

Artikel...

MANAJEMEN KEPEGAWAIAN DI PERPUSTAKAAN

Oleh : Iskandar S.

Pendahuluan

Perencanaan tenaga kerja yang efektif merupakan suatu komponen pokok dalam menjamin pengelolaan perpustakaan secara efisien. Penggunaan personil secara maksimum seharusnya dilaksanakan saat memperhitungkan kepuasan kerja mereka semua, para pemakai jasa dan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Hasil yang baik hanya dapat dijamin oleh pekerja yang terlatih dan motivasi para staf itu sendiri.

Pengelolaan atau manajemen sudah menjadi suatu mata pelajaran profesional tersendiri sebagai disiplin ilmu, dan pentingnya kemampuan-kemampuan manajemen dalam suatu organisasi telah diakui. Telah terjadi suatu pergeseran dalam bentuk manajemen dari bentuk hirarki otokrasi menjadi bentuk manajemen yang dilaksanakan melalui partisipasi, konsultasi dan delegasi. Thompson dan Carr (1987) menguji pola-pola dari hirarki tradisional yang memiliki struktur piramida pada

manajemen perpustakaan, dimana Kepala Perpustakaan bertanggung jawab atas perencanaan, penyusunan, perencanaan, pengkoordinasian dan organisasi secara umum, sedangkan wakil bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas sehari-hari.

Para pegawai yang terdidik lainnya akan terlibat dalam kelompok kerja seperti akuisisi, katalogisasi, pelayanan para pembaca, dan koleksi khusus, sementara staf muda terlibat dalam tugas rutin dan operasi administrasi. Suatu hasil yang baik dalam suatu standar ukuran yang tinggi dari pengelolaan perpustakaan dapat dicapai dengan kerja sutau tim sesuai dengan instruksi dari atas, seperti halnya manajemen dalam model otokrasi sebaliknya manajemen seperti ini dapat juga mengakibatkan rasa kebencian atau ketidakteganan dari mereka yang merasa dapat memberikan sumbangan yang lebih banyak dalam pengambilan keputusan.

Tugas-tugas Manajemen

Salah satu tugas pokok pimpinan perpustakaan adalah tugas pengorganisasian, yang meliputi pengenalan beberapa kegiatan yang akan dilaksanakan, seperti kegiatan ketatausahaan, pelayanan pembaca dan pelayanan teknis. Tugas-tugas ini akan diatur lebih lanjut menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, misalnya pengadaan dan penambahan buku-buku (akuisisi) dan katalogisasi. Tanggung jawab dan kewajiban setiap pegawai perlu ditetapkan, seperti apa yang harus mereka kerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Akhirnya batas-batas antara wewenang dan hubungan yang ada dalam atau di antara bagian-bagian perlu ditetapkan. Ini berarti pengaturan suatu rantai kewenangan. Tugas bidang khusus yang patut mendapat perhatian khusus adalah bidang-bidang kepegawaian, penyediaan dan pemeliharaan, akomodasi dan perlengkapan dan penambahan koleksi. Tak ada seorang pustakawan pun yang akan dapat melakukan semua tugas ini sendirian, harus ada pembagian tugas. Tanggung jawab itu haruslah

diserahkan sebagian terutarna kepada Wakil Kepala. Anwar (1985) menekankan bahwa seorang pustakawan haruslah seorang organisator, seorang pengambil inisiatif, seorang ekspediter dan seorang yang dapat menemukan dan mengatasi kesulitan, dan sebagai pustakawan yang bekerja di Negara berkembang dia akan menghadapi kurang membudayanya tradisi perpustakaan dalam ketidakfahaman akan peranan perpustakaan. Mathew (1981) dalam penyelidikannya tentang otokrasi sumber perpustakaan di sebuah Universitas di India menyebutkan perlunya pengenalan struktur organisasi yang dinamis. Menuutnya kepustakaan haruslah dipimpin oleh pimpinan yang sangat cakap dengan latar belakang akademis yang memadai, dan dia menganjurkan bahwa mungkin akan lebih bermanfaat bagi masyarakat akademis untuk merekrut pengelola-pengelola yang sangat cakap dari luar profesi, daripada hanya puas dengan mereka yang hanya mendapatkan pendidikan teknisi perpustakaan.

