



Oleh : Adin Bondar

Penerapan Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Daya Saing di Lembaga Perpustakaan

Pendahuluan

Perubahan (*change*) merupakan suatu fenomena yang harus terjadi dalam kehidupan organisasi. Bukan saja pada organisasi yang berorientasi pada profit juga organisasi nirlaba atau lembaga publik. Pada hakekatnya, kehidupan organisasi selalu diliputi oleh perubahan secara berkelanjutan. Hal ini dikarenakan adanya faktor eksternal yang mendorong terjadinya perubahan. Menurut Habbel, (2010) perubahan merupakan proses yang terus menerus dalam dunia bisnis. Karena itu perubahan perlu dipahami untuk mengurangi tekanan resistensi terhadap perubahan itu sendiri

Perspektif organisasi publik, acap kali merespon teori keunggulan kompetitif (*competitive advantage theory*) belum optimal. Organisasi harus mengejar kebijakan yang menciptakan barang berkualitas tinggi untuk menjual dengan harga tinggi di pasar (Porter, 1985). Pada hal, manajemen organisasi pemerintah sama halnya manajemen perusahaan yang menuntut adanya kinerja tinggi (*high performance organization*). Pertanyaan mendasar adalah mengapa performa lembaga pemerintah tidak berbasis pada penguatan daya saing atau kinerja? Pendekatan inilah yang menyebabkan rendahnya kualitas penyelenggaraan pemerintah secara umum.

Perpustakaan Nasional sebagai lembaga publik juga

tidak luput dari dinamika perubahan dewasa ini yaitu menjadi lembaga yang berbasis pada kinerja sebagaimana dalam Undang-Undang 43/2007 tentang Perpustakaan, Pasal 2, bahwa perpustakaan diselenggarakan berdasarkan asas pembelajaran sepanjang hayat, demokrasi, keadilan, keprofesionalan, keterbukaan, keterukuran, dan kemitraan. Tuntutan masyarakat semakin tinggi akan layanan perpustakaan. Permasalahan pokok lembaga perpustakaan dapat dilihat dari; *pertama*, kinerja perpustakaan dalam membeikan pelayanan kepada masyarakat masih berbasis budaya birokrat dan belum berorientasi pada kepuasan pemustaka, yang penting hadir dan bekerja sudah merupakan pencapaian yang baik, dengan kesimpulan bahwa proses pencapaian pelayanan yang dilaksanakan belum maksimal dan belum memenuhi syarat yang ditentukan dalam standar pelayanan umum; *kedua*, pemanfaatan perpustakaan oleh masyarakat masih belum optimal masih sedikit masyarakat yang memanfaatkan perpustakaan; *ketiga*, tingkat disparitas layanan perpustakaan masih tinggi dikarenakan pertumbuhan perpustakaan di Indonesia masih lambat.

Faktor Pendorong Perubahan di Perpustakaan

Lingkungan Perpustakaan Nasional sebagai organisasi

menghadapai lingkungan yang dinamis dan berubah Lingkungan eksternal cenderung merupakan kekuatan yang mendorong terjadinya perubahan. Lingkungan eksternal mendorong dinamika global, sehingga lembaga perpustakaan menjadi organisasi yang terbuka dan fleksibel, yaitu:

Pertama, Perpustakaan

Pembelajaran Publik. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 43/2007, fungsi lembaga perpustakaan adalah sebagai wahana pendidikan, penelitian, pelestarian, informasi dan rekreasi untuk meningkatkan kecerdasan dan keberdayaan bangsa dan diselenggarakan berdasarkan asas pembelajaran sepanjang hayat (*life long education*), demokratis, keadilan, keprofesionalan, keterbukaan, keterukuran dan kemitraan. Di samping perpustakaan berfungsi untuk mendukung Sistem Pendidikan Nasional sebagaimana diatur dalam Undang-undang No. 20/2003 tentang Pendidikan, dimana perpustakaan pusat sumber informasi, ilmu pengetahuan, teknologi, kesenian, dan kebudayaan.

