

---

**STRATEGI PENINGKATAN *HUMAN CAPITAL* PADA JABATAN FUNGSIONAL PUSTAKAWAN DI UNIVERSITAS PADJADJARAN**  
*Human Capital Increasing Strategy in Librarian at Padjadjaran University*

<sup>1</sup>Lala Adilla Nur, <sup>2</sup>Edah Djubaedah, <sup>3</sup>Nita Nurliawati

<sup>1</sup>Universitas Padjadjaran-Jatinangor

<sup>2,3</sup>Politeknik STIALAN-Bandung

<sup>1</sup>adilla@unpad.ac.id, <sup>2</sup>e\_jubaedah@yahoo.com, <sup>3</sup>nita.nurliawati@poltek.stialanbandung.ac.id

---

**INFORMASI  
ARTIKEL**

*Article history :*

Dikirim :

27-09-2023

Revisi Pertama :

26-12-2023

Diterima :

29-12-2023

---

**Kata Kunci :**

*strategi; human capital;*

*pustakawan*

**Keywords :**

*strategi; human capital;*

*librarian*

---

**ABSTRAK**

Perkembangan dan transformasi di bidang teknologi, informasi, industri, dan era *society 5.0* menyebabkan karyawan dituntut untuk selaras mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Perubahan tatanan regulasi berawal dari perubahan manajemen PNS di era Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, serta reformasi birokrasi nasional yang berakibat pada perubahan manajemen kepegawaian, kemudian diharapkan pada tahun 2025 dapat bertransformasi menjadi pengembangan ASN berbasis potensi atau *human capital*. Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini, sesuai dengan fenomena yang merupakan hasil dari observasi lapangan. Teknik verifikasi data yang dianggap relevan dalam penelitian ini, antara lain triangulasi data, *member check* dan konfirmasi (eksternal auditor). Kegiatan analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu pengumpulan data, reduksi data dan penyajian data. Peneliti merangkum data/informasi melalui observasi, wawancara, dan kajian dokumentasi, kemudian menyusun hasil pengolahan data tersebut sesuai dengan formatnya masing-masing, hasil wawancara disusun berdasarkan pedoman, dan hasil observasi disusun sesuai dengan topik. Analisis SWOT dilakukan untuk mengalisis peningkatan *human capital* dalam jabatan fungsional pustakawan, sehingga diketahui apa saja faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. Setelah mendapatkan beberapa isu strategis, dilakukan identifikasi untuk merumuskan strategi apakah yang sesuai dalam peningkatan human capital pada jabatan fungsional di Universitas Padjadjaran. Hasil penelitian menunjukkan beberapa strategi yang dapat diimplementasikan, antara lain meningkatkan dan melaksanakan proyek-proyek atau peluang kerjasama maupun melalui Nota Kesepahaman (MoU), *benchmarking*, *staff exchange*, serta membangun kompetensi pustakawan. Keberadaan jabatan fungsional pustakawan

---

diperlukan dalam mendukung sumber daya akademik dan layanan terhadap pengguna.

#### Abstract

*Developments and transformations on technology, information, industry, and the era of society 5.0 cause employees has changes that occur in the organization. Changes in the regulatory framework began with changes in PNS management in the era of the State Civil Apparatus Law, as well as national bureaucratic reform which resulted in changes in personnel management, in 2025 this can transform into potential or human capital-based ASN development. The qualitative approach used to the phenomenon which is the result of observations. Data verification techniques considered relevant in this study include data triangulation, member checks and confirmations (external auditors). The analysis occur simultaneously, namely data collection, reduction and presentation. The data/information through observation, interviews, and documentation review, then arranges the results of data processing according to their respective formats, the interviews are arranged based on guidelines, and the results of the observations are arranged according to the topic. SWOT analysis is carried out to analyze the increase in human capital in librarian, so that it is known what factors are the strengths, weaknesses, opportunities and threats. After obtaining several strategic issues, identification was carried out to formulate a strategy that was appropriate in increasing human capital in functional positions at Unpad. The results of the study show several strategies that can be implemented, include improving and implementing projects or opportunities for cooperation or through Memorandums of Understanding (MoU), benchmarking, staff exchanges, and building librarian competence. The existence of a librarian functional position is needed to support academic resources and services to users.*

