetak, dll)

**Tabel 4.18**  
**Komunikasi antar pegawai**

<b>Jawaban</b>	<b>Bobot skala (skor)</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Sangat baik	4	4	16 %
Baik	3	20	80%
Tidak baik	2	1	4%
Sangat tidak baik	1	-	
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa hampir seluruhnya pegawai menyatakan bahwa komunikasi dalam lingkup kerja berjalan dengan baik, yaitu 20 responden (80%), sedangkan sebagian kecil menyatakan bahwa komunikasi yang berjalan selama ini sangat baik yaitu 4 responden (16%)., dan 1 responden (4) lainnya menyatakan tidak baik.

Pada kenyataannya komunikasi yang berjalan di PU berjalan dengan baik baik antara sesama pegawai ataupun dari pimpinan ke bawahan dan bawahan ke pimpinan. Komunikasi yang berjalan dengan baik merupakan suatu hal yang dapat mewujudkan kinerja menjadi lebih baik. Setiap permasalahan yang ada juga

dikomunikasikan secara bersama-sama oleh pegawai, agar dapat ditemukan jalan keluarnya.

**Tabel 4.19**  
**Kerjasama PU dengan pihak luar perpustakaan**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	2	8 %
Baik	3	18	72 %
Tidak baik	2	5	20 %
Sangat tidak baik	1	-	
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa hampir seluruhnya pegawai menyatakan bahwa selama ini kerjasama yang dilakukan PU dengan pihak luar berjalan dengan baik, yaitu 18 responden (72%). Sedangkan sebagian kecil menyatakan kerjasama dengan pihak luar sampai saat ini berjalan dengan tidak baik, yaitu 5 (20%) dan 2 responden lainnya (8%) menyatakan sangat baik.

Diantara kerjasama yang dilakukan adalah dalam hal pengadaan bahan pustaka dengan vendor dll. Selain itu juga kerjasama dengan beberapa negara yang menghadirkan corner-corner di PU.

**Tabel 4.20**  
**Evaluasi yang dilakukan oleh PU**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	1	4%
Baik	3	19	76%
Tidak baik	2	5	20%
Sangat tidak baik	1	-	
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa hampir seluruhnya pegawai menyatakan bahwa evaluasi yang dilaksanakan setelah selesai kegiatan berjalan dengan baik, yaitu 19 responden (76%). Sedangkan sebagian kecil menyatakan evaluasi berjalan dengan tidak baik, yaitu 5 (20%) dan 1 responden lainnya (4%) menyatakan



sangat baik. Evaluasi selalu dilakukan setelah selesai kegiatan. Hal ini dilakukan agar perpustakaan bisa mengetahui tingkat keberhasilan dari kegiatan yang telah dilaksanakan, yang nantinya hasil dari evaluasi diharapkan bisa menjadi perbaikan untuk kegiatan yang akan datang.

### 4.2.3 Inovasi

Proses inovasi merupakan sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana organisasi mengembangkan produk dan jasa layanan baru yang memungkinkan menjangkau pemustaka dan memuaskan kebutuhan pemustaka (Kaplan dan Norton, 1996, p. 96). Organisasi perpustakaan merupakan organisasi nirlaba yang tujuan utamanya adalah memberikan pelayanan kepada pemustaka. Organisasi perpustakaan sama dengan organisasi lainnya dimana harus ikut berkembang sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi. Dalam rangka mengembangkan kemajuan perpustakaan dan memenuhi kebutuhan pemustaka, maka dibutuhkan adanya inovasi terbaru dari perpustakaan bersangkutan, diantaranya pengembangan koleksi perpustakaan baik tercetak maupun elektronik (digital), dan pengembangan jasa layanan menjadi lebih baik lagi. Berikut beberapa aspek inovasi yang menjadi penilaian di PU:

**Tabel 4.21**  
**Perubahan struktur organisasi (rolling pegawai)**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	4	16%
Baik	3	15	60%
Tidak baik	2	3	12%
Sangat tidak baik	1	3	12%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan sebagian besar pegawai menyatakan bahwa proses rolling pegawai di PU sangat baik yaitu 15 responden (60%). Sedangkan sebagian kecil secara berturut-turut menyatakan sangat baik 4 responden (16%, 3 responden (12%) menyatakan tidak baik dan 3 responden(12%) menyatakan sangat tidak baik.

Rolling pegawai di PU kadang dilakukan baik dari dalam atau luar perpustakaan. Rolling menurut pegawai saat ini berjalan dengan baik. Tujuannya adalah agar adanya perubahan dan tiap pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuannya.

**Tabel 4.22**  
**Perkembangan penggunaan teknologi**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	6	24%
Baik	3	15	60%
Tidak baik	2	3	12%
Sangat tidak baik	1	1	4%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan sebagian besar pegawai menyatakan bahwa penggunaan teknologi di PU sudah berkembang dengan baik, yaitu 15 responden (60%). Sedangkan sebagian kecil menyatakan sangat baik, yaitu 6 responden (24%), 3 responden (12%) menyatakan tidak baik dan 1 responden (4%) menyatakan sangat tidak baik.

PU selalu berkembang sesuai dengan perkembangan, beberapa penggunaan teknologi yang sudah diterapkan diantaranya; penerapan sistem otomasi, penerapan sistem keamanan koleksi dengan sensormatic, penambahan jenis layanan seperti warnet, audio visual, dan lain sebagainya. Pelayanan PU kini sudah terkomputerasi dan tidak manual lagi.

**Tabel 4.23**  
**Pengembangan akses (non fisik material:  
digitalisasi koleksi deposit, *online* jurnal)**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	2	8 %
Baik	3	14	56%
Tidak baik	2	8	32 %
Sangat tidak baik	1	1	4%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan sebagian besar pegawai menyatakan bahwa pengembangan akses (non fisik material; digitalisasi koleksi deposit, *online* jurnal, koleksi elektronik) sudah berkembang dengan baik, yaitu 14 responden (56%). Sedangkan hampir setengahnya menyatakan tidak baik, yaitu 8 responden (32%), 2 responden (8%) menyatakan berkembang dengan sangat baik dan 1 responden (4%) menyatakan sangat tidak baik.

Pengembangan akses yang masih terus berjalan dirasakan baik oleh sebagian besar pegawai, dan pegawai berharap untuk kedepannya PU lebih meningkatkan pengembangan aksesnya.

**Tabel 4.24**

**Pengembangan sistem otomasi perpustakaan**

<b>Jawaban</b>	<b>Bobot skala (skor)</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Sangat baik	4	2	8%
Baik	3	18	72%
Tidak baik	2	3	12%
Sangat tidak baik	1	2	8%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan sebagian besar pegawai menyatakan bahwa pengembangan sistem otomasi di PU berkembang dengan baik yaitu 18 responden (72%) dan 2 responden (8) menyatakan sangat baik. Sedangkan 3 responden (12%) menyatakan berkembang dengan tidak baik, dan 2 orang lainnya menyatakan sangat tidak baik.

PU pada tahun 2010 mengembangkan sistem otomasinya dari SIPISIS ke software TULIS yang merupakan adaptasi dari software LONTAR dari Perpustakaan Pusat UI. Sistem otomasi ini sudah terintergrasi ke beberapa bagian PU dan lebih memudahkan pegawai dalam kerjanya, akan tetapi karena baru berjalan kurang lebih 1 tahun maka proses adaptasi terhadap software baru diperlukan.

Tabel 4.25

Program kerjasama PU dengan sesama Perpustakaan PT lainnya.

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	2	8%
Baik	3	15	60%
Tidak baik	2	7	28%
Sangat tidak baik	1	1	4%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan sebagian besar pegawai menyatakan bahwa program kerjasama PU dengan perpustakaan PT lainnya berjalan dengan baik yaitu 15 responden (60%) dan sebagian kecil berturut-turut menyatakan tidak baik yaitu 7 responden (28%), 2 responden (8%) menyatakan sangat baik dan 1 responden (4%) menyatakan sangat tidak baik.

Dilihat dari hasil di atas PU perlu melakukan kerjasama yang berkelanjutan terhadap perpustakaan perguruan tinggi lainnya, agar dapat saling melengkapi kekurangan masing-masing organisasi dengan tujuan mengembangkan perpustakaan menjadi lebih baik lagi. Saat ini PU sudah melakukan kerjasama dengan perpustakaan perguruan tinggi islam dan beberapa perpustakaan perguruan tinggi umum.

Tabel 4.26

Berikut hasil keseluruhan jawaban dari perspektif proses internal  
(operasional dan inovasi)

No	Pertanyaan	Skor				Total
		1	2	3	4	
<b>Proses operasional perpustakaan</b>						
1.	Kualitas infrastruktur dalam bekerja	1 4%	11 44%	13 52%	- -	25 100%
2.	Fasilitas (perlengkapan)	-	7 28%	17 68%	1 4%	25 100%
3.	Alokasi waktu untuk melakukan layanan pemakai	-	3	22	-	25 100%

	dalam perpustakaan	-	12%	88%	-	
4.	Penyediaan bahan pustaka bagi perpustakaan	2 8%	10 40%	10 40%	3 12%	25 100%
5.	Komunikasi antar pegawai dalam bekerja	- -	1 4%	20 80%	4 16%	25 100%
6.	Kerjasama PU dengan pihak luar	- -	5 20%	18 72%	2 8%	25 100%
7.	Evaluasi yang dilakukan PU	- -	5 20%	19 76%	1 4%	25 100%
<b>Inovasi terbaru PU</b>						
8.	Perubahan struktur organisasi perpustakaan	3 12%	3 12%	15 60%	4 16%	25 100%
9.	Perkembangan penggunaan teknologi	1 4%	3 12%	15 60%	6 24%	25 100%
10.	Pengembangan akses (nonmaterial)	1 4%	8 32%	14 56%	2 8%	25 100%
11.	Pengembangan sistem otomasi perpustakaan	2 8%	3 12%	18 72%	2 8%	25 100%
12.	Program kerjasama dengan perpustakaan PT lainnya	1 4%	7 28%	15 60%	2 8%	25 100%
	<b>TOTAL</b>	<b>11</b> <b>3,7%</b>	<b>66</b> <b>22%</b>	<b>196</b> <b>65,3%</b>	<b>27</b> <b>9%</b>	<b>300</b> <b>100 %</b>

Dilihat di tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa dari perspektif operasional dan inovasi skor tertinggi ada pada skor 3, dengan persentase 65,3 %, maka dapat dikategorikan baik, yang mana nilai paling tinggi berada pada aspek alokasi waktu pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk dapat mengetahui rata-rata skor pada masing-masing pertanyaan sehingga bisa kita ketahui jumlah skor pada perspektif ini, maka berikut disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.27**  
Berikut hasil pengukuran kinerja pada perspektif  
operasional dan inovasi secara keseluruhan

No	Pertanyaan	Hasil rata-rata Pengukuran	Berada pada Kategori	Skor
<b>Proses operasional perpustakaan</b>				
1.	Kualitas infrastruktur dalam bekerja	2,64%	Baik	3
2.	Fasilitas (perlengkapan)	2,80%	Baik	3
3.	Alokasi waktu untuk melakukan layanan pemakai dalam perpustakaan	2,84%	Baik	3
4.	Penyediaan bahan pustaka bagi perpustakaan	2,56%	Baik	3
5.	Komunikasi antar pegawai dalam bekerja	3,16%	Baik	3
6.	Kerjasama PU dengan pihak luar	2,92%	Baik	3
7.	Evaluasi yang dilakukan PU	2,88%	Baik	3
<b>Inovasi terbaru PU</b>				
8.	Perubahan struktur organisasi perpustakaan	2,80%	Baik	3
9.	Perkembangan penggunaan teknologi	3,04%	Baik	3
10.	Pengembangan akses (nonmaterial)	2,68%	Baik	3
11.	Pengembangan sistem otomasi perpustakaan	2,80%	Baik	3
12.	Program kerjasama dengan perpustakaan PT lainnya	2,72%	Baik	3
<b>Total Keseluruhan Skor Perspektif II</b>				<b>36</b>

Dari tabel di atas maka dapat diketahui bahwa dari 12 pertanyaan pada perspektif operasional dan inovasi mendapatkan total skor 36 dari keseluruhan

analisis jawaban dari pegawai PU. Apabila dilihat pada rentang skor pada perspektif ini, maka skor 36 masuk pada skor penilaian baik, dimana skor maksimal adalah 48 dan skor minimal adalah 12. Proses operasional kerja berjalan dengan baik sampai saat ini dan inovasi terbaru juga terus ditingkatkan oleh PU.