Peraan dan potensi perpustakaan diperkuat oleh kesepakatan masyarakat dunia dalam deklarasi *World Summit of Information Society-WSIS* dalam pencapaian MGD's mengatakan bahwa perwujudan masyarakat informasi (*information society*) yang inklusif, perpustakaan menjadi ranah publik (*public domain*)

(Adalah Perencana Muda Perpustakaan Nasional Republik Indonesia)

sebagai akses ke informasi dan pengetahuan dimana kemampuan semua orang untuk mengakses dan menyumbangkan informasi, gagasan dan pengetahuan yang bertujuan untuk membangun masyarakat informasi yang inklusif yaitu dimana semua orang dapat mencipta, mengakses, menggunakan dan berbagai informasi serta pengetahuan hingga memungkinkan setiap individu, komunitas dan masyarakat luas menggunakan seluruh potensi mereka untuk pembangunan berkelanjutan yang bertujuan pada peningkatan mutu hidup.

Kedua, Kebijakan Reformasi Birokrasi. Reformasi birokrasi lahir sebagai respon terhadap kondisi pemerintahan yang belum mencerminkan penyelenggaraan pemerintahan yang akuntabel dan transparan. Dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang efisien dan efektif, bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), masih banyak hal yang harus dilakukan. Perpustakaan sebagai urusan wajib pemerintah dan pelayanan publik, perlu didorong dan diarahkan pada prinsip pelayanan publik yang berkualitas sesuai dengan tantangan yang dihadapi.

Melalui reformasi birokrasi, perpustakaan sebagai lembaga pelayanan publik berkewajiban ikut mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan mendorong peningkatan daya saing nasional. Aspek penting dalam peningkatan daya saing adalah birokrasi. Birokrasi memberikan peran penting terutama dalam mendorong sistem pelayanan publik yang berkualitas, cepat, murah dan mudah. Untuk merespon tantangan birokrasi tersebut, perpustakaan diharapkan dapat mengimplementasikan reformasi birokrasi sebagai upaya untuk melaksanakan amanah kebijakan reformasi birokrasi sebagaimana yang tertuang di dalam Peraturan Presiden No. 81/2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan

Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 20/2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. Dalam kebijakan tersebut, reformasi birokrasi bertujuan untuk mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan; menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*; meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat; meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi; meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi; menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Ketiga, Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). TIK mempunyai pengaruh amat besar terhadap segala aspek kehidupan umat manusia. Cepatnya kemajuan teknologi sepenuhnya membuka kesempatan baru dalam mencapai tingkat kemajuan yang lebih tinggi. Kemampuan teknologi dapat mengurangi banyaknya kendala konvensional, khususnya kendala batas ruang, waktu dan jarak. Oleh sebab itu, secara umum manfaat dan fungsi Teknologi Informasi dan Komunikasi pada dasarnya, dapat: (1) Mengatur informasi (*in-house information*) atau informasi yang ada di dalam lembaga informasi tersebut, serta mengusahakannya agar dapat di temu balik; (2) Mengakses pangkalan data luar (*ektern*), yaitu pangkalan data dari lembaga-lembaga lain, maupun belahan dunia lain. Fungsi-fungsi lainnya, yaitu : (i) meringankan beban kerja; (ii) efisien dan menghemat waktu dan tenaga; (iii) meningkatkan jasa perpusdokinfo dan fungsi-fungsi baru; (iv) membangun jaringan dan kerjasama.