---

#### A. PENDAHULUAN / INTRODUCTION

Efektivitas organisasi tergantung kepada perilaku kerja serta produktivitas sumber daya manusianya sebagai salah satu pilar pendukung keberlangsungan hidupnya. Perkembangan dan perubahan tata kelola organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja sumber daya manusianya. Hal ini disebabkan tidak semua anggota organisasi dapat menerima perubahan. Mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi mempunyai berbagai tantangan tersendiri. Perubahan yang terjadi dalam organisasi menyebabkan dinamika maupun ritme pekerjaan turut berubah, baik itu dari status keorganisasiannya, standar pelayanan, sarana yang diperlukan, sampai dengan tuntutan perubahan dalam aspek kompetensi sumber daya manusianya.

Perkembangan dan transformasi di bidang teknologi, informasi, industri, dan *era society* 5.0 menyebabkan karyawan dituntut untuk selaras mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Persaingan organisasi pendidikan tinggi di dalam negeri pun meningkat. Agar dapat

meningkatkan daya saing baik secara internal maupun eksternal, dibutuhkan modal manusia yang mampu berkontribusi dan terlibat secara aktif terhadap keputusan-keputusan maupun kebijakan sehingga diharapkan meningkatnya kinerja organisasi.

Adanya perubahan tatanan regulasi berawal dari perubahan manajemen PNS di era Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, serta reformasi birokrasi nasional yang berakibat pada perubahan manajemen kepegawaian, kemudian diharapkan pada tahun 2025 dapat bertransformasi menjadi pengembangan ASN berbasis potensi atau *human capital*. Peningkatan kinerja SDM harus mampu menghasilkan nilai tambah bagi kemajuan Unpad dan masyarakat. Pelaksanaan kinerja secara efektif dan efisien, dirancang dan ditingkatkan untuk perbaikan secara konsisten dan berkelanjutan. Pengelolaan atau manajemen SDM tenaga kependidikan sebagai aset Unpad didasarkan atas manajemen kinerja dan produktivitas SDM melalui skema pembiayaan yang dirancang untuk peningkatan keterlibatan pegawai, pengembangan talenta, pelatihan, mentoring, dan sertifikasi. Transformasi Unpad setelah menjadi PTNBH mempunyai orientasi dan berfokus pada pengembangan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia, keunggulan akademik berstandar internasional, serta *common goals* (CGs) Provinsi Jawa Barat dan Indonesia serta rekognisi global. Organisasi dituntut untuk beradaptasi terhadap perubahan serta menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam menghadapi perkembangan politik, sosial dan ekonomi.

Transformasi pengelolaan SDM Unpad yang awalnya mengelola SDM secara konvensional serta menganggap SDM sebagai aset, kemudian pengelolaan SDM diubah menjadi pengelolaan SDM berbasis *human capital*. Pusat *assessment* dan pengembangan SDM didirikan sebagai salah satu cara untuk memudahkan pemetaan prospek karir SDM, serta memberikan *assessment* bagi SDM yang akan promosi jabatan struktural dan fungsional. Selain itu dilakukan digitalisasi atas sistem administrasi dan kinerja untuk memprospek SDM yang akan studi lanjut tepat waktu, pengumpulan poin prestasi dan kinerja, serta penghitungan remunerasi untuk mendorong produktivitas yang berkelanjutan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN-RB) Nomor 42 Tahun 2018 mengenai Penyesuaian (Inpassing) Jabatan Fungsional, maka Unpad melakukan pemetaan Jabatan Fungsional tertentu dengan Pengembangan SDM Pola Profesi dengan 3 Jalur Ber-Jenjang (P3JJ). Tahapan yang dilakukan antara lain: penyusunan strategi, pengumpulan bahan, sampling, analisis data, penetapan formasi, dan penetapan jabatan. Saat ini Unpad telah melaksanakan tahapan penetapan jabatan, melalui penyesuaian (inpassing) jabatan fungsional atau konversi jabatan fungsional umum ke jabatan fungsional tertentu menyesuaikan dengan kebijakan eksternal dan internal, yang telah tercantum pula di dalam Renstra Unpad periode 2020-2024. Menghadapi tantangan dalam meningkatkan manfaat dan kemaslahatan bagi masyarakat, Unpad harus mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan kebutuhan masyarakat di era digitalisasi saat ini.