#### **4.2.4 Kinerja Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran.**

Kaplan dan Norton (1996) menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai salah satu aspek pengukuran kinerja, yang dimaksudkan agar perspektif ini dapat mendorong organisasi menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sehingga mampu tumbuh dan berkembang sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan dan masyarakat yang berubah dengan begitu cepat dan dinamis.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam suatu organisasi bersumber pada 3 kategori pokok yaitu; kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan pembelajaran (Norton dan Kaplan, 2001). Sesuai dengan teori tersebut maka, pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yaitu: tingkat kemampuan pegawai dalam memahami internalisasi visi dan misi organisasi, tingkat kepuasan pegawai dan tingkat motivasi dan pemberdayaan pegawai Perpustakaan Utama UIN Jakarta.

Pengukuran pada perspektif ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh pegawai PU, sama seperti perspektif proses internal. Penelitian pada perspektif ini akan menanyakan tanggapan pegawai mengenai kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi, internalisasi visi dan misi, serta motivasi pegawai dalam bekerja. Untuk lebih jelasnya maka akan diuraikan pada tabel-tabel di bawah ini:

### 1.2.4.1 Pengembangan kemampuan Pegawai

**Tabel 4.28**  
Tanggapan tentang kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dalam bekerja.

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	3	12%
Baik	3	15	60%
Tidak baik	2	6	24%
Sangat tidak baik	1	1	4%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan terbuka kesempatan dengan baik untuk mengembangkan kemampuan dalam bekerja yaitu 15 responden (60%) dan sebagian kecil menyatakan tidak terbukanya kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dalam bekerja, yaitu 6 responden (24%). Sedangkan sebagian kecil lainnya menyatakan terbuka kesempatan dengan sangat baik, yaitu 3 responden (12%) dan 1 orang lainnya menyatakan kesempatan sangat tidak terbuka dengan baik bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuan kerja.

Selama ini pegawai dapat mengembangkan kemampuannya dalam bekerja karena adanya kesempatan dari pimpinan untuk pegawainya megembangkan kemampuan, baik dengan diadakannya pemindahan tiap pegawai di tiap bagian perpustakaan, sehingga kemampuan pegawai bertambah ataupun perhatian pimpinan terhadap pekerjaan pegawai selama ini, sehingga pegawai menjadi terpacu untuk terus mengembangkan kemampuannya. Untuk pegawai yang menyatakan tidak mendapatkan kesempatan dirasakan bahwa padatnya pekerjaan menyebabkan yang bersangkutan tidak bisa mengembangkan keilmuannya, karena selalu ditempatkan di bagian yang sama.



**Tabel 4.29**  
**Tanggapan tentang kesempatan untuk mengikuti berbagai**  
**pelatihan kepestakawanan**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	5	20%
Baik	3	14	56%
Tidak baik	2	4	16%
Sangat tidak baik	1	2	8%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan, terbuka kesempatan dengan baik untuk mengikuti berbagai pelatihan kepestakawanan yaitu 14 responden (60%) dan sebagian kecil menyatakan terbuka kesempatan dengan sangat baik yaitu 5 responden (20%). Sedangkan sebagian kecil lainnya menyatakan menyatakan tidak terbukanya kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dalam bekerja, yaitu 4 responden (16%), dan 2 orang lainnya menyatakan kesempatan sangat tidak terbuka bagi pegawai untuk mengikuti berbagai pelatihan kepestakawanan.

Selama ini pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk dapat mengikuti pelatihan kepestakawanan, baik pelatihan dari dalam maupun pelatihan dari instansi di luar PU. Pegawai yang diikutsertakan untuk mengikuti pelatihan disesuaikan dengan jabatan dan golongan yang bersangkutan. Akan tetapi ada dari 2 pegawai yang merasa tidak mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan kepestakawanan, hal ini dipicu karena tidak sesuainya pelatihan yang ada dengan bidang ilmu.

**Tabel 4.30**  
**Tanggapan tentang kesempatan untuk mengembangkan**  
**keilmuan(melanjutkan pendidikan).**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	3	12%
Baik	3	17	68%
Tidak baik	2	3	12%

Sangat tidak baik	1	2	8%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan, terbuka kesempatan dengan baik untuk mengembangkan keilmuan (melanjutkan pendidikan) yaitu 17 responden (68%) dan sebagian kecil menyatakan terbuka kesempatan dengan sangat baik yaitu 3 responden (12%). Sedangkan sebagian kecil lainnya menyatakan menyatakan tidak terbukanya kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, yaitu 3 responden (12%), dan 2 orang (8%) lainnya menyatakan kesempatan sangat tidak terbuka bagi pegawai untuk melanjutkan keilmuan.

Selama ini pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Pimpinan mendukung secara moril kepada pegawai yang akan melanjutkan pendidikan, berupa keringan waktu untuk bekerja, akan tetapi diperlukannya juga dukungan materil dari pimpinan terhadap pegawai yang akan melanjutkan pendidikan. Upaya yang dilakukan bisa berupa pengajuan mata anggaran pada awal tahun untuk pengembangan pegawai PU, baik untuk pendidikan, pelatihan maupun kegiatan lainnya, yang dapat mengembangkan pegawai.

**Tabel 4.31**  
**Tanggapan tentang kesempatan dalam memberikan**  
**Saran (masukan) kepada pimpinan.**

<b>Jawaban</b>	<b>Bobot skala (skor)</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Sangat baik	4	3	12%
Baik	3	18	72%
Tidak baik	2	2	8%
Sangat tidak baik	1	2	8%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan, terbuka kesempatan dengan baik untuk dapat memberikan masukan kepada pimpinan PU yaitu 18 responden (72%) dan sebagian kecil menyatakan terbuka

kesempatan dengan sangat baik yaitu 3 responden (12%). Sedangkan sebagian kecil lainnya menyatakan menyatakan tidak terbukanya kesempatan untuk memberikan saran kepada pimpinan, yaitu 2 responden (8%), dan 2 (8%) orang lainnya menyatakan kesempatan sangat tidak terbuka bagi pegawai untuk memberikan saran.

Saran yang diberikan diharapkan adalah saran yang membangun dan dapat digunakan untuk kemajuan perpustakaan. Pegawai diberi kesempatan memberikan saran dalam forum dalam setiap rapat kerja pegawai PU pada tiap tahunnya, atau saran bisa disampaikan dikatakan kepada pimpinan

**Tabel 4.32**

**Tanggapan tentang penempatan kerja pegawai sesuai keilmuan.**

<b>Jawaban</b>	<b>Bobot skala (skor)</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Sangat sesuai	4	4	16%
Sesuai	3	15	60%
Tidak sesuai	2	6	24%
Sangat tidak sesuai	1	-	-
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan, mereka ditempatkan sesuai dengan keilmuan mereka yaitu 15 responden (60%) dan sebagian kecil menyatakan ditempatkan tidak sesuai dengan bidang ilmu mereka yaitu 6 responden (24%). Sedangkan sebagian kecil lainnya menyatakan menyatakan mereka ditempatkan di tempat yang sangat sesuai dengan keilmuan mereka, yaitu 4 responden (16%).

PU mempunyai beberapa bagian diluar bagian utama perpustakaan, yaitu ruangan warnet, bagian administrasi, beberapa pegawai menyatakan bahwa mereka ditempatkan tidak sesuai dengan keilmuan mereka.

**Tabel 4.33**  
**Tanggapan tentang perlakuan (kerjasama) antar pegawai**  
**dalam bekerja.**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	2	8%
Baik	3	21	84%
Tidak baik	2	2	8%
Sangat tidak baik	1	-	
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa hampir seluruhnya pegawai menyatakan, kerjasama antar pegawai dalam bekerja baik yaitu 15 responden (60%), sebagian kecil menyatakan sangat baik yaitu 2 responden (8%), dan dua orang (8%) lainnya menyatakan tidak baik. Kerjasama yang baik harus terjalin antar satu pegawai dengan pegawai yang lain agar pekerjaan dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

#### 1.2.4.2 Kemampuan Sistem Informasi

Sistem informasi yang digunakan oleh Perpustakaan utama adalah software Tulis yang merupakan adaptasi dari software LONTAR dengan beberapa modifikasi yang akhirnya berubah nama menjadi TULIS, selain itu juga masih menggunakan fasilitas *microsoft word*, *microsoft excel* dalam membantu pekerjaan walaupun sudah terintegrasi dengan tiap bagian. Penggunaan software Tulis yang baru sekitar 2 tahun membutuhkan proses peralihan dari sistem yang lama ke sistem yang baru. Berikut hasil penelitian berkaitan dengan sistem informasi yang ada di perpustakaan utama.

**Tabel 4.34**  
**Tanggapan pegawai mengenai**  
**kemampuan sistem informasi perpustakaan.**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	3	12%
Baik	3	15	60%

Tidak baik	2	6	24%
Sangat tidak baik	1	1	4%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan, sistem informasi yang digunakan oleh perpustakaan dinilai baik yaitu 15 responden (60%) dan sebagian kecil menyatakan ditempatkan tidak baik yaitu 6 responden (24%). Sedangkan sebagian kecil lainnya menyatakan sistem informasi yang digunakan sangat baik yaitu 3 responden (12%) dan 1 responden (4%) menyatakan sangat tidak baik. Sistem informasi perpustakaan dinilai baik oleh karyawan karna tampilannya muka yang sudah berbasis web dan lebih berwarna, dengan beberapa fitur yang sesuai dengan kebutuhan perpustakaan dibandingkan dengan menggunakan software yang lama (SIPISIS)

**Tabel 4.35**

**Tanggapan pegawai mengenai keakuratan pengolahan data yang dihasilkan oleh sistem informasi yang digunakan PU.**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	1	4%
Baik	3	20	80%
Tidak baik	2	4	16%
Sangat tidak baik	1	-	
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa hampir seluruhnya pegawai menyatakan, kemampuan sistem informasi dalam mengolah data perpustakaan dinilai baik yaitu 15 responden (60%) dan sebagian kecil tidak baik yaitu 4 responden (16%). Sedangkan 1 responden lainnya menyatakan sangat baik yaitu 1 responden (4%).

Sistem informasi yang digunakan diharapkan mampu mengolah data secara akurat, sehingga dapat membantu kerja pegawai jadi lebih baik. Selain itu juga dapat mengefisienkan waktu pegawai dalam bekerja.

**Tabel 4.36**  
**Tanggapan pegawai mengenai bantuan penggunaan**  
**sistem informasi perpustakaan**

<b>Jawaban</b>	<b>Bobot skala (skor)</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Sangat baik (sangat membantu)	4	5	20%
Baik (membantu)	3	19	76%
Tidak baik (tidak membantu)	2	1	4%
Sangat tidak baik (sangat tidak membantu)	1	-	
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa hampir seluruhnya pegawai menyatakan, sistem informasi yang digunakan oleh mereka dinilai baik (membantu) yaitu 19 responden (76%) dan sebagian kecil menyatakan ditempatkan sangat membantu yaitu 5 responden (20%). Dan sebagian 1 responden (4%) lainnya menyatakan sistem informasi yang digunakan saat ini tidak membantu.

Pegawai PU menyatakan bahwa penggunaan sistem informasi dalam perpustakaan membantu mereka dalam bekerja, bahkan beberapa pegawai merasa sangat terbantu dengan adanya sistem informasi (TULIS) ini. Untuk beberapa bagian masih menggunakan fasilitas microsoft word dan excel untuk membantu penginputan data awal, walaupun sistem sudah terintegrasi ke seluruh bagian. Untuk mengolah data keuangan menggunakan fasilitas microsoft excel.