Keempat, Desentralisasi dan Otonomi Daerah. Kebijakan *desentralisasi* dan otonomi daerah sebagian besar urusan pemerintah telah dilimpahkan

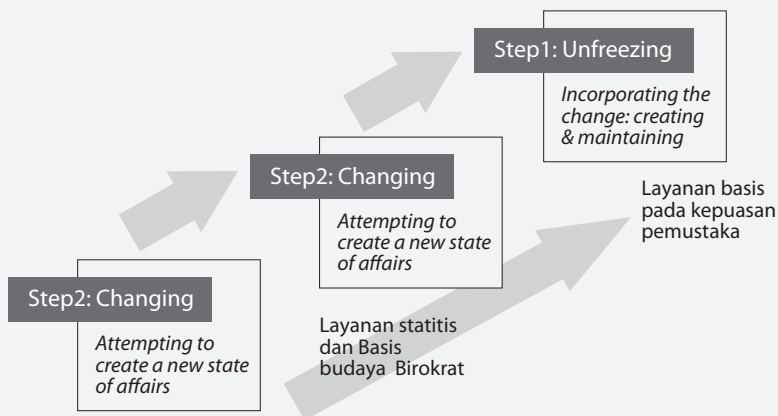
kepada pemerintah provinsi dan kabupaten/kota. Semangat reformasi tersebut menjadikan urusan bidang perpustakaan menjadi kewenangan daerah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38/2007 Tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota. Pemerintahan daerah provinsi dan pemerintahan daerah kabupaten/kota mengatur dan mengurus urusan pemerintahan yang berdasarkan kriteria pembagian urusan pemerintahan, perpustakaan menjadi urusan wajib sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 ayat (2). Artinya, perpustakaan menjadi urusan wajib yang harus diselenggarakan oleh pemerintahan daerah provinsi dan pemerintahan daerah kabupaten/kota, berkaitan dengan pelayanan dasar. Senada dengan amanat UU No. 43/2007 pasal 7 (b) pemerintah berkewajiban menjamin kelangsungan penyelenggaraan dan pengelolaan perpustakaan sebagai pusat sumber belajar masyarakat.

Model Manajemen Perubahan (Change Management) di Perpustakaan

Kenyataan yang harus dihadapi adalah fenomena global di berbagai dimensi dan kemajuan peradaban manusia. Manajemen perubahan menjadi sangat penting diterapkan. Namun kenyataannya proses perubahan yang terjadi tidak selalu mendapat respon positif. Ada saja yang menyukai dan yang tidak menyukai perubahan. Beberapa alasan mengapa resistensi terhadap perubahan adalah perubahan dapat menjadikan '*complecence*' yaitu terganggunya rasa nyaman sehingga perubahan dapat menggeser hakikat prinsip dan komitmen berupa hilangnya eksistensi seperti kehilangan ketrampilan, kegagalan kerja, ketidakmampuan menghadapi masalah baru, dan kehilangan pekerjaan.

Berdasarkan model perubahan Lewin dikutip Wibowo (206:139) menjelaskan bahwa perubahan memiliki tahapan dan proses, yaitu; *pertama*, Proses perubahan menyangkut mempelajari sesuatu baru, seperti tidak melanjutkan sikap, perilaku atau praktik organisasional yang masih berlaku sekarang; *kedua*, perubahan tidak akan terjadi sampai terdapat motivasi untuk berubah. Hal ini merupakan paling sulit dari proses perubahan; *ketiga*, manusia merupakan pusat dari semua perubahan organisasional. Setiap perubahan baik dalam bentuk struktur, proses kelompok, sistem penghargaan atau rancangan kerja, merupakan individu untuk berubah; *keempat*, resisten untuk berubah dapat ditemukan bahkan meskipun tujuan perubahan sangat diinginkan; *kelima*, perubahan yang efektif memerlukan penguatan perilaku baru, sikap, dan praktek organisasi.