Sarana dan prasarana pendidikan atau sumber daya akademik yang terdapat di semua Perguruan Tinggi, dalam mendukung visi dan misi maupun pelaksanaan Tridharma salah satunya adalah Perpustakaan. Keberadaan Perpustakaan dalam suatu institusi Pendidikan merupakan hal yang penting. Sehingga dapat dilihat bahwa perpustakaan harus mendukung kegiatan akademik dan proses pendidikan serta riset dalam sebuah institusi pendidikan tinggi. Perpustakaan harus memberikan akses yang luas kepada para pengguna. Konten sebuah perpustakaan tidak terbatas kepada pelayanan sirkulasi bahan pustaka konvensional, atau hanya meliputi pengembangan bahan pustaka, pengolahan bahan pustaka, penyimpanan dan pendistribusian informasi, tetapi harus mencakup koleksi digital serta layanan pemustaka berbasis teknologi.

Tantangan pengembangan sumber daya perpustakaan bukan hanya memenuhi kebutuhan sivitas akademika dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi, tetapi lebih luas

menjangkau masyarakat melalui berbagai kegiatan pengabdian masyarakat seperti literasi informasi. Oleh karena itu sumber daya manusia perpustakaan nya pun harus dapat memenuhi standar kompetensi termasuk pengembangan layanan berbasis teknologi. Upaya pengelolaan perpustakaan secara professional diperlukan dalam rangka memenuhi capaian output yang diinginkan dari setiap kegiatan dalam memenuhi kebutuhan pemustaka.

Proses pengangkatan PNS dalam Jabatan Fungsional bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan dalam jangka waktu tertentu menurut Permenpan 42 Tahun 2018 yang meliputi pengembangan karier, profesionalisme, peningkatan kinerja organisasi, dan memenuhi kebutuhan jabatan fungsional di Unpad. Adanya 26 (dua puluh enam) jabatan fungsional di Unpad, diharapkan dapat menjawab tantangan di era revolusi industri 4.0, *society* 5.0 serta era disrupsi sosial. Jabatan Fungsional Pustakawan merupakan Jabatan Fungsional Tertentu yang diakui di Unpad sejak 1990. Menghadapi tantangan tersebut tenaga kependidikan diharapkan memiliki kemampuan beradaptasi dengan cepat dan berinovasi menghadapi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan kebijakan, regulasi serta kondisi yang terjadi di dalam organisasi menuntut eksistensi perpustakaan sebagai sumber daya akademik, untuk selalu menyesuaikan dengan perkembangan jaman dalam *upgrade* dan *update* koleksi maupun sistem layanan, sehingga dapat memberikan akses yang luas kepada pemustaka. Pembinaan SDM Perpustakaan yang telah dilakukan salah satunya dengan melakukan analisis jabatan fungsional pustakawan, ketika memberlakukan penyesuaian jabatan fungsional. Penyesuaian tersebut dilakukan kepada seluruh tenaga kependidikan di Unpad yang telah memilih jabatan fungsional masing-masing, baik PNS maupun Non-PNS.

Sesuai amanat Undang-Undang No. 43/2007 dan Permendiknas 25 tahun 2008, SDM perpustakaan atau pustakawan harus memiliki kompetensi berbasis Teknologi-Informasi-Komunikasi (TIK). Hal tersebut mengubah paradigma perpustakaan dari sistem perpustakaan konvensional ke sistem perpustakaan berbasis TIK yang harus berorientasi kepada kebutuhan pemustaka. Dari data awal yang ditemukan bahwa penerapan pengembangan SDM di Universitas Padjadjaran dengan Pola Profesi dengan Tiga Jalur Berjenjang (P3JJ) pada jabatan fungsional pustakawan, ditemukan bahwa tidak semua pustakawan mempunyai latar belakang pendidikan yang linear dengan jabatan fungsionalnya. Hanya sebanyak 12 (dua belas) orang PNS dan 3 (tiga) orang non-PNS yang berlatar Pendidikan Sarjana Ilmu Informasi dan Perpustakaan. Jumlah pustakawan keseluruhan sebanyak 109 (seratus sembilan) untuk PNS dan 21 (dua puluh satu) untuk non-PNS.

