

Evaluasi Kinerja Perpustakaan

Arwendria

Latar Belakang

Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama pula. Dalam mencapai tujuannya tak jarang sebuah organisasi mengalami krisis, baik yang berasal dari dalam organisasi tersebut, maupun oleh perubahan yang muncul tiba-tiba di luar jangkauannya. Tercapai atau tidaknya tujuan tersebut dapat dilihat dari apa saja yang telah dilakukannya.

Untuk menghadapi segala kemungkinan tersebut, suatu organisasi perlu mengetahui sejauh mana kinerja organisasinya dan bagaimana meningkatkan kinerjanya atau mencoba melihat apakah organisasinya lebih baik dari organisasi sejenis lainnya, maka organisasi tersebut melakukan patokan nilai. Istilah ini merupakan terjemahan bebas dari *Benchmark* yang telah lama digunakan oleh kalangan bisnis dan industri. Perangkat ini ditujukan sebagai usaha untuk bertahan dari krisis dengan cara meningkatkan kualitas (Camp, 1989). Secara sederhana istilah *benchmark* diartikan sebagai target atau standar yang akan diukur. Foot (1998) dalam Henczel (2002) mendefinisikan *benchmark* sebagai suatu proses untuk membandingkan diri sendiri dengan orang lain – mengukur proses dan kinerja layanan yang telah diberikan secara sistematis dibandingkan dengan layanan yang diberikan orang lain yang ditujukan untuk memperoleh hasil yang terbaik.

Benchmark dianggap cocok untuk diaplikasikan pada sektor publik sehingga dapat dijadikan sebagai alat manajemen yang penting dalam *total quality management* (TQM). Kecendrungan penggunaan alat

manajemen ini terlihat dari banyaknya organisasi yang memanfaatkannya sebagai alat untuk mengukur kinerja organisasi (Favret, 2000). Walaupun demikian, tidak semua pakar setuju bahwa alat manajemen ini cocok untuk semua jenis organisasi, seperti perpustakaan. Brockman (1992) dalam Wilson dan Town (2006) mengatakan bahwa penggunaan alat ini merupakan “*Just another management fad.*”

Terlepas dari pro dan kontra pemanfaatan alat ini untuk perpustakaan, *benchmark* dalam mengukur kualitas perpustakaan telah digunakan semenjak tahun 1990. Wilson dan Town (2006) mencoba melakukan investigasi selama empat tahun terhadap tiga perpustakaan perguruan tinggi untuk mengetahui apakah dengan menerapkan pola *benchmark* mampu meningkatkan kualitas layanan perpustakaan. Mereka berkesimpulan apabila alat ini digunakan secara tepat maka mampu meningkatkan kualitas perpustakaan, sebaliknya akan menjadi sia-sia apabila tidak digunakan secara tepat.

Benchmark dapat dibagi ke dalam dua kelompok, yaitu internal dan eksternal. Internal *benchmark* adalah suatu perbandingan dari suatu kegiatan yang sama dalam organisasi, sedangkan eksternal merupakan proses membandingkan diri sendiri dengan kompetitor. Istilah membandingkan bermakna ukuran. Ukuran bisa dihitung secara kuantitatif maupun kualitatif. Dengan kata lain *benchmark* adalah mengukur kinerja suatu organisasi secara konsisten dan berkelanjutan.

Proses Benchmark

Untuk mengimplementasikan *benchmark* dengan sukses, maka harus disusun metode pengukuran yang terstruktur

dengan baik. Proses *benchmark* biasanya didokumentasikan secara berurutan langkah demi langkah. Berikut ini Wilson dan Pitman (2000) akan menjelaskan metode yang perlu diikuti dalam menentukan *benchmark* dengan cara (1) kenali kebutuhan untuk perubahan, tentukan sikap dan lingkup kebutuhan; (2) identifikasi apa yang akan menjadi *benchmark* (subjek) dan bagaimana proses akan dilakukan (pendekatan) dengan cara menentukan jasa dan proses strategik apa yang dibutuhkan oleh organisasi, seberapa puas pemakai dengan jasa yang diberikan; (3) bentuk team dan latih staf dengan cara mengidentifikasi staf mana yang akan terlibat dan jasa apa yang akan diberikan; (4) lakukan analisis untuk menentukan ukuran kinerja yang akan dibuat dengan kinerja saat ini; (5) tetapkan siapa dan organisasi mana yang akan dijadikan model; (6) analisa hasil dengan cara membandingkan kinerja yang diperoleh dengan yang ditetapkan dan identifikasi perbedaannya; (7) kembangkan rencana kerja (action plans); (8) implementasi dan monitor' dan (9) *Benchmark* lagi jika diperlukan.