Gambar 1: Model Perubahan Lewin di Perpustakaan



Sumber: Greenberg & Baron, *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 1997: 559

Langkah *pertama*, **unfreezing**. Tahap ini disebut tahap pencairan yaitu tahap yang memfokuskan pada penciptaan motivasi untuk berubah. Individu didorong untuk mengganti perilaku atau sikap lama dengan yang diinginkan manajemen. Tahap ini tahap yang sulit sebab lahirnya sebuah perubahan melahirkan resistensi dan resistensi ini biasanya dari kelompok yang disebut *'smart people'* atau individu yang sudah mapan. Langkah *kedua*, **changing or movement**. Tahap pembelajaran di mana pekerja diberikan informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu untuk membantu pegawai belajar konsep atau titik pandang baru, bahwa perubahan adalah suatu proses pembelajaran berkelanjutan dan bukan kejadian sesaat tahap ini dapat dilakukan melalui lokakarya dan sosialisasi secara bertahap kepada pegawai. Langkah *ketiga*, **refreezing**. Pembekuan kembali dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu pegawai mengintegrasikan perilaku dan sikap tahap ini dapat dilakukan melalui pengawasan dan evaluasi dan pemberian *reward and punishment* bagi pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi.

Penerapan Manajemen Perubahan di Perpustakaan

Agar Perpustakaan Nasional dapat berdaya saing dan memenuhi tuntutan masyarakat, maka arah kebijakan perubahan dilakukan pada fokus, sebagai berikut:

1. Budaya Berprestasi

Korporasi dengan budaya yang kuat mampu menghasilkan *revenue* 4x lebih tinggi, memiliki kualitas tenaga kerja 7x lebih baik, meraih nilai saham 12x tinggi serta keuntungan bersih lebih dari 700 persen jika dibanding dengan korporasi dengan budaya yang lemah (Kotter & Heskett) dengan judul buku *"Corporate Culture and Performance"*.

Sebaliknya korporasi dengan budaya yang lemah mengalami penurunan nilai aset sebesar 80 persen dalam jangka waktu 3 tahun dan *turn over* karyawan hingga 50 persen. Budaya merupakan sebuah pondasi kesuksesan yang berkesinambungan serta merupakan identitas dan jiwa sebuah organisasi.

Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar dan memperbaiki diri. Jika orang bekerja dalam organisasi yang dikelola dengan baik akan mempunyai motivasi dan kepuasan lebih tinggi. Banyak organisasi tertekan untuk melakukan perubahan agar tetap dapat bersaing dan bertahan. Organisasi menyadari bahwa perubahan harus dilakukan karena tekanan persaingan eksternal

Budaya berprestasi (*chievement culture*) merupakan tipe budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang. Pemimpin perlu menyebutkan dan mengkomunikasikan dengan jelas visi dan tujuan organisasi kepada semua tingkat staf dalam organisasi. Organisasi mempunyai sasaran yang terukur dan menggunakan orang yang akuntabel untuk mencapainya. Mereka mempunyai sistem penilaian yang transparan dan jujur, terikat erat dengan *reward* berdasarkan kinerja. Keputusan dalam budaya semacam ini dapat dibuat secara hirarkis. Individu didorong dan dimotivasi oleh antusiasme akan pekerjaan, atau karena mereka tahu akan dinilai secara jujur dan dihargai menurut jasanya.

Nilai-nilai bersama yang mengembangkan *achievement culture* yang kuat dikemukakan oleh Tan (2002:30), sebagai berikut; *pertama*, **result oriented** (berorientasi pada hasil). Nilai bersama organisasi yang paling berbeda yang mempraktikkan budaya berprestasi terletak pada