Kepemimpinan dan Komunikasi

Teori manajemen modern cenderung mengarah kepada pendistribusian kekuasaan dan saling mengawasi. Partisipasi pegawai dalam proses manajemen berarti keterlibatan dalam pengambilan keputusan meliputi rintangan yang luas yang berhubungan dengan tingkah laku kepemimpinan. Pilihan metode walaupun tidak lengkap dapat berupa :

1. Keputusan sendiri tanpa penjelasan yang terperinci -- pimpinan bekerja sendiri tanpa referensi untuk rekan sekerja dan tanpa usaha apapun untuk menjelaskan keputusannya
2. Keputusan sendiri dengan penjelasan yang terperinci -- pimpinan memutuskan apa yang harus dilakukan dan kemudian memberikan alasannya
3. Konsultasi dengan bawahan --mendiskusikan permasalahan, bawahan mengemukakan pandangan-pandangan dan pendapat-pendapat mereka, kemudian pimpinan memutuskan apa yang harus dilakukan yang mungkin

atau tidak mungkin memasukkan sejumlah saran yang diberikan

4. Pengambilan keputusan bersama --- pimpinan dan yang lainnya menyelesaikan masalah dan mencapai keputusan secara bersama-sama, partisipasi yang tidak dibuat-buat dari orang-orang selain pimpinan akan merupakan kontribusi yang berharga dalam memiliki cara pemecahan masalah
5. Penyerahan keputusan kepada bawahan --- pimpinan memberikan suatu masalah kepada anggota tim, walaupun keputusan itu dilaporkan kepada pimpinan, namun pimpinan tidak mempunyai banyak pengaruh dalam masalah tersebut (Cowley, 1982)

Tentu saja tingkat pembagian kekuasaan atau kewenangan seperti di atas dapat digunakan dan pilihan gaya kepemimpinan dapat dengan mudah terlihat sesuai dengan pentingnya dan cepat atau lambatnya keputusan yang akan dibuat.

Istilah *bottom-up* digunakan untuk menjelaskan situasi di mana bawahan

memegang peranan besar dalam proses manajemen. Teori top—down menyatakan wewenang yang tentu saja diturunkan dari atas. Memilih gaya manajen dapat tergantung pada faktor-faktor seperti besarnya organisasi, waktu dan kebudayaan khusus suatu bangsa. Organisasi yang besar umumnya memilih bottom—up sementara kelompok-kelompok kerja yang lebih kecil lebih cenderung untuk berorientasi pada model top down. Memberikan penilaian atas pegawai haruslah dilakukan dengan hati-hati. Kritik dapat membawa pengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan, sedangkan ujian dapat menjadi kepuasan diri sendiri. Secara keseluruhan dalam kerangka kerja manajemen adalah komunikasi. Informasi dan pesan-pesan dengan aturan-aturan yang tak dapat diubah-ubah disampaikan dari atas tidak lagi merupakan metode manajemen yang dapat dipercaya. Waktu merupakan hal yang penting dalam memberikan perintah, jika kurang tepat, perintah tersebut dapat menimbulkan kemarahan karena waktu yang diberikan tidak cukup untuk melaksanakannya. Usaha bersama dan konsultasi yang

cukup dapat menimbulkan rasa tanggung jawab. Suasana kepemimpinan yang ideal merupakan salah satu enquiry (alat pemeriksa) dan pertukaran ide-ide dimana ulasan dan pengaruh umpan balik boleh saja ada.

Motivasi, Latihan dan Pembinaan Pegawai

Pendidikan dan latihan merupakan aspek yang penting bagi tugas pimpinan perpustakaan, dan harus merupakan suatu proses yang terus menerus. Kegagalan untuk melakukan aspek tersebut disebabkan oleh kurangnya kesadaran atau pengetahuan terhadap tugas yang dilaksanakan serta kurang keahlian atau sikap. Pusat latihan merupakan suatu bagian yang penting dari proses latihan dengan diadakannya kelompok latihan dan diskusi yang berencana. Para pegawai seharusnya diberikan gambaran yang jelas tentang tugas yang akan dilaksanakan dan yang akan menjadi tanggung jawab mereka. Faktor-faktor motivasi yang tidak dapat dihindarkan mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai kesuksesan di setiap perpustakaan. Telah banyak teori

motivasi dikemukakan, teori yang pertama menekankan kepada penghargaan moneter. Sementara rangsangan atau dorongan ekonomi mungkin tidak akan berhenti untuk mempengaruhi tingkat-tingkat motivasi faktor yang lebih sempurna telah dikemukakan. Faktor-faktor tersebut meliputi (Maslow, 1970) kebutuhan tingkah laku dasar seperti kesejahteraan dan kebutuhan untuk memiliki dan diterima, kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan dan kepercayaan diri yang berasal dari penghargaan dan status dan pemenuhan kebutuhan pencapaian seseorang.