Mengukur Kinerja Perpustakaan

Pentingnya mengukur kinerja telah lama dikenal oleh pustakawan. Kajian pertama yang pernah dilakukan oleh pustakawan secara sistematis sekitar tahun 1960an di Inggris, walaupun lebih ditujukan untuk perpustakaan umum dan perpustakaan perguruan tinggi. Namun, kajian tersebut dianggap sebagai kajian ilmiah pertama yang memberikan dasar sistematis dalam proses pengambilan keputusan (Brophy and Wynne, 1997)

Kenapa data tentang apa yang dilakukan oleh perpustakaan begitu penting dikumpulkan? Bukankah dengan mengukur kinerja akan menunjukkan buruk atau bagusnya kinerja pengelola perpustakaan itu sendiri? Ada dua tujuan utama kenapa perpustakaan mengumpulkan data tentang kegiatan yang telah dilakukannya: (a) untuk menggambarkan organisasi, dan (b) untuk melakukan evaluasi apakah organisasi telah berhasil memenuhi misi yang ditetapkannya. Kegunaan yang paling penting adalah untuk membantu manajer perpustakaan dalam mengambil keputusan lebih efektif dan efisien.

The IFLA Guidelines (1996) menyatakan bahwa pengukuran kinerja maksudnya adalah sekumpulan data statistik dan data lainnya untuk menggambarkan kinerja perpustakaan dan menganalisis data tersebut untuk mengevaluasi kinerja. Dalam konteks ini, kinerja

dipahami sebagai derajat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, khususnya untuk mengetahui kebutuhan pemakai. Indikator kinerja adalah pernyataan kuantifikasi yang digunakan untuk mengevaluasi dan membandingkan kinerja suatu perpustakaan dalam mencapai tujuannya. Indikator ini sangat efisien digunakan untuk mengukur jasa atau layanan perpustakaan yang diterima oleh pemakai. Indikator tersebut harus mudah digunakan, terpercaya, valid dan dapat dijadikan alat dalam pengambilan keputusan.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa indikator kinerja harus (a) tepat (valid) terhadap apa yang ingin diukur, digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tertentu dan hasil yang diperoleh harus mampu menjawab pertanyaan tersebut; (b) Terpercaya (akurat), tidak ambigu, tetapi bila yang diukur adalah sikap dan pandangan, maka hasilnya tidak bisa numerik; (c) *Reproducible*—hal yang sama harus diukur dan cara yang sama pula. Cara yang sama dapat dilakukan untuk mengukur kinerja perpustakaan yang lain pada waktu yang berbeda dan antara perpustakaan yang sejenis; (d) Bermanfaat (informatif) dalam pengambilan keputusan, mampu menginterpretasikan kualitas, kegagalan dan cara untuk meningkatkannya—harus mengacu kepada tujuan perpustakaan; dan (e) Praktis (user friendly), mudah digunakan.

Jacoby (2005) mengatakan bahwa tak jarang suatu organisasi melakukan kesalahan dalam mengukur kerjanya. Dalam banyak kasus, sering terjadi usaha untuk menutupi pencapaian kinerja yang sebenarnya. Akibatnya akar permasalahan yang dihadapi oleh perpustakaan tidak pernah muncul, sehingga strategi pengembangan perpustakaan dari tahun ke tahun tidak pernah fokus, bahkan jauh dari harapan pemakainya.

Pengelola perpustakaan sering menggadag-gadangkan jumlah koleksi yang dimilikinya. Bahkan jumlah ketersediaan koleksi sering dijadikan tolok ukur dalam menilai bagus atau tidaknya suatu perpustakaan. Padahal koleksi yang banyak belum tentu sesuai lagi dengan kebutuhan pemakai yang dari waktu ke waktu terus berkembang. Ironisnya, tekadang pustakawan sendiri tidak tahu jumlah koleksi yang dimilikinya.

"Ketidakberanian" atau ketidaktahuan atau ketidakmauan dalam mengukur kinerja perpustakaan menyebabkan tidak berkembangnya perpustakaan. Penyebabnya beragam, mulai dari "kesibukkan" dalam melakukan

pekerjaan teknis, sampai dengan ketakutan akan rendahnya kinerja yang diperoleh. Padahal dengan mengetahui kinerja tersebut, pengelola perpustakaan akan memperoleh gambaran faktor-faktor penyebab ketidak tercapaian tujuan yang hendak dicapai. Untuk itu, Jacoby (2009) memberikan langkah-langkah dalam mengevaluasi kinerja organisasi yang juga dapat diterapkan pada perpustakaan.