fokusnya yang kuat pada hasil. Mengkomunikasikan pentingnya hasil dan mendemonstrasikan melalui tindak lanjutnya yang konsisten; *kedua, superior customer services* (Pelayanan pelanggan unggul). Perusahaan yang mempraktikkan budaya berprestasi mengetahui bagaimana mengintegrasikan teknologi, proses, strategi dan orang sehingga pelanggan menghargai jasa dan produknya tinggi dan akan membayar untuk itu; *Ketiga, innovation* (inovasi). Suatu pola pikir bahwa setiap orang dalam organisasi harus mempraktikkan inovasi, di mana saja, setiap saat dan pada setiap hal secara berkelanjutan. Inovasi mengalihkan impian dan gagasan ke dalam kenyataan. Inovasi adalah tentang menciptakan sesuatu yang belum pernah dilihat dunia sebelumnya. Untuk menciptakan lingkungan yang inovatif, pemimpin harus mendorong keberanian untuk mengambil risiko dan mengembangkan toleransi terhadap kesalahan; *keempat, fairness* (kejujuran). Orang dalam organisasi tidak akan melanjutkan bekerja keras melakukan yang terbaik jika mereka merasa tidak ada kejujuran di tempat kerja. Arti kejujuran disini adalah memperlakukan orang dengan adil; tidak ada kelicikan, diskriminasi, tidak ada penyalahgunaan. Sistem penilaian yang adil adalah *merit-based*, di mana *reward* dikaitkan dengan ketat pada kinerja individu; *kelima, respect* (penghargaan). Pekerjaan yang baik datang dari orang yang mempunyai kebanggaan terhadap pekerjaan dan tempat kerja. Orang yang menghargai orang lain, pada gilirannya dihormati orang lain dan membuat bahagia. Pada umumnya orang yang bahagia akan lebih efektif dan produktif; *keenam, change responsive* (me-respons terhadap perubahan). Kemampuan organisasi menyelaraskan perubahan internal pada

kekuatan perubahan eksternal, seperti meningkatnya persaingan, teknologi baru, perubahan peraturan industri dan persyaratan pelanggan, merupakan kunci untuk selamat dari tantangan lingkungan yang semakin meningkat; *ketujuh, accountability* (akuntabilitas). Akuntabilitas adalah tentang menerima masalah dan memastikan bahwa masalah tersebut terselesaikan. Dengan menjadi akuntabel, pekerja menambahkan nilai bagi organisasi dan dirinya sendiri; *kedelapan, passion* (keinginan besar). Banyak organisasi menjadi besar karena keinginan besar dari pimpinan di belakangnya. Pimpinan mengkomunikasikan dan menterjemahkan visinya ke dalam besaran yang dapat diidentifikasi staf dan bekerja menuju ke arahnya.

Dengan budaya seperti di atas Perpustakaan Nasional akan menjadi salah satu lembaga yang dapat memberikan kompensasi yang berkeadilan terhadap pegawainya baik pemberian remunerasi maupun pemberian penghargaan dan sanksi terhadap pegawai yang berprestasi dan yang tidak berperestasi.

2. Redesain Sumber Daya Manusia

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi adalah penggerak utama organisasi. Agar dapat berjalan dengan baik, pengelolaannya harus mencermati dan memperhatikan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, perencanaan SDM terkait erat dengan pencapaian tujuan organisasi. Salah satu strategi kebijakan adalah pementaan yang jelas sumber daya manusia baik wilayah rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, pengembangan karier, mutasi dan promosi. Dalam hal ini, sumber daya manusia dijadikan sebagai salah satu indikator

penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Ulrich (2009) dalam konteks organisasi dan perusahaan ada empat peranan utama sumber daya manusia yaitu; (i) ahli dalam proses administrasi (*management of firm infrastructure*), (ii) ahli pada wilayah kontribusi (*management of the employee contribution*); (iii) menjadi agen perubahan (*management of transformation and change*); (iv) sebagai mitra dalam penentuan strategi perusahaan (*management of strategic human resources*).