#### **1.2.4.3 Internalisasi visi dan misi, tujuan dan sasaran, pemberdayaan dan motivasi**

Untuk dapat meningkatkan kemampuan karyawan maka diperlukan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja dan organisasi perlu memberdayakan (mengikutsertakan) pegawai dalam setiap kegiatan dalam perpustakaan. Visi dan misi perpustakaan juga harus diketahui dengan baik oleh seluruh pegawai agar mereka bekerja lebih terarah dan sesuai dengan tujuan yang

telah ditetapkan. Dari pertanyaan awal, seluruh pegawai menyatakan mengetahui visi dan misi PU.

**Tabel 4.37**

**Pemahaman pegawai mengenai visi dan misi PU.**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	4	16%
Baik	3	17	68%
Tidak baik	2	3	12%
Sangat tidak baik	1	1	4%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan bahwa mereka memahami dengan baik visi dan misi PU selama ini yaitu 17 responden (68%) dan sebagian kecil secara berturut-turut menyatakan memahami dengan sangat baik yaitu 4 responden (16%), 3 responden lainnya (12%) tidak memahami dengan baik visi dan misi PU selama ini, dan 1 orang lainnya (4%) sangat tidak memahami visi dan misi PU.

Peberapa pegawai ikut dilibatkan dalam perumusan visi dan misi perpustakaan sehingga mereka memahami dengan sangat baik visi dan misi perpustakaan. Beberapa pegawai mengusulkan agar visi dan misi perpustakaan dipampang pada dinding ruangan di setiap bagian kerja perpustakaan, agar pegawai benar-benar bisa memahami dengan sangat baik visi dan misinya dalam bekerja. Dalam hal ini pimpinan harus selalu mensosialisasikan kepada pegawai visi dan misi perpustakaan, baik dalam pertemuan formal ataupun informal.

**Tabel 4.38**

**Pemahaman pegawai tentang sasaran dan tujuan perpustakaan.**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	3	12%
Baik	3	17	68%
Tidak baik	2	3	12%
Sangat tidak baik	1	2	8%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan bahwa mereka memahami dengan baik sasaran dan tujuan PU selama ini yaitu 17 responden (68%) dan sebagian kecil berturut-turut menyatakan memahami dengan sangat baik yaitu 3 responden (16%), 3 responden (12%) tidak memahami dengan baik sasaran dan tujuan PU selama ini, dan 2 responden lainnya (8%) sangat tidak memahami sasaran dan tujuan perpustakaan.

Sasaran dan tujuan perpustakaan merupakan penegasan kembali dari visi dan misi organisasi, dalam hal ini organisasi perpustakaan. Organisasi akan berkembang dengan baik apabila seluruh pegawai dapat memahami sasaran dan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi. Beberapa pegawai menyatakan sangat memahami karena ikitr dilibatkan dalam perumusannya, sedangkan yang lainnya cukup disalisasikan saja di setiap kesempatan, baik formal maupun informal.

**Tabel 4.39**  
**Tanggapan tentang dilibatkannya pegawai**  
**dalam menentukan kebijakan perpustakaan.**

<b>Jawaban</b>	<b>Bobot skala (skor)</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Sangat baik (selalu dilibatkan)	4	-	-
Baik (dilibatkan)	3	13	52%
Tidak baik (jarang dilibatkan)	2	10	40%
Sangat tidak baik (tidak pernah dilibatkan)	1	2	8%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan bahwa mereka dilibatkan dengan baik dalam menentukan kebijakan perpustakaan yaitu 13 responden (52%) dan hampir setengahnya menyatakan tidak dilibatkan dalam artian jarang dilibatkan dalam menentukan kebijakan perpustakaan yaitu 10 responden (40%) dan sebagian kecil lainnya menyatakan tidak pernah dilibatkan yaitu 2 responden (8%) tidak memahami dengan baik sasaran dan tujuan PU selama ini, dan 2 responden lainnya (8%)



Pegawai merupakan sumber daya penggerak organisasi, sudah seharusnya seluruh pegawai dilibatkan dalam menentukan kebijakan organisasi, agar terwakili apa yang menjadi kemauan bersama. Mengikut sertakan pegawai berarti ikut memberdayakan pegawai dalam menentukan masa depan organisasi. Untuk kedepannya diharapkan pimpinan dapat melibatkan keseluruhan pegawai dalam menentukan setiap kebijakan yang akan dikeluarkan oleh PU.

**Tabel 4.40**

**Tanggapan tentang lingkungan kerja yang dapat memotivasi kerja.**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat tidak memotivasi	4	4	16%
Memotivasi	3	17	68%
Tidak memotivasi	2	4	16%
Sangat tidak memotivasi	1	-	-
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan bahwa lingkungan kerja saat ini memotivasi mereka dengan baik yaitu 17 responden (68%). Sedangkan sebagian kecil menyatakan lingkungan kerja saat ini sangat memotivasi mereka dalam bekerja yaitu 4 responden (16%) dan sebagian kecil lainnya menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak memotivasi kerja mereka.

Lingkungan kerja yang baik adalah dimana bisa memotivasi pegawainya untuk dapat bekerja dengan baik. Lingkungan dengan suasana yang lebih kondusif lagi sangat diharapkan oleh pegawai PU.

**Tabel 4.41**

**Tanggapan tentang penghargaan yang diberikan kepada pegawai.**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat baik	4	-	-
Baik	3	14	56%
Tidak baik	2	7	28%
Sangat tidak baik	1	4	16%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan bahwa penghargaan yang diberikan pegawai oleh pimpinan selama ini baik yaitu 14 responden (56%). Sedangkan sebagian kecil menyatakan pimpinan tidak memberikan penghargaan, yaitu 7 orang respondeng (28%), dan sebagian kecil lainnya menyatakan bahwa pimpinan sangat tidak memberi penghargaan terhadap hasil kerja mereka. yaitu 4 responden (16%).

Penghargaan dalam organisasi merupakan bentuk apresiasi yang diberikan pimpinan kepada pegawai yang sudah bersungguh-sungguh dalam bekerja. Sudah sepatutnya pegawai diberikan penghargaan baik secara moril maupun materil oleh pimpinan terhadap hasil kerja mereka. Penghargaan bagi pegawai yang memenuhi kriteria mampu meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja.

**Tabel 4.42**

**Tanggapan pegawai tentang kepuasan bekerja di PU.**

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat puas	4	2	8%
Puas	3	17	68%
Tidak puas	2	5	20%
Sangat tidak puas	1	1	4%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan bahwa mereka puas secara lahir maupun batin bekerja di PU yaitu 17 responden (68%). Sedangkan sebagian kecil menyatakan tidak puas, yaitu 4 responden (16%), 2 responden menyatakan sangat puas (8%) dan 1 responden lainnya menyatakan sangat tidak puas.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Kepuasan kerja pegawai mencerminkan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini merupakan dampak positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang mereka kerjakan bisa berhasil dengan baik.

Tabel 4.43

## Tanggapan pegawai tentang kenyamanan kerja di PU.

Jawaban	Bobot skala (skor)	F	P
Sangat nyaman	4	1	4%
Nyaman	3	17	68%
Tidak nyaman	2	6	24%
Sangat tidak nyaman	1	1	4%
<b>Jumlah (n)</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan bahwa mereka merasakan kenyamanan bekerja di PU yaitu 17 responden (68%). Sedangkan sebagian kecil menyatakan tidak merasakan kenyamanan, yaitu 6 responden (24%), 1 responden (4%) menyatakan sangat merasa nyaman bekerja di PU dan 1 responden lainnya (4%) menyatakan sangat tidak nyaman selama ini bekerja di PU. Kenyamanan dalam bekerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik lingkungan kerja, rekan kerja, pimpinan, sikap kerja, penghargaan yang diberikan oleh pimpinan, dll. Kenyamanan dalam pekerjaan harus didapatkan oleh pegawai, karena dengan perasaan nyaman maka segalanya akan dapat dilaksanakan tanpa beban.

Tabel 4.44

## Berikut hasil keseluruhan jawaban dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

No	Pertanyaan	Skor				Total
		1	2	3	4	
<b>Kemampuan pegawai</b>						
1.	Kesempatan dalam mengembangkan kemampuan	1 4%	6 24%	15 60%	3 12%	25 100%
2.	Kesempatan mengikuti berbagai pelatihan kepastakawan	2 8%	4 16%	14 56%	5 20%	25 100%
3.	Kesempatan mengembangkan keilmuan (melanjutkan	2 8%	3 12%	17 68%	3 12%	25 100%

	pendidikan					
4.	Kesempatan memberikan saran yang membangun kepada pimpinan	2 8%	2 8%	18 72%	3 12%	25 100%
5.	Menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuannya	- -	6 24%	15 60%	4 16%	25 100%
6.	Kemampuan untuk bekerja sama dengan pegawai lain	- -	2 8%	21 84%	2 8%	25 <b>100%</b>
<b>Kemampuan Sistem Informasi</b>						
7.	Kemampuan sistem dalam mengolah informasi sehingga tersedia dengan baik	1 4%	6 24%	15 60 %	3 12%	25 100%
8.	Keakuratan sistem informasi mengolah data	- -	4 16%	20 80%	1 4%	25 100%
9.	Bantuan penggunaan sistem informasi pada tiap bagian kerja	- -	1 4%	19 76%	5 20%	25 100%
<b>Internalisasi visi dan misi, motivasi</b>						
10.	Pemahaman pegawai tentang visi dan misi perpustakaan	1 4%	3 12%	17 68%	4 16%	25 100%
11.	Pemahaman tentang sasaran dan tujuan perpustakaan	2 8%	3 12%	17 68%	3 12%	25 100%
12.	Keterlibatkan pegawai dalam menentukan kebijakan dalam perpustakaan	2 8%	10 40%	13 52%	- -	25 100%
13.	Lingkungan kerja memotivasi kerja pegawai	- -	4 16%	17 68%	4 16%	25 100%
14.	Penghargaan bagi pegawai	4 16%	7 28%	14 56%	- -	25 100%
15.	Kepuasan (lahir dan batin) selama bekerja di PU	1 4%	5 20%	17 68 %	2 8%	25 100 %
16.	Kenyaman kondisi kerja	1 4%	6 24%	17 68%	1 4%	25 100%
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>90</b>	<b>248</b>	<b>43</b>	<b>400</b>

	<b>4%</b>	<b>20%</b>	<b>66%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>
--	-----------	------------	------------	------------	-------------

Dilihat pada tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran skor tertinggi ada pada skor 3, dengan persentase 66 %, maka dapat dikategorikan baik, untuk dapat mengetahui rata-rata skor pada masing-masing pertanyaan sehingga bisa kita ketahui jumlah total skor pada perspektif ini, maka berikut disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.45**  
**Hasil keseluruhan skor pengukuran kinerja pada perspektif**  
**Pertumbuhan dan Pembelajaran**

No	Pertanyaan	Hasil rata-rata Pengukuran	Berada pada Kategori	Skor
<b>Kemampuan pegawai</b>				
1.	Kesempatan dalam mengembangkan kemampuan	2,80%	Baik	3
2.	Kesempatan mengikuti berbagai pelatihan kepastakawan	2,88%	Baik	3
3.	Kesempatan mengembangkan keilmuan (melanjutkan pendidikan)	2,84%	Baik	3
4.	Kesempatan dalam mengembangkan kemampuan	2,88%	Baik	3
5.	Menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuannya	2,80%	Baik	3
6.	Kemampuan untuk bekerja sama dengan pegawai lain	3,04%	Baik	3
<b>Kemampuan Sistem Informasi</b>				
7.	Kemampuan sistem dalam mengolah informasi sehingga tersedia dengan baik	2,80%	Baik	3
8.	Keakuratan sistem informasi mengolah data	2,92%	Baik	3
9.	Bantuan penggunaan sistem	3,20%	Baik	3

	informasi pada tiap bagian kerja			
<b>Internalisasi visi dan misi, motivasi</b>				
10.	Pemahaman pegawai tentang visi dan misi perpustakaan	2,96%	Baik	3
11.	Pemahaman tentang sasaran dan tujuan perpustakaan	2,84%	Baik	3
12.	Keterlibatan pegawai dalam menentukan kebijakan dalam perpustakaan	2,60%	Baik	3
13.	Lingkungan kerja memotivasi kerja pegawai	2,88%	Baik	3
14.	Penghargaan bagi pegawai	2,56%	Baik	3
15.	Kepuasan (lahir dan batin) selama bekerja di PU	2,80%	Baik	3
16.	Kenyaman kondisi kerja	2,72%	Baik	3
<b>Total Keseluruhan Perspektif III</b>				<b>48</b>

Dari tabel di atas maka dapat diketahui bahwa dari 16 pertanyaan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan total skor 48 dari keseluruhan analisis jawaban dari pegawai PU. Apabila dilihat pada rentang skor pada perspektif ini, maka skor 48 masuk pada skor penilaian baik, dimana skor maksimal adalah 64 dan skor minimal adalah 16. Berarti bahwa pertumbuhan dan pembelajaran pegawai dan sistem informasi berkembang dengan baik, serta pegawai juga memahami dengan baik visi dan misi dari PU.