Jabatan Fungsional Pustakawan, pertama kali diatur dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 18/MENPAN/1988 tentang Jabatan Fungsional Pustakawan dan Angka Kreditnya. Dalam rangka memenuhi tuntutan perkembangan karier dan peningkatan profesionalisme Pustakawan, keputusan di atas telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Pustakawan dan Angka Kreditnya. Kemudian disusun pula Peraturan Kepala Perpustakaan Nasional Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 Tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pustakawan dan Angka Kreditnya. Kedua peraturan tersebut memberi pedoman kepada para pustakawan mulai dari penjenjangan jabatan, unsur dan butir kegiatan pustakawan berdasarkan jenjang jabatan, tugas pokok dan fungsi, manajemen perpustakaan, pengelolaan dan pelayanan perpustakaan, pengembangan sistem kepustakawanan, pengembangan profesi, penunjang tugas pustakawan.

Jabatan Fungsional Pustakawan merupakan jabatan yang mempunyai ruang lingkup, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk melaksanakan kegiatan kepustakawanan. Syarat tertentu yang harus dipenuhi berkaitan dengan standar kompetensi pustakawan yang telah

diatur dalam Peraturan Kepala Perpustakaan Nasional Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pustakawan dan Angka Kreditnya.

## B. METODE/METHOD

Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini, menurut penulis sesuai dengan fenomena yang merupakan hasil dari observasi lapangan. Metode penulisan yang digunakan adalah deskriptif. Menurut Creswell (2017:4), penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Metode ilmiah yang digunakan disesuaikan dengan kondisi lingkungan penelitian sehingga diperoleh jawaban penelitian berdasarkan fakta yang ditemukan di lapangan. Creswell (2017:269), menyatakan bahwa peneliti menjelaskan asumsi-asumsi kualitatif, selanjutnya dilakukan triangulasi data yaitu data dikumpulkan melalui beragam sumber agar hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dapat dianalisis seutuhnya. Jika tema-tema dibangun berdasarkan sejumlah sumber data atau perspektif dari partisipan, maka proses ini dapat menambah validitas penelitian.

Peneliti menggunakan tiga teknik verifikasi data yang dianggap relevan dalam penelitian ini, antara lain triangulasi data, member check dan konfirmasi (eksternal auditor). Tahapan pertama dari pengumpulan data dilakukan melalui wawancara. Dalam hal pengumpulan data melalui wawancara, informan kunci yang peneliti wawancarai adalah Kepala Pusat Pengelolaan Pengetahuan, Koordinator Divisi Perpustakaan, Koordinator Divisi Pengelolaan Pengetahuan, Penanggung Jawab Divisi SDM Fungsional Kepustakawanan, dan Pustakawan dari setiap jenjang jabatan PNS. Objek observasi peneliti adalah Kantor Perpustakaan Pusat (Pusat Pengelolaan Pengetahuan) serta Pustakawan yang ada di lingkungan Universitas Padjadjaran. Studi dokumentasi yang peneliti lakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen terkait pengembangan Jabatan Fungsional Pustakawan. Menurut Miles dan Huberman (Silalahi, 2009:339), kegiatan analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu pengumpulan data, reduksi data dan penyajian data. Ketiga kegiatan tersebut dimaksudkan untuk membangun wawasan peneliti supaya mempermudah menganalisis fenomena yang terjadi.

Pada proses reduksi data, peneliti merangkum data/informasi yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan kajian dokumentasi ke dalam bentuk tulisan, kemudian menyusun hasil pengolahan data tersebut, khusus hasil wawancara disusun berdasarkan pedoman wawancara, sementara untuk hasil observasi disusun sesuai dengan topik.