Manusia adalah sebagai target sentra dalam menghadapi globalisasi. Untuk dapat berkompetisi peranan SDM perlu dikembangkan ke arah tiga pilar, yaitu; (i) sumber daya manusia unggul yang mampu bersaing secara kompetitif; (ii) sumber daya manusia yang terus-menerus belajar; (iii) sumber daya manusia yang memiliki nilai-nilai yang perlu dikembangkan. Di dalam pengembangan manusia unggul yang kompetitif diperlukan sifat-sifat sumber daya manusia sebagai berikut; *Pertama*, kemampuan untuk mengembangkan jaringan-jaringan kerjasama (*networking*). Networking ini semakin diperlukan oleh karena manusia tidak lagi hidup parsial atau terpisah-pisah tetapi sangat tergantung dan saling interkoneksi secara interkontinental tanpa batas. *kedua*, kerjasama (*team work*). Setiap orang mempunyai kesempatan untuk mengembangkan keunggulan spesifiknya. *ketiga*, berkaitan dengan prinsip kerjasama di atas adalah cinta pada kualitas tinggi melalui standarisasi. Manusia yang unggul adalah yang terus-menerus meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam melaksanakan sesuatu sehingga kualitas yang dicapai terus disempurnakan.

Dalam konteks ini organisasi Perpustakaan perlu kembali meredesain kebijakan sumber daya manusia agar menjadi pelaku dan penentu percepatan perubahan yaitu perencanaan sumber daya manusia melalui pola rekrutmen melalui sistem *"fit and proper test"*, di samping pengembangan karier, pendidikan dan pelatihan, promosi dan mutasi melalui sistem *"the right man and the right place"*, yaitu menempatkan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat.

3. Restrukturisasi dan Penguatan Organisasi

Penataan organisasi (*organization reinventing*) dilakukan untuk membangun organisasi yang mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan. Tujuan penataan organisasi adalah mewujudkan

organisasi yang lebih efektif, efisien, responsif, transparan, akuntabel, sehingga tugas pokok dan fungsi unit kerja tepat ukuran dan tepat fungsi (*right sizing*) sesuai dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat dan kemajuan teknologi serta mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi *stakeholders*. Penataan organisasi Perpustakaan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, perkembangan kebijakan keuangan negara, dan dinamika administrasi publik. Pembenahan dan pembangunan kelembagaan yang terarah dan pro publik diharapkan memberikan dukungan dan pedoman bagi pelaksanaan pembangunan masyarakat dan negara yang lebih adil dan rasional.

Perubahan sistem

pemerintahan menjadi desentralisasi dimana penyerahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengurus urusan rumah tangganya sendiri berdasarkan prakarsa dan aspirasi dari rakyatnya dalam kerangka negara kesatuan Republik Indonesia. Dengan adanya desentralisasi maka munculah otonomi bagi suatu pemerintahan daerah, di antaranya adalah perpustakaan menjadi urusan pemerintah daerah. Hal ini diperkuat dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007 Tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota. Pemerintahan daerah provinsi dan pemerintahan daerah kabupaten/kota mengatur dan mengurus urusan



pemerintahan yang berdasarkan kriteria pembagian urusan pemerintahan sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 ayat (1), perpustakaan menjadi urusan wajib sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 ayat (2) bahwa urusan pemerintahan yang wajib diselenggarakan oleh pemerintahan daerah provinsi dan pemerintahan daerah kabupaten/kota, berkaitan dengan pelayanan dasar. Di samping itu, penguatan kelembagaan perpustakaan juga dilandasi oleh Undang-Undang No. 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan.

4. Penataan Kualitas Pelayanan Publik Perpustakaan

Pelayanan merupakan suatu usaha untuk mempertinggi kepuasan pelanggan. Sedangkan Pelayanan Publik (*Public Services*) adalah "Segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan". Perpustakaan adalah layanan publik yang mengedepankan jasa kepada pemustaka. Pemberian layanan tersebut, acap kali tidak begitu memperhatikan perilaku yang berorientasi pada pelanggan. Artinya, budaya birokrasi masih melekat yang penting hadir dan telah bekerja. Bahkan aspek penampilan seperti cara berpakaian masih cenderung kaku dengan berbagai atribut, sehingga berdampak pada ketidakpercayaan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