#### **4.2.4 Kinerja Perspektif Keuangan**

Salah satu aspek yang penting dari pengukuran kinerja dalam suatu organisasi adalah perspektif keuangan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan dan menghasilkan keuntungan untuk organisasi (Kaplan dan Norton (1996, p 48). Untuk sektor nirlaba dan publik, maka kinerja keuangannya lebih ditekankan kepada upaya pencapaian kegiatan dengan

meminimalisir biaya yang dianggarkan dan memanfaatkan aset secara efektif (Niven, 2008, 18).

Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan PU UIN Jakarta menggunakan indikator besarnya penyerapan anggaran rutin yang terdapat dalam DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) dan Pagu anggaran yang diterima oleh Satker (satuan kerja) PU pada pelaksanaan tahun 2010. Anggaran PU yang dimuat dalam DIPA digunakan untuk beberapa keperluan, yaitu Belanja Badan Layanan Umum untuk belanja gaji dan tunjangan (53,4%), belanja barang (22%), belanja jasa (2%), belanja pemeliharaan (7,4%), belanja perjalanan(1%) dan Belanja Modal Badan Layanan Umum yaitu belanja modal peralatan dan mesin (13,9), serta belanja modal fisik lainnya (0,3 %). Secara lebih rinci dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.6**  
**Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran**  
**dan Pagu Anggaran PU Tahun 2011**

No.	Mata Anggaran Pengeluaran/Kegiatan (MAK)	Pagu (Jumlah Anggaran: Rp)	Persentase (%)
1	Belanja Gaji dan Tunjangan	Rp. 782.412.000	53,4 %
2	Belanja Barang	Rp 324.641.900	22 %
3.	Belanja Jasa	Rp 28.028.000	2 %
4.	Belanja Pemeliharaan	Rp 108.220.000	7,4 %
5.	Belanja Perjalanan	Rp 14.035.000	1 %
6.	Belanja Modal Peralatan dan Mesin	Rp 202.912.600	13,9 %
7.	Belanja Modal Fisik Lainnya	Rp. 4.532.500	0,3 %
<b>Jumlah</b>		<b>Rp.1.464.782.000</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Laporan Pengawasan Pelaksanaan Anggaran Belanja  
PU UIN Jakarta Tahun 2010

Dari pagu anggaran yang diperoleh dari instansi pusat, maka pihak perpustakaan utama mengelola anggaran tersebut untuk berbagai pelaksanaan

kegiatan yang dapat direalisasikan dari jumlah anggaran di atas sampai akhir tahun 2010. Untuk rinciannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.7**  
**Realisasi Pagu Anggaran Kegiatan Tahun 2010**

No.	Kode MAK	MAK	Realisasi Pagu
1	525111	Belanja gaji dan Tunjangan	Rp. 777.035.040
2	525112	Belanja Barang	Rp 273.310.541
3.	525113	Belanja Jasa	Rp 23.936.500
4.	525114	Belanja Pemeliharaan	Rp 73.672.202
5.	525115	Belanja Perjalanan	Rp 13.214.000
6.	537100	Belanja Modal Peralatan dan Mesin	Rp 186.365.877
7.	525115	Belanja Modal Fisik Lainnya	Rp. 4.532.500
<b>Jumlah</b>			<b>Rp. 1.352.066.660</b>

Sumber: Laporan Pengawasan Pelaksanaan Anggaran Belanja  
PU UIN Jakarta Tahun 2010

**Tabel 4.8**  
**Skala Penyerapan Permata Anggaran Tahun 2010**

No.	Pagu Anggaran	Realisasi (penyerapan anggaran)	Saldo pagu
1	Rp. 782.412.000	Rp. 777.035.040 (99,31 %)	Rp 5.376.960 (0,69 %)
2	Rp 324.641.900	Rp 273.310.541 (84,19 %)	Rp 51.331.359 (15,81 %)
3	Rp 28.028.000	Rp 23.936.500 (85,40 %)	Rp 4.091.500 (14,60 %)
4	Rp 108.220.000	Rp 73.672.202 (68,08 %)	Rp. 34.547.798 (31,92 %)
5	Rp 14.035.000	Rp 13.214.000 (94,15 %)	Rp. 821.000 (5,85 %)
6	Rp 202.912.600	Rp 186.365.877 (91,85 %)	Rp 16.546.723 (8,15 %)
7	Rp. 4.532.500	Rp 4.532.500 (100 %)	-
<b>Jml</b>	<b>Rp.1.464.782.000</b>	<b>Rp. 1.352.066.660 (92,3 %)</b>	<b>Rp 112.715.340 (7,7 %)</b>

Sumber: Laporan Pengawasan Pelaksanaan Anggaran Belanja  
PU UIN Jakarta Tahun 2010

Dilihat dari tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa realisasi anggaran yang paling besar terserap yaitu pada belanja modal fisik lainnya (100 %), lalu



belanja gaji dan tunjangan (99,31 %), belanja perjalanan (94,15%), belanja modal peralatan dan mesin (91,84%), belanja jasa (85, 40%), belanja barang (84,18 %), dan anggaran yang terserap paling sedikit adalah belanja pemeliharaan (68,1%).

Maka dapat disimpulkan anggaran yang telah dikeluarkan dari pagu DIPA tidak dapat direalisasikan seluruhnya, dikarenakan masih ada sisa anggaran pada laporan akhir. Untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.9**  
**Penyerapan Anggaran Tahun 2010**

No.	Besarnya Pagu Anggaran	Realisasi (penyerapan Anggaran)	Saldo Pagu	Target
1.	Rp.1.464.782.000	Rp. 1.352.066.660 (92,3%)	Rp 112.715.340 (7,7 %)	100 %

Sumber: Laporan Pengawasan Pelaksanaan Anggaran Belanja  
PU UIN Jakarta Tahun 2010

Untuk menentukan skala penyerapan anggaran perlu dilakukan skala pembobotan. Skala ini digunakan untuk mengetahui sejauhmana tingkat penyerapan anggaran PU. Sebagai dasar untuk menentukan nilai skor penyerapan anggaran menggunakan pedoman skala penyerapan anggaran dari Lembaga Administrasi Negara. Skala ini terdiri dari empat kategori, yaitu dinilai kurang baik apabila penyerapan anggaran < 55%, skala sedang apabila penyerapan anggaran 55% - 70 %, skala penyerapan anggaran baik apabila penyerapan anggaran 70% - 85%, dinilai sangat baik apabila penyerapan anggaran 85% - 100%.

Berdasarkan data laporan keuangan tahun 2010, maka dapat diketahui skala penyerapan anggaran adalah sebesar 92,3 %. Apabila mengacu pada skala pembobotan di atas maka skala penyerapan anggaran PU pada tahun 2010 dikategorikan dalam skala sangat baik, dengan nilai skor 4, karena telah dapat melaksanakan berbagai kegiatan sampai akhir tahun, yang telah direncanakan pada awal tahun dengan anggaran yang hanya menyisakan 7,7 % anggaran.

Setiap kegiatan yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan pada awal tahun, walaupun terdapat sisa anggaran akhir

sebesar Rp. 112.715.340. Terkait dengan sisa anggaran yang tidak terserap, hal itu merupakan memang uang sisa yang sudah diperkirakan sebelumnya, karena pihak perencana anggaran membagi pagu anggaran pada awal tahun menjadi 14 bulan, hal ini dikarenakan untuk mengantisipasi keterlambatan turunnya dana pada awal tahun 2011, tapi pada kenyataannya pada awal tahun 2011 dana turun pada awal tahun di awal bulan Januari, sehingga sisa anggaran tahun 2010 harus dikembalikan lagi ke pusat.

### 1.3 Hasil Analisis Kinerja Secara Keseluruhan

Hasil penelitian yang dilakukan berkaitan dengan pengukuran kinerja PU menggunakan pendekatan *Balanced scorecard* akan diuraikan dalam subbab ini. Rekapitulasi data ini mencakup aspek aspek non keuangan dan keuangan

#### 1.3.1 Kinerja Pelanggan (Pemustaka)

Penilaian kinerja pada perspektif pelanggan (pemustaka) terdiri dari 11 komponen penilaian, dan setiap komponen memiliki nilai terendah 1 dan tertinggi adalah 5. Total skor terendah adalah 11 dan total skor tertinggi adalah 44, dengan rentang pada tiap skor adalah 8,25. Berdasarkan hasil penelitian, kinerja pada perspektif ini mendapatkan skor 31, dengan merujuk pada rentang skor perspektif ini, maka dapat dikategorikan kinerja PU untuk kepuasan pelanggan (pemustaka) terhadap kualitas layanan adalah baik. Berikut hasil kinerja yang akan diperjelas dengan tabel di bawah ini:

**Tabel 4.50**  
**Hasil Skor Pelanggan (Pemustaka)**

Hasil Skor	Rentang Skor	Kategori
<b>31</b> ( skor 3 = 9 komponen skor 2 = 2 komponen)	35,75 - 44	Sangat baik
	<b>27,5 - 35,75</b>	<b>Baik</b>
	19,25 - 27,5	Sedang
	11 - 19,25	Kurang baik

#### 1.3.2 Kinerja Proses Internal

Penilaian pada perspektif proses internal (operasional dan inovasi) terdiri dari 12 komponen penilaian dan setiap komponen memiliki nilai terendah 1 dan

tertinggi adalah 4. Total skor terendah adalah 12 dan total skor tertinggi adalah 48, dengan rentang pada tiap skor adalah 9. Berdasarkan hasil penelitian, kinerja pada perspektif ini mendapatkan skor 36, dengan merujuk pada rentang skor perspektif ini, maka dapat dikategorikan kinerja PU untuk proses internal adalah baik. Berikut hasil kinerja yang akan diperjelas dengan tabel di bawah ini:

**Tabel 4.51**  
**Hasil Skor Proses Internal**

Hasil Skor	Rentang Skor	Kategori
<b>36</b> ( skor 3 = 12 komponen)	39 – 48	Sangat baik
	<b>30 – 39</b>	<b>Baik</b>
	21 – 30	Sedang
	12 – 21	Kurang baik

### 1.3.3 Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari 16 komponen penilaian dan setiap komponen memiliki nilai terendah 1 dan tertinggi adalah 4. Total skor terendah adalah 16 dan total skor tertinggi adalah 64, dengan rentang pada tiap skor adalah 12. Berdasarkan hasil penelitian, kinerja pada perspektif ini mendapatkan skor 48, dengan merujuk pada rentang skor perspektif ini, maka dapat dikategorikan kinerja PU untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik. Berikut hasil kinerja yang akan diperjelas dengan tabel di bawah ini:

**Tabel 4.52**  
**Hasil Skor Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Hasil Skor	Rentang Skor	Kategori
<b>48</b> ( skor 3 = 16 komponen)	52 – 64	Sangat baik
	<b>40 – 52</b>	<b>Baik</b>
	28 – 40	Sedang
	16 – 28	Kurang baik