1. Defeniskan dengan jelas setiap ukuran yang digunakan agar setiap orang dalam organisasi tersebut dapat mengerti apa yang sedang diukur
2. Buat standar ukuran
3. Tetapkan baseline dari setiap ukuran tersebut
4. Tetapkan standar mutu perpustakaan berdasarkan standar penyelenggaraan perpustakaan yang baku
5. Buatlah target yang hendak dicapai
6. Diskusikan hasil secara berkala

Menetapkan ukuran

Perpustakaan yang telah dikelola dengan baik, biasanya memiliki program jangka panjang, menengah dan pendek. Rencana jangka panjang adalah “mimpi” yang tergambar dari visi perpustakaan, sedangkan jangka menengah dan pendek adalah usaha pencapaian yang dilakukan secara sistematis dan terencana yang tertuang dalam program kerja pada periode tertentu (biasanya 1 – 3 tahun).

Setiap satuan program kerja harus mengacu kepada misi perpustakaan. Program kerja yang dibuat tersebut harus dinyatakan dengan jelas dan terukur. Untuk mengukur pencapaian maka diperlukan ukuran awal (baseline). Ukuran awal ini ditetapkan pada waktu program kerja dibuat. Misalkan, diperoleh hasil evaluasi bahwa rata-rata waktu yang dibutuhkan dalam melayani pemakai dalam meminjam koleki perpustakaan selama 15 menit. Bila rata-rata jumlah pemakai yang meminjam koleksi dalam satu hari sebanyak 25 orang sedangkan jam buka perpustakaan hanya selama 6 jam dalam satu hari maka jumlah pemakai yang terlayani adalah 24 orang, sehingga ada satu orang pemakai yang ”tidak” terlayani. Berdasarkan data tersebut maka ukuran awalnya dari rata-rata waktu peminjaman adalah 15 menit. Pertanyaannya adalah apa yang harus dilakukan oleh perpustakaan untuk mempercepat waktu peminjaman sehingga rata-rata waktu peminjaman meningkat menjadi 10 menit agar mampu melayani semua pemakai dalam satu hari. Ukuran waktu rata-rata 10 menit adalah tujuan

yang hendak dicapai perpustakaan pada periode itu. Pengukuran dapat dilakukan pada tengah tahun (mid-term) atau pada akhir tahun. Berikut ini akan ditampilkan contoh program kerja berbasis kinerja.

| | |
|-------------------|--|
| TUJUAN | Meningkatkan kepuasan pemakai |
| SASARAN | Merancang layanan prima untuk memenuhi kebutuhan pemakai dalam memperoleh informasi untuk tujuan pendidikan dan penelitian |
| STRATEGI KUNCI | Meningkatkan akses ke sumber-sumber informasi tercetak, eketronik, dan format lainnya dengan cepat, akurat dari mana saja dan kapan |
| AKTIVITAS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan dokumen cetak terpilih untuk dimigrasikan ke dalam bentuk digital atau elektronik 2. Menyiapkan sumber daya internet 3. Meningkatkan kemampuan pemakai dalam mengakses informasi elektronis 4. Meningkatkan keakuratan informasi yang terdapat pada katalog |
| INDIKATOR KINERJA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya bahan pustak digital sebanyak 200 judul 2. Meningkatnya jumlah pemanfaatan koleksi sebesar 10% 3. Meningkatnya jumlah kunjungan ke perpustakaan secara remote sebesar 10% dari total pemakai |

Standar ukuran

Banyak standar ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perpustakaan. Beberapa organisasi seperti EAL (1995), CRANFIELD, MIEL2 (1997), Van House (1990), IFLA (1996) dan ISO 11620 (1998) memberikan ukuran-ukuran yang jelas terhadap indikator yang digunakan.

IFLA (1996) dalam panduannya *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries* memberikan standar ukuran yang berorientasi pada pemakai dan keefektifan layanan yang diberikan, terutama pada perpustakaan perguruan tinggi.

Terdapat 16 indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perpustakaan seperti berikut ini.