Penggunaan analisis SWOT dilakukan untuk menganalisis peningkatan human capital dalam jabatan fungsional pustakawan, sehingga diketahui apa saja faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi dalam peningkatan human capital dalam jabatan fungsional pustakawan. Setelah mendapatkan beberapa isu strategis, dilakukan identifikasi untuk merumuskan strategi apakah yang sesuai dalam peningkatan human capital pada jabatan fungsional di Universitas Padjadjaran. Penelitian ini diawali dengan pengidentifikasian isu strategis yang dihasilkan dari teori Peterson and Spiker yaitu meliputi *psychological capital* (modal psikologi), *emotional capital* (modal emosional), *intellectual capital* (modal intelektual), dan *social capital* (modal sosial).

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN / RESEARCH FINDING AND DISCUSSION

Menentukan indikasi strategi yang tepat untuk peningkatan human capital pada jabatan fungsional pustakawan Universitas Padjadjaran, diperlukan analisis lingkungan strategis supaya strategi yang dibuat sesuai dengan kondisi terkini yang dihadapi oleh Universitas Padjadjaran. Analisis lingkungan internal mencakup analisis terhadap kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi yang dapat dikelola manajemen. Berdasarkan analisis kondisi lingkungan internal, yang

menjadi kekuatan organisasi adalah faktor internal yang mendukung peningkatan human capital (modal insani) pada Jabatan Fungsional Pustakawan, sebaliknya kelemahan adalah yang menghambat peningkatan *human capital*.

1. Kondisi SDM dari segi kualitas dan kuantitas

Berdasarkan hasil diskusi dengan para informan, serta berdasarkan isu strategis

hasil output intellectual capital menurut Peterson & Spiker, terlihat bahwa terdapat kelemahan dari sisi kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yaitu:

- a. Kekurangan SDM Perpustakaan: jumlah Pustakawan di Fakultas sebarannya tidak merata, Jumlah Pustakawan jenjang Madya hanya 4 (empat) orang, pada jenjang Pustakawan Muda tertumpuk di satu Perpustakaan Fakultas sedangkan di Fakultas yang lain tidak ada tenaga Pustakawan dengan jenjang Pustakawan Muda;
- b. Latar belakang Pendidikan tidak linier;
- c. Jabatan Fungsional Pustakawan yang unit kerjanya bukan di Perpustakaan.
- d. Tidak semua pustakawan update dan inline dengan teknologi.

2. Teknologi termasuk sarana dan prasarana, dirasakan masih kurang memadai.

Berdasarkan hasil diskusi dengan para informan, isu strategis hasil output intellectual capital menurut Peterson & Spiker, terlihat bahwa:

- a. Penggunaan sistem pengelolaan dalam pelayanan perpustakaan berbasis elektronik, tetapi tidak semua familiar bekerja menggunakan aplikasi tertentu yang terintegrasi dengan sistem atau berbasis teknologi informasi.
- b. Tidak semua pustakawan dapat mengakses Penggunaan Aplikasi ULiMs (berisi data koleksi perpustakaan), dan OPAC (aplikasi ketersediaan buku koleksi perpustakaan & e-jurnal yang dilanggan).
- c. Hardware yang digunakan dalam melakukan pelayanan banyak yang sudah tidak layak/sudah tidak bisa mendukung layanan berbasis serba elektronik.

3. Sistem penganggaran yang tersedia.

Berdasarkan hasil diskusi dengan para informan, berdasarkan isu strategis hasil *output social capital* menurut Peterson & Spiker, dari indikator network terlihat bahwa sistem penganggaran yang berlaku dari Universitas Padjadjaran dalam Rencana Keuangan Anggaran Kementerian Lembaga (RKA-KL) Direktorat Pendidikan dan Internasionalisasi, kemudian Rencana Anggaran Biaya yang diajukan setiap satu tahun sekali, kemudian ditembuskan ke Kantor Layanan Pengadaan (KLP)

4. Peraturan internal yang mendukung dan menghambat organisasi.

Berdasarkan hasil diskusi dengan para informan dikaitkan dengan isu strategis hasil *output aspek social capital* dan *emotional capital*. Berdasarkan teori Peterson & Spiker, diperoleh gambaran antara lain, Struktur Organisasi dan Tata Kelola (SOTK) UNPAD terkait Unit Pusat Pengelolaan Pengetahuan membuat rentang administrasi untuk pengambilan keputusan menjadi terlalu panjang, sehingga beberapa keputusan penting menjadi menggantung dan bahkan ada yang sampai saat ini masih belum ada titik terang tindak lanjutnya. padahal bagi operasional layanan civitas hal tersebut bersifat *urgent* pada saat ini.