### 1.3.4 Kinerja Keuangan (Penyerapan anggaran)

Perspektif keuangan terdiri dari 1 komponen penilaian, dimana komponen ini memiliki skor terendah 1 sampai dengan skor tertinggi adalah 4. Rentang skor untuk tiap interval adalah 0,75. Berdasarkan hasil penelitian maka didapatkan tingkat penyerapan anggaran PU pada tahun 2010 sebesar 92,3%. Dengan merujuk pada skala keuangan, maka angka tersebut masuk dalam kategori sangat baik dan berada pada skor kategori 4. Berikut kinerja PU pada perspektif keuangan, adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.53**  
**Hasil Skor keuangan**

Hasil Skor	Rentang Skor	Kategori
<b>4</b> (Dengan tingkat penyerapan 92,3 %)	<b>3,25 – 4</b>	<b>Sangat baik</b>
	2,5- 3,25	Baik
	1,75 - 2,5	Sedang
	1- 1,75	Kurang baik

Berdasarkan penambahan skor masing-masing perspektif di atas maka didapatkan total skor kinerja keseluruhan adalah baik, dengan nilai keseluruhan skor berjumlah 119 dan berada pada rentang skor 100-130. Skor tertinggi terletak pada kinerja keuangan (tingkat penyerapan anggaran), yang mendapatkan kategori sangat baik. Penyerapan anggaran yang baik harus diimbangi dengan pelaksanaan kegiatan yang bermanfaat dan berguna serta tepat sasaran, selama ini PU selalu mengadakan evaluasi setelah selesai mengadakan suatu kegiatan, agar didapatkannya umpan balik dari kegiatan yang telah terlaksana. Berikut total keseluruhan skor kinerja yang didapatkan dari 4 perspektif:

**Tabel 4.54**  
**Hasil pengukuran kinerja keseluruhan**

Hasil Skor	Rentang Skor	Kategori
<b>119</b> ( skor 2 = 2 komponen) ( skor 3 = 37 komponen) ( skor 4 = 1 komponen)	130-160	Sangat baik
	<b>100-130</b>	<b>Baik</b>
	70-100	Sedang

	40-70	Kurang baik
--	-------	-------------

Berikut rangkuman hasil kinerja skor secara keseluruhan, yang terangkum dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.55**  
**Rangkuman hasil pengukuran kinerja keseluruhan**

No.	Perspektif yang diukur	Kategori	Hasil Skor	Skor Min	Skor Max	Rentang skor
1	Kinerja pemustaka	Baik	31	11	44	27,5-35,75
2	Kinerja proses Internal	Baik	36	12	48	30-39
3	Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran	Baik	48	16	64	40-52
4	Kinerja keuangan tingkat penyerapan anggaran)	Sangat baik	4	1	4	3,25-4
<b>SKOR TOTAL</b>		<b>Baik</b>	<b>119</b>	<b>40</b>	<b>160</b>	<b>100-130</b>

#### 1.4 Upaya meningkatkan Kinerja PU

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan berkaitan dengan pengukuran kinerja PU menggunakan pendekatan *Balanced scorecard*, telah dapat diidentifikasi beberapa komponen yang masih kurang mendapat perhatian dari organisasi. Hal ini berdampak pada tingkat pencapaian kinerja PU yang belum mencapai target maksimal. Berikut beberapa upaya yang dapat dilakukan dilakukan oleh PU dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

##### 1.4.1 Perspektif pelanggan (pemustaka)

Pada perspektif ini komponen yang menjadi penilaian adalah kepuasan dan penilaian pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan PU. Penilaian pada perspektif ini adalah baik, akan tetapi berada pada nilai batas minimal. Ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dari PU agar bisa diperbaiki,

dari segi kelengkapan (kuantitas) koleksi dan kualitas koleksi (kesesuaian koleksi) yang dibutuhkan oleh pemustaka.

Dengan bertambahnya beberapa jurusan umum di UIN Jakarta maka sudah sepatutnya PU juga turut melengkapi koleksi sesuai dengan sivitas akademika yang ada di lingkungan UIN. Selain itu juga walaupun ada koleksi yang sesuai dengan bidang ilmu pemustaka akan tetapi koleksi yang tersedia kadangkala informasinya tidak sesuai dengan yang mereka cari. Berbagai layanan yang ada di PU dinilai sudah baik, akan tetapi tetap perlu diadakannya perencanaan untuk memperbaiki dan meningkatkan layanan yang sudah ada.

Selain itu sikap dari petugas yang berhadapan langsung dengan pemustaka juga harus ditingkatkan lebih baik lagi, sikap ramah dan bersahabat perlu diterapkan, yaitu dengan menerapkan layanan prima ketika berhadapan dengan pemustaka. Perlu dilakukannya pengarahan dari pimpinan bagaimana seharusnya petugas berhadapan dengan pemustaka yang beragam dan memiliki kebutuhan yang berbeda-beda.

#### **1.4.2 Perspektif Proses Internal**

Pada perspektif ini ada dua sub perspektif yang diteliti, yaitu proses operasional dan inovasi. Walaupun penilaian pada aspek ini baik akan tetapi PU perlu untuk mencermati beberapa hal yang terkait dengan penilaian pada komponen ini. Program kerjasama yang telah berjalan baik dengan pihak luar (misal: adanya beberapa corner-corner di PU dari beberapa negara), maupun pihak dalam negeri (kerjasama dengan perpustakaan PT lainnya atau instansi-instansi terkait), salah satunya kerjasama dengan Perpustakaan Pusat UI dalam pengembangan otomasi perpustakaan yang di adaptasi dari software LONTAR perpustakaan Pusat UI.

Kerjasama yang sudah terjalin harus tetap berkelanjutan dan diharapkan kerjasama bisa dikembangkan dengan pihak-pihak lain, selain dengan instansi yang sudah ada. Dalam hal pengembangan akses kepada koleksi elektronik/non fisik, yaitu pendigitalisasian koleksi deposit, pengembangan akses kepada jurnal online, baik yang berbayar (dilanggan) maupun yang gratis (*free*), diharapkan

kegiatan tersebut dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dan PU harus konsisten dengan rencana pengembangan tersebut.

### 1.4.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Pengukuran pada perspektif ini terdiri dari tiga sub perspektif, kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, internalisasi visi dan misi, motivasi, pemberdayaan. Total penilaian pada aspek ini oleh pegawai dinilai baik. Walaupun begitu beberapa hal perlu diperhatikan agar kinerja PU dapat maksimal. Pegawai adalah SDM dari sebuah organisasi, begitu juga pegawai perpustakaan. SDM diharapkan terus melakukan peningatan keahlian dan keilmuan (pendidikan) yang dimiliki, untuk itu dukungan dari pimpinan PU (Kepala Perpustakaan) dan pimpinan lembaga induk, yakni UIN Jakarta (Rektor) sangat dibutuhkan, baik dari segi moril maupun materil.

Dalam hal kemampuan sistem informasi perpustakaan (Lontar) yang sudah berjalan juga harus diimbangi dengan *sklil* petugas yang mengelola serta perlu dilakukannya perawatan (*maintanance*) setelah *software* tersebut diterapkan. Perlu diingat bahwa *output* akan bagus apabila *input* yang diberikan juga bagus, dalam hal ini *software* hanya berupa alat pembantu saja, tetap saja SDM adalah penentu utama keberhasilan penggunaan sistem informasi tersebut. Untuk bagian yang belum terintegrasi dengan sistem diharapkan tetap dapat berkoordinasi dengan bagian lain yang sudah terintegrasi dengan sistem. Untuk beberapa bagian yang masih menggunakan fasilitas *microsoft word* ataupun *excel*, jika itu dapat membantu secara maksimal pekerjaan yang ada, hal itu adalah bagus.

Selanjutnya yang berkaitan dengan visi dan misi serta motivasi karyawan perlu juga diperhatikan, walaupun mereka mengetahui visi dan misi serta tujuan PU secara garis besar. Akan tetapi alasan jawaban yang dikemukakan oleh responden bermacam-macam, bagi mereka yang memahami tidak usah diragukan lagi karena mereka diberdayakan (diikutsertakan) dalam perumusan *draft* visi dan misi, sedangkan bagi yang tidak diikutsertakan, mereka kurang memahami, alangkah lebih baiknya apabila pimpinan selalu mensosialisasikan hal tersebut kepada pegawai, baik dalam pertemuan formal maupun informal. Upaya lain adalah memampang visi, misi dan tujuan tersebut pada dinding di tiap ruangan

perpustakaan. Kegiatan yang memotivasi pegawai dalam bekerja harus dilakukan secara rutin oleh pimpinan. Penghargaan yang sesuai dengan pekerjaan juga harus diberlakukan, dengan sistem pemberian penghargaan (*reward*) bagi pegawai berprestasi dan hukuman (*punishment*) bagi pegawai yang menjalankan tugasnya dengan semena-mena. Perasaan dihargai oleh pimpinan dan kenyamanan dalam lingkungan kerja bisa menambah motivasi pegawai dalam bekerja.

#### **1.4.4 Perspektif Keuangan**

Pada perspektif ini yang diukur adalah tingkat penyerapan anggaran PU pada tahun 2010, yaitu sejauh mana pagu dari anggaran DIPA yang didapatkan dari pusat dapat dimanfaatkan sesuai dengan perencanaannya. Berdasarkan penelitian diketahui bahwa realisasi anggaran yang paling besar terserap yaitu pada belanja modal fisik lainnya (100 %), lalu belanja gaji dan tunjangan (99,31 %), belanja perjalanan (94,15%), belanja modal peralatan dan mesin (91,84%), belanja jasa (85,40%), belanja barang (84,18 %), dan anggaran yang terserap paling sedikit adalah belanja pemeliharaan (68,1%).

Walaupun penilaian pada perspektif ini sangat baik yaitu dana terserap hampir seluruhnya dari anggaran yang disediakan (92,3 %), akan tetapi perlu dilakukan penelaahan yang cermat pada saat merancang DIPA agar anggaran yang digunakan dapat dimanfaatkan secara tepat sasaran, serta selalu melakukan evaluasi setelah dilaksanakannya setiap kegiatan.

Untuk mata anggaran yang pada tahun 2010 menyisakan anggaran (kegiatan tidak terlaksana), akan lebih baik pada tahun berikutnya perencanaan anggaran dialihkan untuk mata anggaran lain yang sekiranya belum terencanakan pada tahun 2010. Selain itu juga perlu adanya pengajuan untuk penambahan alokasi pada kegiatan yang belum terlaksana, misalnya untuk pengembangan keilmuan pegawai (pendidikan), yaitu pengajuan alokasi anggaran untuk pemberian beasiswa atau bantuan biaya studi secara terencana setiap tahunnya dan beberapa kegiatan lainnya yang belum sempat dimasukkan dalam isian DIPA pada tahun 2010.



## **BAB 5**

### **PENUTUP**

Pada bab ini akan diuraikan kesimpulan yang dapat dirangkum oleh peneliti berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan. Selanjutnya dari hasil tersebut peneliti juga mengajukan beberapa saran yang berkaitan dengan upaya PU untuk meningkatkan kinerja organisasinya.

#### **1.1 Kesimpulan**

Pengukuran kinerja PU berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Secara keseluruhan Perpustakaan Utama UIN sudah mampu mengelola organisasinya dengan baik. Perspektif yang mendapat penilaian paling tinggi adalah perspektif keuangan yang mencapai nilai maksimal sangat baik, sedangkan untuk ketiga perspektif lainnya mendapatkan penilaian yang sama, yaitu baik, dengan perincian sebagai berikut:
  - a. Penilaian kinerja pada perspektif pengguna masuk pada kategori baik. Hal ini berarti bahwa dalam melayani pemustaka, PU sudah memberikan pelayanan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pemustaka
  - b. Penilaian kinerja pada perspektif internal masuk pada kategori baik. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai sudah memuaskan dan mampu melaksanakan pekerjaan sehari-hari sesuai dengan tugas dan fungsinya.
  - c. Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masuk pada kategori baik. Hal ini berarti bahwa kemampuan pegawai (pengembangan keilmuan), dan sistem informasi dalam bekerja sudah berkembang dengan baik. Para pegawai juga memahami dengan baik visi, misi dan tujuan dari organisasi PU.
  - d. Penilaian kinerja pada perspektif keuangan masuk pada kategori sangat baik. Hal ini berarti bahwa PU mampu secara maksimal menyerap anggaran yang disediakan, dan mampu melaksanakan berbagai

kegiatan yang direncanakan, pada DIPA tahun 2010, untuk dilaksanakan pada bulan Januari sampai dengan bulan Desember 2010.