Suatu teori tingkah laku yang telah mempunyai banyak pengaruh bagi manajemen perpustakaan secara khusus, adalah teori yang membagi tingkah laku menjadi dua kelompok asumsi yang bertentangan, yang pertama berdasarkan kenyataan bahwa sifat para pekerja yang tidak suka bekerja dan mencoba menghindarinya, mungkin dari tanggung jawab dalam hal ini diperlukan pengawasan yang melekat untuk mencapai tujuan sementara. Pendapat lain mengatakan bahwa motivasi timbul dari dalam individu itu

sendiri yang akan menjadi tanggung jawab, mengembangkan keahlian mereka dan memberikan sumbangan yang berguna bagi tujuan organisasi. Seorang pimpinan harus berusaha untuk merumuskan suatu pengertian dasar dari faktor-faktor yang memberikan motivasi pada para pegawainya dalam suatu usaha untuk merencanakan pendekatan secara benar. Rotasi kerja mungkin dapat memberikan sumbangan atau bantuan terhadap motivasi tersebut diatas dengan kejenuhan yang bersifat relatif dan untuk itu diperlukan keanekaragaman dalam tugas-tugas rutin. Kunjungilah perpustakaan yang lain dan gunakan kesempatan untuk mencoba perlengkapan baru yang bermanfaat untuk tujuan yang sama.

Kesimpulan

Beberapa perpustakaan telah cenderung menggunakan manajemen keikutsertaan, di mana keputusan-keputusan dibuat dan masalah-masalah dilakukan dan ditetapkanlah semua pihak yang terkait. Pimpinan lebih merupakan koordinator dan bukan yang mengatur seluruh pekerjaan.

Pengikutsertaan para pegawai dalam pembuatan keputusan dapat meningkatkan prestasi / daya guna semangat yang lebih tinggi dan kreativitas yang lebih besar menghindari gagasan-gagasan yang datangnya dari atas, dan juga meningkatkan rasa keikutsertaan dan tanggung jawab. Meskipun demikian, ada beberapa kendala. Para pemimpin pada dasarnya bersifat otokrasi, sementara banyak pegawai yang tidak ikut serta dalam pembuatan keputusan dan lebih suka suasana kerja yang dikontrol oleh seorang otokrat yang penuh kebijakan. Suatu kelompok organisasi yang diorganisir dengan longgar dapat memberikan kemungkinan yang terburuk dalam pemecahan masalah yang mendesak atau persoalan yang penting..

Dalam manajemen keikutsertaan yang sesungguhnya, kelompok-kelompok diskusi seharusnya dalam jumlah yang kecil, memiliki pengertian yang baik tentang tugas-tugas yang diberikan dan waktu yang tersedia harus cukup. Meskipun adanya masalah-masalah tersebut perpustakaan terus mengikuti kecenderungan yang ada belaka-

kangan ini, akan tetapi para pegawai yang belum profesional perlu diawasi dan tanggung jawab utama, tentu saja masih terletak pada kepala perpustakaan. Walaupun manajemen perpustakaan merupakan suatu usaha yang sulit dan membutuhkan suatu keahlian (Thompson dan Garr), masa depannya akan terletak pada peningkatan minat dalam teknik-teknik manajemen, terutama manajemen terbuka dan keterlibatan para pegawai dalam pembuatan keputusan.

Daftar Pustaka

1. Anwar, Hedwig 1985, *Issues in Southeast Asian Librarianship : a selection of papers and articles*, Aldershot Gower.
2. Cowley, John 1982, *Personnel management in libraries*, London, Bingley.
3. Harrison, Colin and Oates, Rosemary, 1980, *The Basics of Librarianship*, London, Library Association.
4. Maslow, A.H, 1970, *Motivation and Personality*, New York, Harver and Row.
5. Mathew, Maju M. 1981, "Library resource allocation", *library management* 2, (3).
6. Thompson, James and Carr, Reg, 1987, *an Introduction to University library administration* (4th ed.), Londodn, Bingley.