5. Sikap dan Komitmen manajemen puncak.

Berdasarkan Informasi setelah melaksanakan wawancara mendalam dengan Kepala Pusat Pengelolaan Pengetahuan, kemudian setelah dikaitkan dengan isu strategis hasil output aspek *social capital* dan *intellectual capital*, serta setelah melakukan konfirmasi, menunjukkan bahwa di Pusat Pengelolaan Pengetahuan merupakan tempat strategis untuk membuat aturan, pengembangan sistem, layanan dan selanjutnya,

Hal tersebut diiringi dengan Pusat Pengelolaan Pengetahuan yang merupakan "rumah" dari Pustakawan, memiliki [kandaga.unpad.ac.id](http://kandaga.unpad.ac.id) yang merupakan satu keunikan terkait penelusuran kekayaan intelektual UNPAD.

Penentuan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman serta untuk menghindari terjadinya subyektifitas, peneliti telah melakukan wawancara dengan informan yang merupakan Kepala Pusat Pengelolaan Pengetahuan. Berdasarkan hal tersebut terlihat hal-hal yang menjadi peluang dan ancaman dalam peningkatan *human capital* pada jabatan fungsional pustakawan, dikombinasikan dengan isu strategis *output* berdasarkan teori Spiker & Peterson (2005).

Peluang atau dukungan faktor internal dalam peningkatan *human capital* pada jabatan fungsional pustakawan di Universitas Padjadjaran, antara lain:

1. Jabatan Fungsional Pustakawan merupakan jabatan fungsional pertama yang diakui di Universitas Padjadjaran, dengan dukungan instansi Pembina yaitu Perpustakaan Nasional Republik Indonesia.
2. Transformasi Unpad menjadi Perguruan Tinggi Berbadan Hukum (PTNBH) menyebabkan seluruh tenaga kependidikan diharuskan untuk memilih jabatan fungsional nya sesuai dengan peminatan masing-masing individu. Hal tersebut didukung dasar hukum yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi No. 42 Tahun 2018, mengenai Kebijakan Pengangkatan PNS dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian/*Inpassing*.
3. Telah dilakukan analisis jabatan melalui Profesi 3 Jalur berjenjang (P3JJ) yang terdiri dari: Operating yaitu Jalur Teknisi-Aspek Keterampilan yang ditonjolkan; *Utilizing* yaitu Jalur Pemanfaat-Aspek Analisis yang ditonjolkan (Keahlian); Managing Jalur Pengelola Aspek Koordinasi penyelesaian pekerjaan.

**Tabel Strategi dan Uraian Matriks SWOT**

Strategi dari Matriks SOWT	Strategi dari uraian
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kerjasama dengan perguruan tinggi di luar negeri, dalam hal hal pertukaran pustakawan (<i>staff exchange</i>) dan pertukaran bahan Pustaka. (S1:S3:O1:O5)</li> <li>2. Melakukan pelatihan Bahasa asing untuk pustakawan dalam mendukung rencana strategis Unpad, menuju <i>World Class University</i>.(S3:S5:O2:O3)</li> <li>3. Menambah layanan sarana prasarana di Pusat Pengelolaan Pengetahuan untuk pemustaka. (S4:S5:O4:O5)</li> <li>4. Melaksanakan Kerjasama tambahan dengan Instansi Pembina maupun pihak ketiga dalam rangka pengembangan dan kompetensi pustakawan (S2:S3:O1:O4:O5)</li> <li>5. Meningkatkan kerjasama dengan pihak ketiga untuk pengembangan <i>e-resources</i> dan <i>e-journal</i> dalam layanan pemustaka (S1:S4:S5:O1:O2:O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam menunjang ciri/indikator dari <i>Intellectual Capital</i>, maka dilakukan strategi dengan cara meningkatkan dan melaksanakan proyek-proyek Kerjasama maupun melalui Nota Kesepahaman (MoU), antara lain kerjasama dengan: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Perguruan tinggi di luar negeri, dalam hal pertukaran pustakawan (<i>staff exchange</i>) dan tukar menukar bahan Pustaka;</li> <li>b. Instansi Pembina maupun pihak ketiga dalam rangka pengembangan dan kompetensi pustakawan;</li> <li>c. Pihak ketiga untuk pengembangan layanan <i>e-resources</i> dan <i>e-journal</i> dalam layanan pemustaka.</li> <li>d. Perguruan tinggi lain maupun Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia (FPPTI) dalam pelaksanaan kursus singkat Kepustakawanan maupun pertukaran Pustakawan antara Perguruan Tinggi.</li> </ol> </li> <li>2. Memperbarui kebijakan untuk mendukung Pusat Pengelolaan Pengetahuan sebagai Institusi Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri antara lain membuat SOP yang diberlakukan khusus untuk Pusat Pengelolaan Pengetahuan.</li> </ol>