- 2.) Berdasarkan penelitian, maka diketahui skor terendah berada pada perspektif pemustaka (penilaian pemustaka), terdapat pada sub indikator kesediaan koleksi perpustakaan (kelengkapan) yang dirasakan masih kurang memadai, yang berarti pemustaka merasa bahwa koleksi yang ada belum lengkap, yang kedua, pada kualitas koleksi (kesesuaian informasi dengan kebutuhan pemustaka), pemustaka merasa beranggapan bahwa koleksi yang ada kurang sesuai dengan kebutuhan mereka, sedangkan dilihat dari penilaian dari pegawai koleksi sudah tersedia dengan baik dan sudah menyediakan bahan pustaka yang berkualitas dari segi isi, hal ini diperkuat dengan sudah tersedianya berbagai koleksi *e-jurnal* yang bisa diakses oleh pemustaka. Hal ini mengindikasikan bahwa ada suatu hal yang menyebabkan ketidaksesuaian penilaian antara pihak internal dan eksternal.
- 3.) Berbagai upaya yang sudah dan akan dilakukan oleh PU untuk kedepannya diharapkan terus berkelanjutan dan dapat menghasilkan kinerja yang maksimal bagi pencapaian tujuan perpustakaan.

## 1.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, saran-saran yang diharapkan dapat dilakukan oleh PU adalah:

- 1) Dalam hal pelayanan, PU harus terus meningkatkan kualitas layanannya menjadi lebih baik lagi. Peningkatan kualitas ini bisa dengan cara lebih meningkatkan kualitas dan kuantitas koleksi, terus melakukan kegiatan promosi koleksi dan layanan yang ada di perpustakaan kepada pemustaka. Meningkatkan kemampuan karyawan, dengan cara mengadakan pelatihan pelayanan bagi petugas, mengikuti berbagai seminar atau pelatihan yang terkait dengan pelayanan. Sarana dan prasarana yang mendukung layanan ditingkatkan seperti penambahan perlengkapan elektronik dan akses yang mudah dalam mendukung layanan, salah satunya yaitu diharapkan

penggunaan OPAC bisa diakses kapanpun dan dimana saja (karena saat ini OPAC hanya bisa diakses pada waktu jam kerja saja).

- 2) Dalam hal keuangan, walaupun penilaian mencapai hasil maksimal, akan tetapi PU harus melakukan perencanaan anggaran dengan cermat, agar anggaran yang digunakan dapat dimanfaatkan secara tepat sasaran. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi asumsi bahwa pengeluaran anggaran untuk kegiatan terpakai dengan sia-sia, dalam artian dana bisa terserap dengan baik (mampu mengeluarkan anggaran sesuai dengan perencanaan awal), akan tetapi kegiatan yang dilaksanakan dirasakan kurang bermanfaat atau tidak memberikan umpan balik bagi PU. Hasil evaluasi dari berbagai kegiatan, harus ditindaklanjuti agar kegiatan yang akan datang bisa berjalan lebih baik lagi.
- 3) Proses operasional kerja harus didukung oleh fasilitas dan infrastruktur yang memadai. Komunikasi yang efektif harus berjalan dengan baik antara atasan dengan bawahan dan juga dengan sesama rekan kerja, baik komunikasi formal maupun komunikasi informal. Beberapa inovasi yang telah dilakukan oleh PU seperti pengembangan sistem otomasi dan kerjasama dengan instansi lain, juga pengembangan koleksi digital, harus tetap ditingkatkan dan diharapkan terus berkelanjutan.
- 4) Dalam hal pertumbuhan dan pembelajaran bagi pegawai, pimpinan PU dan pimpinan lembaga induk (Rektor) harus lebih memperhatikan aspek yang terkait dengan pengembangan pegawai, baik dari segi skill (keilmuan/pendidikan) maupun pengembangan karir. Sebisa mungkin pimpinan selalu memberikan motivasi kerja kepada pegawai, dengan cara mengadakan pertemuan baik formal maupun informal. Memberikan penghargaan yang sesuai kepada pegawai diberlakukannya *reward* dan *punishment* bagi pegawai dalam lingkungan kerja, agar pegawai terpacu untuk mencapai kinerja yang maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael dan Angela Baron. (1998). *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.
- Balanced scorecard Adopters*. Tanggal 5 maret 2010, tersedia di <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/BalancedScorecardAdopters/tabid/136/Default.aspx>
- Creswell, John W. Penerjemah Ahmad Fawaid (2010). *Research Design: Qualitative and Quantitative Research Approaches. Third Edition*. California: Sage Publication
- Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi. (2004). *Perpustakaan Perguruan Tinggi: Buku Pedoman*, Jakarta: Dirjen Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (DIKTI).
- Ilyas, Y. (2001). *Kinerja: Teori, Penilaian dan Penelitian*. Depok: Pusat kajian Ekonomi kesehatan FKM UI
- Indonesia. Kementerian Keuangan. *Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced scorecard di Lingkungan Kementerian Keuangan*. 2010. 2 Juli 2010, <http://www.depkeu.go.id/Ind/others/BUKU%20Panduan%20BSC.pdf>
- Indonesia. Undang-Undang No 2 tahun 1989 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Indonesia. Undang-Undang No 43 tahun 2007 *tentang Perpustakaan*.
- Irawan, Prasetya. (1995). *Analisa Kinerja Panduan Praktis Untuk Menganalisa Kinerja Organisasi, Kinerja Proses dan Kinerja Pegawai*. Jakarta: Erlangga
- Kaplan, Robert and Norton, David. (1996). *The Balanced scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Publishing
- Kaplan, Robert and Norton, David. (1998). *Publishing Strategic Performance Measurement in Non-profit and Governmental*. Boston: Harvard Business School
- Kaplan, Robert and Norton, David. (2006). *Aligment: Using the Balanced scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School.
- Lloy, Stratton “*Building Library Success Using the Balanced scorecard*”, *EBSCO Publishing*. Diakses tanggal 28 februari 2010 dan Tersedia di <http://www.ebscohost.com/customerSuccess/uploads/topicFile-111.pdf>

- Neuman, W. Lawrence. (2000). *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches (Fourth Edition)*, Boston: Allyn and Bacon
- Niven, Paul. R. (2008). *Balanced scorecard Step by Step for Government and Non-profit Agencies (Second Edition)*. Hoboken New Jersey: John Wiley& Sons.Inc.
- Niven, Paul. R.(2005). *Balanced scorecard Diagnostic: Maintaning Maximum Performance*. Hoboken New Jersey: John Wiley& Sons.Inc
- Parmenter, David.(2007). *Key Performance Indikator*. Hoboken New Jersey John Wiley& Sons.Inc.
- Poll, Roswitha, (2001). *Performance, Processess and Cost: Managing Service Quality with the Balanced scorecard*. *Library Trends*, Vol.49, No. 4 Spring. Pp 709-717.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.--* Ed. 1, Cet. 2. – Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Rubin, Richard. E. 2004. *Foundation of Libray and Information Science*. (2 nd.ed) . New York: Neal Schuman Publisher Inc.
- Saleh, AR. *Pemberdayaan Perpustakaan Perguruan Tinggi*. 28 Februari 2010, tersedia di <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/27340?show=full>
- Simon, Robert. (2000). *Performance Measurement and Control System for Implementing Stretegy*. Contributor david Davila and Robert. S Kaplan. Upper Sadle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Sudijono, Anas (2005). *Pengantar Statistika Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tabs, E.D. (2000). *Academic Library*. 28 Februari 2011 tersedia di [http://www.ala.org/ala/research/librарystats/academic/nces/2000\\_ED\\_Tbs.pdf](http://www.ala.org/ala/research/librарystats/academic/nces/2000_ED_Tbs.pdf)
- Thomson, James and Carr, reg. (1987). *University Library Administration* (Fourth Edition). London: Clive Bingley.
- Totterdell, Anne. (2005). *An Introduction to Library and Information Work*. London: Facet Publishing.
- Umar, Husein. (2005). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Ed. 3. -3.-. Jakarta: Rajawali Pers.

## **KUESIONER PENELITIAN**

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Dengan ini saya ingin mengajukan kuesioner penelitian kepada pemustaka perpustakaan (pemustaka) dan kepada pegawai Perpustakaan Utama UIN Syarif Hidayatullah Jakarta berkaitan dengan penelitian Tesis saya yang berjudul, "**KINERJA PERPUSTAKAAN UTAMA UIN JAKARTA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***".

Kuesioner ini ditujukan kepada responden internal dan eksternal. Responden internal yaitu pegawai Perpustakaan Utama yang minimal telah setahun bekerja di Perpustakaan Utama UIN Jakarta, sedangkan responden eksternal yaitu bagi pemustaka Perpustakaan Utama (mahasiswa tingkat akhir) yang akan menyelesaikan tugas akhir.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja Perpustakaan Utama secara keseluruhan yang ditinjau dari empat perspektif (keuangan, kualitas layanan, proses operasional, serta pertumbuhan dan pembelajaran). Sebagaimana diketahui organisasi dikatakan berhasil apabila kinerjanya dapat dinilai dengan baik, begitu pula organisasi perpustakaan, dalam hal ini Perpustakaan Utama.

Jawaban yang jelas dan jujur sangat saya harapkan, untuk kelancaran perolehan data penelitian untuk tugas akhir saya, pada Program Studi Pascasarjana Ilmu Perpustakaan dan Informasi, Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Indonesia. Jawaban akhir dari hasil penelitian merupakan jawaban kumulatif bukan merupakan jawaban perorangan. Identitas anda akan terjaga kerahasiaannya. Atas perhatian dan kesediaan anda, saya ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Jakarta, 23 Mei 2011

Peneliti

**Fadhilatul Hamdani, S.IP**

## Kuisiener 1

<b>SURVEY TENTANG PERSPEKTIF KEPUASAN PEMUSTAKA TERHADAP LAYANAN PERPUSTAKAAN UTAMA UIN JAKARTA</b>	
<b>Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi oleh responden)</b>	
Nama. Responden	:
Fakultas dan jurusan /semester	:
Jenis kelamin	:
<b>Petunjuk memberikan jawaban:</b> Pilih salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pertanyaan: <b>(berikan tanda X)</b> .	
	<b>Pertanyaan</b>
<b>A</b>	<b>Kepuasan pemustaka terhadap layanan</b>
	<p>1. Seberapa sering anda ke Perpustakaan Utama?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak sering (tidak pernah sama sekali)</li> <li>2. Tidak sering (seminggu, sebulan atau setahun sekali)</li> <li>3. Sering (lebih dari dua hari dalam seminggu)</li> <li>4. Sangat sering (setiap hari)</li> </ol>
	<p>2. Bagaimana akses (kemudahan mendapatkan layanan) yang diberikan oleh perpustakaan utama dalam mendapatkan sumber informasi?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak mudah</li> <li>2. Tidak mudah</li> <li>3. Mudah</li> <li>4. Sangat Mudah</li> </ol>
	<p>3. Bagaimana ketepatan waktu dalam pemberian layanan oleh petugas?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak baik (sangat lama sekali)</li> <li>2. Tidak baik (lama sekali)</li> <li>3. Baik (cepat)</li> <li>4. Sangat baik (sangat cepat)</li> </ol>
	<p>4. Apakah anda puas dengan berbagai layanan (layanan sirkulasi (atau peminjaman, layanan keanggotaan, layanan multimedia, layanan referensi yaitu koleksi yang tidak dipinjamkan hanya dibaca di tempat, dll), yang ada di Perpustakaan Utama?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak puas</li> <li>2. Tidak puas</li> <li>3. Puas</li> <li>4. Sangat Puas</li> </ol>