- kepuasan pemakai (termasuk jasa yang digunakan secara remote);
- umum (jam buka perpustakaan dibandingkan dengan permintaan);
- penyediaan dan temu kembali dokumen (expert checklists, pemanfaatan koleksi,
- Penggunaan koleksi berdasarkan subjek, dokumen yang tidak digunakan);
- pertanyaan dan layanan referensi (rerata pertanyaan yang terjawab);
- penelusuran informasi (penelusuran bahan pustaka yang diketahui, penelusuran subjek);
- pengadaan dan pengolahan dokumen (pengadaan, pengolahan);
- peminjaman dan pengembalian dokumen (waktu); dan
- ketersediaan (proporsi dokumen yang tersedia segera sesuai dengan permintaan).

International Standards Organisation (1998) menerbitkan ISO/DIS 11620 Information and documentation—Library performance indicators yang mendata indikator-indikator yang dapat digunakan oleh berbagai jenis perpustakaan. Sebanyak 29 indikator ditujukan untuk perpustakaan tradisional dengan cakupan sebagai berikut:

- kepuasan pemakai;
- umum (pemanfaatan/anggaran);
- penyediaan dokuments (ketersediaan/penggunaan);
- penemuan kembali dokumen (kecepatan temu balik);
- peminjaman dokumen;
- pertanyaan dan layanan referensi (rerata pertanyaan yang terjawab dengan benar);
- penelusuran informasi (berhasil atau tidaknya penelusuran leat catalog);
- fasilitas (ketersediaan/penggunaan);
- pengadaan dan pengolahan; dan
- pengatalogan (biaya per judul).

Selain indikator tersebut di atas, perpustakaan dapat membuat indikator tambahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing perpustakaan. Namun yang pasti bahwa indikator tersebut dapat diukur berkali-kali dengan cara yang sama.

Alat untuk mengukur kepuasan pemakai

Banyak pakar menentukan karakter kualitas organisasi perpustakaan. Misalnya konsep Servqual yang dipelopori oleh Parasuraman yang membagi menjadi lima karakteristik kualitas. Empat universitas terkemuka di Australia yang bergabung di University 21 juga memiliki karakteristik kualitas yang agak berbeda, demikian pula yang dikembangkan oleh ARL yang memodifikasi apa yang telah dilakukan oleh Parasuraman menjadi *Library Quality (LibQUAL)*

Secara ringkas karakteristik kualitas dan para pelopornya dapat dilihat pada gambar di bawah:

| Karakteristik Kualitas Perpustakaan | | |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Parasuraman | University 21 | libQUAL |
| <i>Tangible</i> (Bukti Langsung) | Fasilitas/Kelengkapan | Perpustakaan sebagai tempat |
| <i>Reliability</i> (Keandalan) | Kualitas Layanan | Keandalan |
| <i>Responsiveness</i> (daya tanggap) | Kualitas Layanan | Pengaruh Layanan |
| <i>Assurance</i> (Jaminan) | Komunikasi | Akses Informasi |
| <i>Emphaty</i> (Empati) | Manusia | Kelengkapan Koleksi |

Sumber: Surtiawan (2006)

Simpulan

Benchmark adalah jati diri perpustakaan. Untuk mengungkapakan jati diri tersebut, perpustakaan perlu melakukan evaluasi dengan cara mengukur hasil pencapaian (kinerja) yang telah dilakukan. Dengan mengetahui kinerja yang diperoleh maka perpustakaan akan mampu merencanakan pengembangan perpustakaan dengan lebih baik sehingga dapat memenuhi kebutuhan pemakai yang semakin hari semakin berkembang.

Daftar Bacaan

Brophy, Peter and Wynne, Peter M. Management Information Systems and Performance Measurement for the Electronic Library: eLib Supporting Study (MIEL2).

Final Report. Lancashire: Centre for Research in Library & Information Management, 1997

Favret, Leo. Benchmarking, annual library plans and best value: the implications for public libraries. *Library Management*. Bradford: 2000. Vol. 21, Edisi 7; pg. 340

IFLA. Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries, Munich, Saur, 1996.

Jacoby, David. Measuring sourcing performance: What's the mystery?. *Purchasing*; Jun 2, 2005; 134, 10; ABI/INFORM Global pg. 60

Jain, Priti. Strategic human resource development in public libraries in Botswana. [Library Management](#). Bradford: 2005. Vol. 26, Edisi 6/7; pg. 336, 15 pgs

Surtiawan, Dwi. Kepuasan Pemakai dan Peningkatan Kualitas Berbasis Pemakai: Pendekatan Manajemen Pemasaran sebagai Paradigma Baru Perpustakaan. 2006.

Wilson, Frankie dan Town, J. Stephen. *Benchmarking and library quality maturity*. *Performance Measurement and Metrics*. Vol. 7 No. 2, 2006 pp. 75-82