Strategi dari Matriks SOWT	Strategi dari uraian
	<p>3. Membangun kompetensi pustakawan, antara lain dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan beasiswa untuk studi lanjut maupun memfasilitasi pelaksanaan <i>short-course</i> bagi pustakawan;</li> <li>b. Melakukan <i>Benchmarking</i> dengan Perpustakaan Perguruan Tinggi lain dalam rangka pengembangan Pustakawan dalam hal <i>Subject Specialis</i>.</li> <li>c. Memberikan <i>coaching</i> kepada Pustakawan yang ingin mengulang Uji Kompetensi;</li> <li>d. Melaksanakan diklat internal untuk menambah keahlian dan pengetahuan, dalam hal pengembangan sistem manajemen dan layanan pada perpustakaan digital, museum virtual, galeri virtual, <i>e-publishing</i>, <i>e-jurnal</i>, Repositori, dan depositori;</li> <li>e. Mengadakan diklat khusus untuk meningkatkan kompetensi sebagai <i>Subject Spesialis</i>.</li> </ol>

Berdasarkan hasil penelitian, analisis SWOT dan analisis kuadran strategi, maka dirumuskan beberapa strategi untuk meningkatkan *human capital* (modal insani) Jabatan Fungsional Pustakawan:

- 1) Menurut hasil evaluasi internal dan eksternal, maka yang mendukung strategi peningkatan *human capital* dari dimensi *Intellectual capital* antara lain dengan melakukan *benchmarking* dengan Universitas di dalam maupun luar negeri. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan agar para pustakawan dapat mempelajari dan menerapkan ilmu yang didapat selama kegiatan *benchmarking*, melakukan inovasi sehingga dapat memberikan kontribusi untuk institusi serta mengembangkan diri dalam jabatan fungsional nya. Kemudian melakukan suatu kegiatan *In-house Training*, bekerjasama dengan Institusi Perpustakaan Perguruan Tinggi lainnya atau memanfaatkan jejaring sosial dalam Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia (FPPTI), atau berkolaborasi dengan Perpustakaan Nasional sebagai instansi pembina jabatan fungsional pustakawan.
- 2) Strategi lainnya yang dapat mendukung dimensi *Psychological Capital*, salah satu nya dengan cara memanfaatkan peluang yang didapat dari kerjasama di bidang pertukaran pustakawan/staf perpustakaan (*staff exchange*) dengan Universitas di dalam maupun luar negeri. Kegiatan yang dapat mendukung strategi tersebut salah satunya dengan melakukan *coaching* dan mentoring kepada pustakawan lainnya. Hal tersebut dilakukan dengan harapan dapat meningkatkan rasa optimis, menambah motivasi, mempunyai harapan untuk dapat berkembang, memiliki kepercayaan diri sehingga kompetensinya pun dapat berkembang secara signifikan.
- 3) Dimensi *Emotional Capital* yang dapat mendukung strategi adalah dengan melakukan diklat internal, antara lain dengan melaksanakan kegiatan Pelatihan Bahasa Inggris, *sharing session* dan *coaching* dari pustakawan yang telah selesai mengikuti *staff exchange*. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan supaya pustakawan dapat menambah keterampilan sosial di lingkungan kerjanya

(*social skill*), memotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, dapat mengatasi permasalahan dalam lingkup kepustakawanan (*maturity*). Sehingga di masa depan dapat menambah inisiatif, serta melakukan tindakan dalam pekerjaannya secara mandiri dalam upaya mencapai tujuan (*self regulation*).