	<p>5. Apakah berbagai layanan yang diberikan oleh Perpustakaan Utama sudah tepat dan sesuai untuk kebutuhan anda?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak sesuai</li> <li>2. Tidak sesuai</li> <li>3. Sesuai</li> <li>4. Sangat sesuai</li> </ol>
	<p>6. Menurut anda, bagaimana kelengkapan koleksi (ketersediaan) yang ada di perpustakaan?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak baik (sangat tidak lengkap)</li> <li>2. Tidak baik (tidak lengkap)</li> <li>3. Baik (lengkap)</li> <li>4. Sangat baik (sangat lengkap)</li> </ol>
	<p>7. Bagaimana kualitas koleksi (kesesuaian informasinya dengan kebutuhan anda) yang ada di Perpustakaan Utama?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak baik (sangat tidak sesuai)</li> <li>2. Tidak baik (tidak sesuai)</li> <li>3. Baik (sesuai)</li> <li>4. Sangat baik (sangat sesuai)</li> </ol>
	<p>8. Bagaimana sikap petugas dalam memberikan layanan?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak baik (sangat tidak ramah)</li> <li>2. Tidak baik (tidak ramah)</li> <li>3. Baik (ramah)</li> <li>4. Sangat baik (sangat ramah)</li> </ol>
	<p>9. Bagaimana interaksi anda dengan petugas selama ini?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak baik</li> <li>2. Tidak baik</li> <li>3. Baik</li> <li>4. Sangat baik</li> </ol>
	<p>10. Apakah petugas membantu anda dalam menjelaskan berbagai informasi yang ingin anda tanyakan?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak membantu (tidak pernah menjelaskan)</li> <li>2. Tidak membantu (menjelaskan tapi tidak tuntas)</li> <li>3. Membantu (menjelaskan seperlunya)</li> <li>4. Sangat membantu (menjelaskan dengan rinci)</li> </ol>
	<p>11. Apakah petugas memberi bantuan apabila anda kesulitan dalam mencari koleksi yang ada?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak membantu (tidak pernah)</li> <li>2. Tidak membantu (membantu tapi tidak tuntas)</li> <li>3. Membantu (membantu seperlunya)</li> <li>4. Sangat membantu (membantu sampai menemukan koleksi yang dicari)</li> </ol>



<b>SURVEY TENTANG PERSPEKTIF PROSES INTERNAL (OPERASIONAL) PERPUSTAKAAN UTAMA UIN JAKARTA</b>	
<b>Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi oleh responden)</b>	
Nama. Responden	:
Pangkat, Gol, Pendidikan	:
Bagian	:
Lama Kerja	:
<b>Petunjuk memberikan jawaban:</b> Pilih salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pertanyaan: <b>(berikan tanda x)</b>	
No.	Pertanyaan
<b>A</b>	<b>Proses (Operasional)</b>
	<p>1. Bagaimana kualitas infrastuktur (bangunan) di PU untuk mendukung operasional kerja anda?</p> <p>1. Sangat tidak baik (sangat tidak memadai)</p> <p>2. Tidak baik (tidak memadai)</p> <p>3. Baik (memadai)</p> <p>4. Sangat baik (sangat memadai)</p>
	<p>2. Bagaimana fasilitas (perlengkapan) di PU untuk mendukung operasional kerja anda?</p> <p>1. Sangat tidak baik (sangat tidak memadai)</p> <p>2. Tidak baik (tidak memadai)</p> <p>3. Baik (memadai)</p> <p>4. Sangat baik (sangat memadai)</p>
	<p>3. Bagaimana alokasi waktu yang ada untuk melaksanakan pekerjaan anda ?</p> <p>1. Sangat tidak baik (sangat tidak mencukupi)</p> <p>2. Tidak baik (tidak mencukupi)</p> <p>3. Baik (mencukupi)</p> <p>4. Sangat baik (sangat mencukupi)</p>
	<p>4. Bagaimana penyediaan bahan pustaka di PU dari segi kuantitas (jumlah)?</p> <p>1. Sangat tidak baik (sangat tidak memadai)</p> <p>2. Tidak baik ( tidak memadai)</p>

	<p>3. Baik (memadai)</p> <p>4. Sangat baik (sangat memadai)</p>
	<p>5. Bagaimana komunikasi antar pegawai PU dalam lingkup kerja?</p> <p>1. Sangat tidak baik</p> <p>2. Tidak baik</p> <p>3. Baik</p> <p>4. Sangat baik</p>
	<p>6. Bagaimana komunikasi dan kerjasama PU dengan pihak luar perpustakaan?</p> <p>1. Sangat tidak baik</p> <p>2. Tidak baik</p> <p>3. Baik</p> <p>4. Sangat baik</p>
	<p>7. Bagaimana evaluasi yang dilakukan setiap selesai kegiatan di PU?</p> <p>1. Sangat tidak baik</p> <p>2. Tidak baik</p> <p>3. Baik</p> <p>4. Sangat baik</p>
<b>B.</b>	<b>Inovasi</b>
	<p>1. Bagaimana perubahan struktur organisasi (rolling pegawai) PU?</p> <p>1. Sangat tidak baik</p> <p>2. Tidak baik</p> <p>3. Baik</p> <p>4. Sangat baik</p>
	<p>2. Bagaimana perkembangan penggunaan teknologi di PU untuk mendukung pekerjaan anda saat ini?</p> <p>1. Sangat tidak baik</p> <p>2. Tidak baik</p> <p>3. Baik</p> <p>4. Sangat baik</p>
	<p>3. Bagaimana pengembangan akses (<i>non fisik material</i>, contoh: online jurnal, digitalisasi koleksi deposit, dll.) yang dilaksanakan oleh PU?</p> <p>1. Sangat tidak baik</p> <p>2. Tidak baik</p> <p>3. Baik</p> <p>4. Sangat baik</p>
	<p>4. Bagaimana pengembangan sistem otomasi perpustakaan yang dilakukan oleh PU?</p> <p>1. Sangat tidak baik</p> <p>2. Tidak baik</p> <p>3. Baik</p> <p>4. Sangat baik</p>

	<p>5. Bagaimana program kerjasama yang dilakukan oleh PU dengan sesama perpustakaan perguruan tinggi lainnya?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Sangat tidak baik</li><li>2. Tidak baik</li><li>3. Baik</li><li>4. Sangat baik</li></ol>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>SURVEY TENTANG            PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN            PERPUSTAKAAN UTAMA UIN JAKARTA</b>	
<b>Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi oleh responden)</b>	
Nama. Responden	:
Pangkat, Gol, Pendidikan	:
Bagian	:
Lama Kerja	:
<b>Petunjuk memberikan jawaban:</b> Pilih salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pertanyaan: <b>(berikan tanda X)</b>	
No.	Pertanyaan
<b>A</b>	<b>Kemampuan pegawai</b>
	1. Apakah terbuka kesempatan (dengan baik) untuk mengembangkan kemampuan anda dalam bekerja? 1. Sangat tidak baik 2. Tidak baik 3. Baik 4. Sangat baik
	2. Apakah terbuka kesempatan (dengan baik) bagi setiap pegawai untuk mengikuti berbagai pelatihan kepustakawanan? 1. Sangat tidak baik 2. Tidak tidak baik 3. Baik 4. Sangat baik
	3. Apakah terbuka kesempatan (dengan baik) untuk mengembangkan keilmuan (melanjutkan pendidikan)? 1. Sangat tidak baik 2. Tidak baik 3. Baik 4. Sangat baik
	4. Apakah anda diberi kesempatan (dengan baik) dalam memberikan masukan kepada pimpinan? 1. Sangat tidak baik 2. Tidak baik 3. Baik 4. Sangat baik
	5. Menurut anda, apakah anda ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan bidang ilmu anda? 1. Sangat tidak sesuai 2. Tidak sesuai



	<p>Sebutkan alasan jawaban anda:.....</p> <p>Apabila jawaban anda 'Ya', silahkan lanjut pada pertanyaan berikut ( 1.2)</p> <p>1. 2. Anda memahami dengan.....visi dan misi Perpustakaan Utama.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak baik (sangat tidak memahami)</li> <li>2. Tidak baik (tidak memahami)</li> <li>3. Baik (memahami)</li> <li>4. Sangat baik (sangat memahami)</li> </ol>
	<p>2. 1. Apakah anda mengetahui sasaran dan tujuan Perpustakaan utama?</p> <p>b. Ya                                      b. Tidak</p> <p>Sebutkan alasan jawaban anda:.....</p> <p>Apabila jawaban anda 'Ya', silahkan lanjut pada pertanyaan berikut ( 2.2)</p> <p>2. 2. Anda memahami dengan.....sasaran dan tujuan Perpustakaan Utama.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak baik (sangat tidak memahami)</li> <li>2. Tidak baik (tidak memahami)</li> <li>3. Baik (memahami)</li> <li>4. Sangat baik (sangat memahami)</li> </ol>
	<p>3. Anda dilibatkan dengan..... dalam menentukan kebijakan perpustakaan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak baik (tidak pernah dilibatkan)</li> <li>2. Tidak baik (jarang dilibatkan)</li> <li>3. Baik (dilibatkan)</li> <li>4. Sangat baik (selalu dilibatkan)</li> </ol>
	<p>4. Apakah lingkungan kerja memotivasi kerja anda?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak memotivasi</li> <li>2. Tidak memotivasi</li> <li>3. Memotivasi</li> <li>4. Sangat memotivasi</li> </ol>
	<p>5. Bagaimana penghargaan yang diberikan kepada pegawai selama ini?, sehingga membuat anda lebih bersemangat dalam bekerja</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak baik</li> <li>2. Tidak baik</li> <li>3. Baik</li> <li>4. Sangat baik</li> </ol>
	<p>6. Apakah anda puas (lahir dan batin) bekerja di perpustakaan utama?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak puas</li> <li>2. Tidak puas</li> <li>3. Puas</li> <li>4. Sangat puas</li> </ol>
	<p>7. Bagaimana kondisi kerja anda saat ini (nyaman atau tidak)?</p>

	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sangat tidak nyaman</li><li>2. Tidak nyaman</li><li>3. Nyaman</li><li>4. Sangat nyaman</li></ol>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Mohon berikan saran dan upaya untuk meningkatkan kinerja anda:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA  
PERPUSTAKAAN UTAMA**

Jl. Ir. H. Juanda No. 95 Ciputat 15412 Indonesia

Telp. : (62-21) 7494136, 7493175  
Email : pustakauin@gmail.com

Nomor : Un.01/Pus/HM.02.2/ 115/2011  
Lamp : -  
Hal : *Permohonan Mengadakan Penelitian  
An. Fadhilatul Hamdani*

Jakarta, 18 April 2011

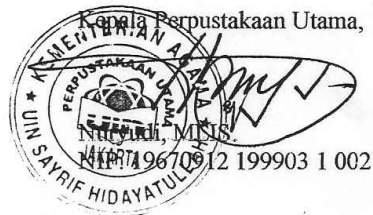
Kepada Yth.  
**Manajer Pendidikan  
Fak. Ilmu Pengetahuan Budaya  
Universitas Indonesia  
Jakarta**

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Menindak lanjuti Surat Bapak no: 1474/H2.F.7.D3/PDP/2011 tanggal 4 April 2011 tentang hal dipokok Surat, dengan ini disampaikan bahwa pada prinsipnya kami menerima mahasiswa tersebut untuk mengadakan penelitian pada Perpustakaan Utama UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

