

**PENINGKATAN PROFESIONALISME PUSTAKAWAN PADA
PERPUSTAKAAN PERGURUAN TINGGI : SEBUAH MODEL
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI**

**Makalah tidak dipublikasikan dan didokumentasikan
di UPT Perpustakaan Universitas Negeri Malang**

Oleh : Drs. Hari Santoso, S.Sos.



**UPT PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS NEGERI MALANG
SEPTEMBER 2008**

PENINGKATAN PROFESIONALISME PUSTAKAWAN PADA PERPUSTAKAAN PERGURUAN TINGGI : SEBUAH MODEL PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

Oleh : Drs. Hari Santoso, S.Sos.¹

Abstrak. Pustakawan sebagai profesi dituntut untuk dapat memenuhi lima persyaratan yaitu : (1) profesi itu merupakan pekerjaan intelektual, maksudnya menggunakan intelegensia yang bebas yang diterapkan pada problem dengan tujuan untuk memahaminya dan menguasainya; (2) Profesi merupakan pekerjaan saintifik berdasarkan pengetahuan yang berasal dari sains; (3) Profesi merupakan pekerjaan praktikal, artinya bukan melulu teori akademik tetapi dapat diterapkan dan dipraktekkan; (4) Profesi terorganisasi secara sistematis. Ada standar cara melaksanakannya dan mempunyai tolok ukur hasilnya; (5) Profesi-profesi merupakan pekerjaan altruisme yang berorientasi kepada masyarakat yang dilayaninya bukan kepada diri profesionalisme.

Berdasarkan tingkat pendidikan, pustakawan profesional dapat digolongkan menjadi : (1) *Pustakawan Profesional Spesialis*, (2) *Pustakawan Profesional*, (3) *Pustakawan Para-profesional*. Berdasarkan tingkat keahlian, pustakawan dapat digolongkan menjadi : (1) *Pustakawan dengan tingkat keahlian Dasar*, (2) *Pustakawan dengan tingkat keahlian Madya*, (3) *Pustakawan dengan tingkat keahlian Spesialis* (4) *Pustakawan dengan tingkat keahlian sebagai pakar dalam perpustakaan dan informasi*. Berdasarkan tingkat kepangkatan, sesuai dengan Keputusan MENPAN Nomor 132/KEP/M.PAN/12/2002 tentang Jabatan Fungsional Pustakawan dan Angka Kreditnya, pustakawan dapat digolongkan menjadi : (1) *Pustakawan Tingkat Terampil*, (2) *Pustakawan Tingkat Ahli*,

Dalam menyusun model kompetensi, perpustakaan PT harus dapat : (1) menerjemahkan visi, misi dan nilai-nilai perpustakaan PT menjadi kompetensi inti yang digunakan sebagai dalam usaha mengintegrasikan perilaku pustakawan antar bagian dan fungsi, (2) menentukan persyaratan kompetensi kepemimpinan untuk setiap jabatan manajerial atau jabatan kepala, (3) mendefinisikan persyaratan kompetensi untuk setiap fungsi jabatan.

Keterampilan dasar manajerial pustakawan dibagi menjadi tiga kategori, yaitu : (1) Keterampilan Teknis (*Technical Skill*), (2) Keterampilan Kemanusiaan (*Human Skill*), (3) Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*). Beberapa kompetensi personal yang diperlukan bagi keberhasilan manajerial adalah (1) *leadership* (2) *self-objektivty*, (3) *analytic thinking* (4) *behavioral flexibility*, (5) *oral communication*, (6) *written communication*, (7) *personal impact*, (8) *resistancs to stress*, (9) *tolerance for uncertainly*

Peningkatan kompetensi pustakawan pada perpustakaan PT yang terintegrasi dan berfokus pada kinerja superior dilakukan melalui beberapa aspek, yaitu : (1) Rekrutmen dan Seleksi, (2) Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pendidikan dan Pelatihan, (3) Pembinaan Karir, (4) Manajemen Kinerja, (5) Remunerasi

Kata kunci : sumber daya manusia, kompetensi, profesionalisme, pustakawan

PENDAHULUAN

Kompetensi saat ini merupakan satu kata yang sangat populer dan sering diucapkan oleh berbagai kalangan terutama jika dikaitkan dengan kinerja dan kesuksesan organisasi. Mulai dari dunia pendidikan, yang menerapkan kurikulum berbasis kompetensi, hingga

¹ Penulis adalah Pustakawan Madya
pada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Malang

organisasi bisnis maupun nonbisnis beramai-ramai mencoba menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dengan harapan dapat meningkatkan kinerja dan profesionalisme SDM, yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam melayani kebutuhan publik.