- 4) Dukungan strategi peningkatan *human capital* terhadap dimensi *Social Capital*, antara lain dengan melakukan kegiatan diklat yang diselenggarakan oleh instansi pembina, seminar nasional bekerja sama dengan Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia (FPPTI), atau melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat bekerja sama dengan Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah (Dispusipda). Kegiatan tersebut dilakukan dengan tujuan pustakawan dapat mempunyai keterampilan individu dalam menjalin relasi sosial serta berkerja dalam jejaring sosial (*networking*).

## D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI/ CONCLUSION AND RECOMMENDATION

### Kesimpulan

Keberadaan jabatan fungsional pustakawan diperlukan dalam mendukung sumber daya akademik dan layanan terhadap pengguna. Unpad berkomitmen mencetak SDM yang adaptif dan *agile* terhadap perubahan teknologi, sosiokultural, dan lingkungan di masa depan yang diperkuat dengan karakter dan nilai-nilai luhur budaya lokal dan Indonesia. Hal tersebut diiringi dengan Pusat Pengelolaan Pengetahuan yang merupakan “rumah” dari Pustakawan, memiliki [kandaga.unpad.ac.id](http://kandaga.unpad.ac.id) yang merupakan satu keunikan terkait penelusuran kekayaan intelektual UNPAD. Peningkatan sarana dan prasarana khususnya untuk sumber daya akademik perlu dilakukan dalam mendukung citra Unpad sebagai Perguruan Tinggi berBadan Hukum (PTBH). Sumber daya manusia perpustakaan atau pustakawan perlu diberdayakan untuk mendukung strategi peningkatan human capital.

Pelaksanaan kerjasama di bidang akademik, penambahan sarana prasarana dengan pihak ketiga dalam hal pengembangan sumber daya akademik dan fasilitas pembelajaran seperti ruang kuliah hybrid, student center, laboratorium sentral, serta layanan e-resources. Upaya lainnya antara lain meningkatkan dan melaksanakan proyek-proyek kerjasama maupun melalui Nota Kesepahaman (MoU) dengan para mitra strategis. Hal ini dilakukan untuk menunjang Pusat Pengelolaan Pengetahuan sebagai bagian dari kerangka pengembangan yang terarah pada penguatan peran perguruan tinggi. Hal tersebut terintegrasi dalam bidang akademik berupa bidang pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, penjaminan mutu, sumber daya manusia, organisasi dan tata kelola, keuangan dan pendanaan asset dan investasi, kerjasama, sistem informasi dan teknologi, infrastruktur dan kebijakan World Class University (WCU).

### Rekomendasi

1. UNPAD perlu melakukan *benchmarking* dengan Universitas di dalam maupun luar negeri.
2. UNPAD perlu memanfaatkan peluang yang didapat dari kerjasama di bidang pertukaran pustakawan/ staf perpustakaan (*staff exchange*) dengan Universitas di dalam maupun luar negeri.
3. Perlu dilakukan diklat internal, antara lain dengan melaksanakan kegiatan Pelatihan Bahasa Inggris, *sharing session* dan *coaching* dari pustakawan yang telah selesai mengikuti *staff exchange*.
4. Mengikuti kegiatan diklat yang diselenggarakan oleh instansi pembina, seminar nasional bekerja sama dengan Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia (FPPTI), atau melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat bekerja sama dengan Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah (Dispusipda).

## REFERENSI/ REFERENCE

- Creswell, John W.2017. *Research Design: Pendekatan Metode Kuantitatif, Kualitatif dan Campuran*. Cetakan ke-2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama

### **Peraturan Perundang-Undangan**

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi (PAN-RB) No. 42 Tahun 2018.
- Undang-Undang RI No.43/2007 tentang Perpustakaan.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Pustakawan dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Kepala Perpustakaan Nasional Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 Tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pustakawan dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Rektor Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pengelola Unpad.