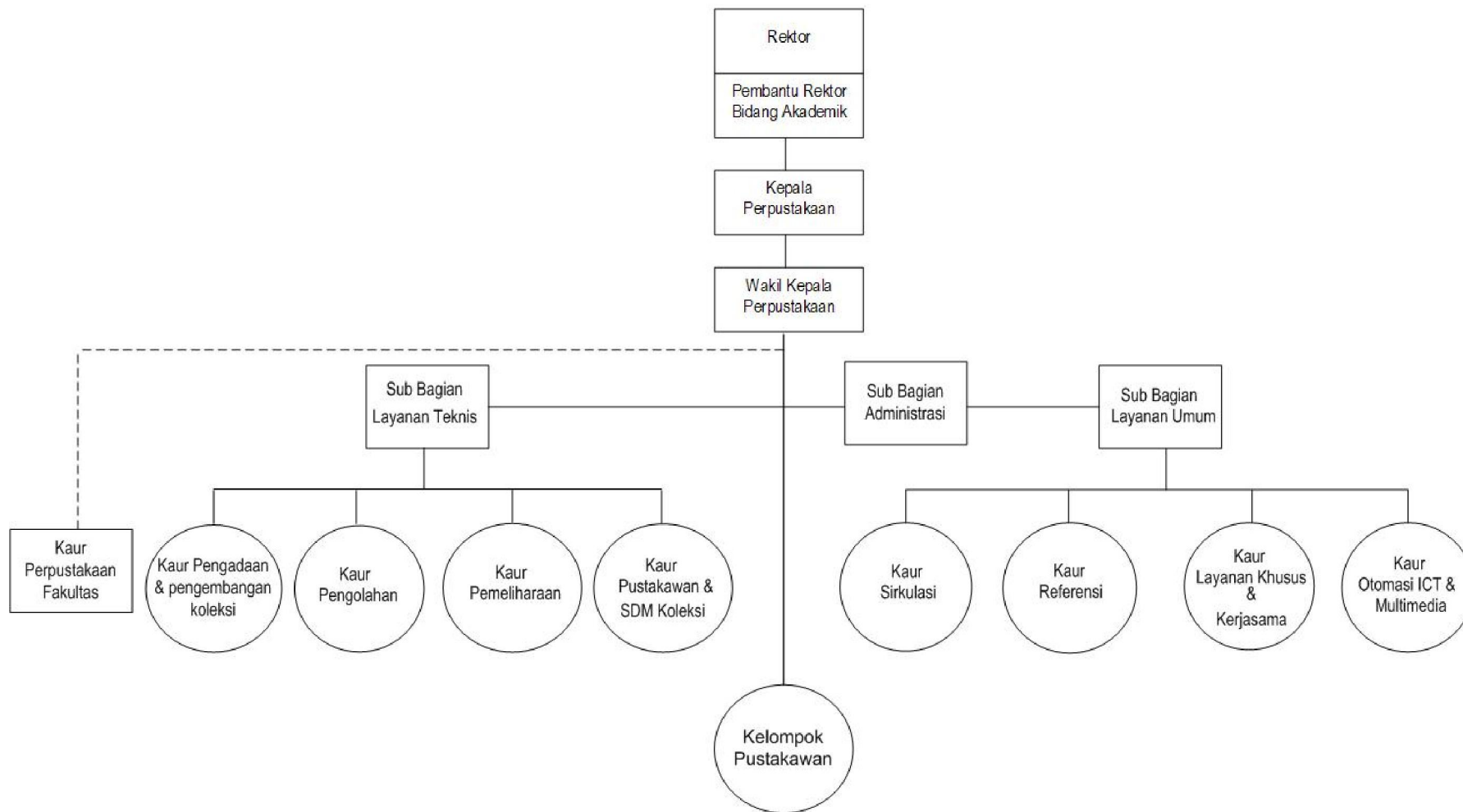
Demikian kami sampaikan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.





STRUKTUR ORGANISASI PERPUSTAKAAN UTAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA



**STAF PERPUSTAKAAN UTAMA UIN JAKARTA**

Nuryudi, S.Ag, MLIS

**(Kepala)**

Amrullah Hasbana, SS, MA

**(Wakil Kepala)**

Dra. Hj. Sumiaty

**(Kasubag Administrasi & Tata Usaha)**

Siti Maryam, S.Ag, M.Hum

**(Kasubag Layanan Teknis)**

Drs. Anwar Syamsuddin, MM

**(Kasubag Layanan Umum)**

Ulfah Andayani, S.Ag, M.Hum

**(Kordinator Pengadaan Bahan Pustaka)**

Dra. Gustiati

**(Kordinator Pengolahan Bahan Pustaka)**

Hj. Nilzamni Lubis, BA

**(Kordinator Pemeliharaan Bahan Pustaka)**

Kusaeri

**(Kordinator Otomasi & Teknologi Informasi)**

Supiani, SIP

**(Kordinator Layanan Sirkulasi)**

Mohamad Salbani

**(Kordinator Layanan Referensi)**

**Staf Pengadaan Bahan Pustaka**

Maryulisman, SIP

Yarma, SIP

**Staf Pengolahan Bahan Pustaka**

Lismawarni Dewi, SIP

Winda Istati, SIP

**Staf Pemeliharaan Bahan Pustaka**

Abas Haidir

Junaedi

**Staf Layanan Sirkulasi**

Heru Widodo, Amd.

Lina Farida

**Staf Layanan Referensi**

Asma Adam, BA

Nurhadi

**Staf Otomasi & ICT**

R. Trisno Muh. Riyadi, S.Kom, MM.

Achmad Nur Sholeh, S.Kom

**Staf Administrasi**

Rinto Nasution, MM

Juhaeriyah, S.Eis

Titiek Wijayanti

Umi Ariani

M. Ja'faruddin

Agus Priyono

Hartono

Risma I.

Tajali

### CARA PENGHITUNGAN SKOR

Dengan menggunakan rumus:

$$Y = \frac{(1 \times a1) + (2 \times a2) + (3 \times a3) + (4 \times a4)}{(a1 + a2 + a3 + a4)}$$

Keterangan:

Y : Nilai skor rata-rata kelompok

a1, a2, s.d. a4 : Jumlah responden yang memilih skor 1 s.d. 4

(a1 + a2 + a3 + a4) : jumlah responden

1,2,3,4 : skor

#### I. Penghitungan pada skor pengguna:

1.  $(1 \times 1) + (15 \times 2) + (41 \times 3) + (4 \times 4) = 170/60 = 2,83$  (skala: 3 = baik)
2.  $(1 \times 0) + (6 \times 2) + (53 \times 3) + (1 \times 4) = 176/60 = 2,95$  (skala: 3 = baik)
3.  $(1 \times 1) + (5 \times 2) + (53 \times 3) + (1 \times 4) = 174/60 = 2,90$  (skala: 3 = baik)
4.  $(1 \times 1) + (22 \times 2) + (37 \times 3) + (1 \times 4) = 160/60 = 2,67$  (skala: 3 = baik)
5.  $(1 \times 1) + (14 \times 2) + (45 \times 3) + (1 \times 4) = 168/60 = 2,80$  (skala: 3 = baik)
6.  $(1 \times 1) + (31 \times 2) + (25 \times 3) + (3 \times 4) = 150/60 = 2,50$  (skala: 2 = tidak baik)
7.  $(1 \times 0) + (39 \times 2) + (20 \times 3) + (1 \times 4) = 143/60 = 2,38$  (skala: 2 = tidak baik)
8.  $(1 \times 1) + (9 \times 2) + (49 \times 3) + (1 \times 4) = 170/60 = 2,83$  (skala: 3 = baik)
9.  $(1 \times 1) + (8 \times 2) + (51 \times 3) + (1 \times 4) = 174/60 = 2,90$  (skala: 3 = baik)
10.  $(1 \times 1) + (16 \times 2) + (39 \times 3) + (4 \times 4) = 166/60 = 2,76$  (skala: 3 = baik)
11.  $(1 \times 1) + (19 \times 2) + (39 \times 3) + (1 \times 4) = 160/60 = 2,67$  (skala: 3 = baik)

**Total skor pada perspektif ini adalah  $3 \times 9 = 27$  dan  $2 \times 2 = 4$ , jadi total adalah 31**

#### II. Penghitungan pada skor proses Internal:

1.  $(1 \times 1) + (11 \times 2) + (13 \times 3) + (4 \times 0) = 66/25 = 2,64$  (skala: 3 = baik)
2.  $(1 \times 0) + (7 \times 2) + (17 \times 3) + (1 \times 4) = 70/25 = 2,80$  (skala: 3 = baik)
3.  $(1 \times 0) + (3 \times 2) + (22 \times 3) + (4 \times 0) = 71/25 = 2,84$  (skala: 3 = baik)
4.  $(2 \times 1) + (10 \times 2) + (10 \times 3) + (3 \times 4) = 64/25 = 2,56$  (skala: 3 = baik)

5.  $(1 \times 0) + (1 \times 2) + (20 \times 3) + (4 \times 4) = 79/25 = 3,16$  (skala: 3 = baik)
6.  $(1 \times 0) + (5 \times 2) + (18 \times 3) + (2 \times 4) = 73/25 = 2,93$  (skala: 3 = baik)
7.  $(1 \times 0) + (5 \times 2) + (19 \times 3) + (1 \times 4) = 72/25 = 2,88$  (skala: 3 = baik)
8.  $(3 \times 1) + (3 \times 2) + (15 \times 3) + (4 \times 4) = 70/25 = 2,80$  (skala: 3 = baik)
9.  $(1 \times 1) + (3 \times 2) + (15 \times 3) + (6 \times 4) = 76/25 = 3,04$  (skala: 3 = baik)
10.  $(1 \times 1) + (8 \times 2) + (14 \times 3) + (2 \times 4) = 67/25 = 2,68$  (skala: 3 = baik)
11.  $(2 \times 1) + (3 \times 2) + (18 \times 3) + (2 \times 4) = 70/25 = 2,80$  (skala: 3 = baik)
12.  $(1 \times 1) + (7 \times 2) + (15 \times 3) + (2 \times 4) = 68/25 = 2,72$  (skala: 3 = baik)

**Total skor pada perspektif ini adalah  $3 \times 12 = 36$**

### III. Pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran:

1.  $(1 \times 1) + (6 \times 2) + (15 \times 3) + (3 \times 4) = 70/25 = 3,28$  (skala: 3 = baik)
2.  $(1 \times 1) + (3 \times 2) + (15 \times 3) + (6 \times 4) = 76/25 = 2,8$  (skala: 3 = baik)
3.  $(1 \times 2) + (3 \times 2) + (17 \times 3) + (3 \times 4) = 71/25 = 2,84$  (skala: 3 = baik)
4.  $(2 \times 1) + (2 \times 2) + (18 \times 3) + (3 \times 4) = 72/25 = 2,88$  (skala: 3 = baik)
5.  $(1 \times 1) + (6 \times 2) + (15 \times 3) + (3 \times 4) = 70/25 = 2,80$  (skala: 3 = baik)
6.  $(1 \times 1) + (2 \times 2) + (21 \times 3) + (2 \times 4) = 76/25 = 3,04$  (skala: 3 = baik)
7.  $(1 \times 1) + (6 \times 2) + (15 \times 3) + (3 \times 4) = 70/25 = 2,80$  (skala: 3 = baik)
8.  $(1 \times 1) + (4 \times 2) + (20 \times 3) + (1 \times 4) = 75/25 = 2,92$  (skala: 3 = baik)
9.  $(1 \times 1) + (1 \times 2) + (19 \times 3) + (5 \times 4) = 80/25 = 3,20$  (skala: 3 = baik)
10.  $(1 \times 1) + (3 \times 2) + (17 \times 3) + (4 \times 4) = 74/25 = 2,96$  (skala: 3 = baik)
11.  $(2 \times 1) + (3 \times 2) + (17 \times 3) + (1 \times 4) = 71/25 = 2,84$  (skala: 3 = baik)
12.  $(2 \times 1) + (10 \times 2) + (13 \times 3) + (1 \times 4) = 65/25 = 2,60$  (skala: 3 = baik)
13.  $(1 \times 1) + (4 \times 2) + (17 \times 3) + (3 \times 4) = 72/25 = 2,88$  (skala: 3 = baik)
14.  $(1 \times 4) + (7 \times 2) + (14 \times 3) + (1 \times 4) = 64/25 = 2,56$  (skala: 3 = baik)
15.  $(1 \times 1) + (5 \times 2) + (17 \times 3) + (2 \times 4) = 70/25 = 2,80$  (skala: 3 = baik)
16.  $(1 \times 1) + (6 \times 2) + (17 \times 3) + (1 \times 4) = 68/25 = 2,72$  (skala: 3 = baik)

**Total skor pada perspektif ini adalah  $3 \times 16 = 48$**