Berkaitan kualitas jasa Russel dan Taylor (2000) memisahkan perspektif pelanggan terhadap produk dan jasa. Dimensi kualitas produk jasa menurut perspektif konsumen, yaitu pertama, *time and timeliness*, menunjukkan beberapa pelanggan harus menunggu

pelayanan dan diselesaikan pada waktunya; kedua, *completense*, menunjukkan apakah yang diminta pelanggan disediakan; ketiga, *courtesy*, menunjukkan bagaimana pelanggan dilayani oleh pekerja; keempat, *accessibility and convenience*, menunjukkan tentang seberapa mudah pelanggan mendapat layanan; kelima, *accuracy*, menunjukkan apakah pelayanan berjalan baik setiap saat; keenam, *responsiveness*, menunjukkan seberapa baik perusahaan bereaksi terhadap situasi yang tidak seperti biasanya. Oleh sebab itu, Standar Pelayanan Perpustakaan perlu ditata dan dibuat berdasarkan dimensi di atas agar layanan perpustakaan benar-benar dapat memberikan kepuasan terhadap pemustaka, disamping standar kompetensi petugas pemberi pelayanan, harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Penutup

Agar Perpustakaan dapat berdaya saing, sebagai organisasi perlu diarahkan pada penguatan daya saing. Perubahan ini bukan saja diharapkan karena adanya kebijakan reformasi birokrasi, akan tetapi lebih luas dari pada itu, yaitu tuntutan dinamikan globalisasi dan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi.

Perpustakaan dalam menghadapi tuntutan eksternal tersebut, diperlukan penerapan manajemen perubahan (*change management*) yaitu berupa reformasi menyeluruh berupa budaya baru yang berorientasi pada kepuasan pemustaka. Manajemen perubahan di perpustakaan perlu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan dengan pembentukan 'agent change' atau tim kerja yang melibatkan internal dan eksternal (ahli) sebab perubahan adalah suatu proses yang dinamis yang menuntut adanya kesiapan

perilaku dan tindakan berupa budaya baru yang di dalamnya menimbulkan resistensi. Oleh karena itu, model teori manajemen perubahan di Perpustakaan Nasional diarahkan pada model Lewin dengan tiga langkah, yaitu tahap mengidentifikasi dan mengenali keinginan untuk berubah (*unfreezing*), Mencoba untuk menciptakan keadaan baru (*changing*), Menggabungkan perubahan: menciptakan dan mempertahankan (*refreezing*) dengan target fokus penerapan budaya berprestasi, redisain sumber daya manusia, restrukturisasi dan penguatan organisasi perpustakaan, dan penataan kualitas pelayanan publik perpustakaan. ■

daftar pustaka

Departemen Informasi dan Komunikasi.

2006. *Dokumen Hasil Sidang Konferensi Tingkat Tinggi Dunia (KTT) Mengenai Masyarakat Informasi*, Geneva, tanggal 10-12 Desember 2003 dan Tunis. Jakarta: Depinfokom.

Fandy T. dan Anastasia D. 2001. *TQM: Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi. Indonesia. *Undang-undang No. 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan*. Jakarta: Perpustakaan Nasional, 2007.

Ivancevich, J.M., Konopaske, R. and Matteson, M.T. 2008. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill, 2008.

Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., and Gilbert, D.R. JR. 1995. *Management*, New Jersey: Prentice-Hall.

Greenberg, J. and Robert, A. 2000. *Behavior in Organizational: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall.

Kinicki, A. and Kreither, R. 2008. *Organizational Behavior, Key Concept, Skill and Best Practices*. New York: McGraw-Hill.

Porter, M.E. 2000. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* New Jersey: Prentice Hall.

Russell, R.S. dan Taylor, B.W. 2000. *Operations Management*, New Jersey: Prentice Hall.

Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta : RajaGrafindo persada.