Kompetensi bagaikan sebuah kata yang memiliki prestise dan pengaruh kuat bagi organisasi untuk merubah dan meningkatkan kinerjanya. Namun prakteknya banyak organisasi yang mengalami kesulitan dalam menerapkan konsep kompetensi tersebut. Ada yang sekedar punya sistem berlabel kompetensi dengan jalan pintas, tapi tidak cukup sabar dan konsisten dalam menerapkannya pada setiap aspek kehidupan organisasi sehingga yang terjadi bukanlah peningkatan kinerja dan kesuksesan organisasi melainkan kebingungan anggota organisasi dan menyebabkan keputusasaan dan ketidakpercayaan pada sistem.

Perlu diketahui bahwa penerapan konsep kompetensi ke dalam sistem manajemen sumber daya manusia yang kurang sistematis, tidak hati-hati dan tidak konsisten akan menjadi bumerang yang kontra produktif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Perubahan sistem ke arah sistem yang berbasis kompetensi memerlukan kebijakan untuk mengatur proses transisi, untuk berjalan dari tataran praktis menuju kondisi ideal.

Pelaksanaan manajemen sumberdaya manusia berbasis kompetensi di perpustakaan perguruan tinggi (PT) pada tahap awal jelas memerlukan beberapa penyesuaian terhadap sistem berbasis kompetensi, untuk mengakomodasi sistem nilai pada organisasi sebelumnya yang tidak begitu saja mudah diubah ke dalam sistem yang baru. Dalam hal ini diperlukan komitmen yang kuat dari jajaran pimpinan perpustakaan PT untuk secara konsisten menanamkan paradigma kompetensi kepada setiap pustakawan sehingga semuanya memiliki persepsi dan pemahaman yang sama. Dengan kondisi tersebut, maka akan lebih mudah bagi perpustakaan PT untuk menerapkan sistem baru yang berbasis kompetensi.

Tantangan terbesar bagi perpustakaan PT adalah bagaimana mendapatkan yang terbaik dengan mengkombinasikan prinsip pekerjaan dan orang (kompetensi) ke dalam sistem manajemen sumber daya manusia. Pentingnya pengembangan SDM berbasis kompetensi di perpustakaan PT dilatarbelakangi adanya fakta yang tidak bisa dihindari, yaitu adanya suatu perubahan yang terus menerus terutama dalam bidang teknologi informasi dan adanya kebutuhan pemakai yang semakin meningkat dan kompleks yang menuntut adanya

profesionalisme dalam layanan. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Goleman (2003) bahwa : “Aturan-aturan dalam bekerja telah berubah. Seseorang dinilai dengan alat ukur yang baru : tidak hanya berdasarkan seberapa pintar ia melakukan pekerjaannya, atau berdasarkan pelatihan dan keahliannya, tapi juga berdasarkan seberapa baik ia menangani diri sendiri dan orang lain.”

Dalam makalah ini akan dikaji berbagai aspek tentang pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kompetensi sebagai upaya meningkatkan profesionalisme pustakawan di lingkungan perpustakaan PT melalui peningkatan kinerja dan pemberian layanan yang berkualitas.

PEMBAHASAN

A. Aspek-aspek Kompetensi dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam memberikan suatu makna terhadap istilah kompetensi, seseorang akan segera mendapat kesan kurang adanya keseragaman definisi, terminologi, dan akhirnya terjadi kesalah-pengertian mengenai kompetensi. Kesulitan ini muncul karena sulit mencari batasan yang jelas untuk definisi dari istilah-istilah yang muncul seperti *competence* dan *competency*.

Kamus *New Oxford* memberikan batasan mengenai *competence* sebagai “kekuatan, kemampuan, kapasitas untuk melakukan sesuatu tugas”, sementara kamus *Merriam Webster* memberikan batasan berupa “sebuah cara yang memadai untuk mendapatkan kecukupan dan kenyamanan dalam hidup.”. Kamus *Oxford* mengatakan bahwa *competence* dan *competency* merupakan dua kata yang memiliki pengertian yang sama (sinonim). Jika dua kamus terkenal tersebut memberikan pengertian yang cukup berbeda untuk kata kompetensi, maka tidak mengherankan jika terjadi ketidakseragaman pengertian di banyak kalangan. Bila diamati secara mendalam, adanya perbedaan pengertian terhadap istilah kompetensi sesungguhnya karena dilatarbelakangi oleh dasar berpijak yang berbeda.

Dubois (dalam Gunawan, 2005), seorang ahli terkemuka dalam bidang aplikasi kompetensi memberikan definisi mengenai kompetensi sebagai “kapasitas seorang karyawan untuk mencapai atau melampaui persyaratan pekerjaan dengan memberikan hasil kerja pada tingkat kualitas yang diharapkan dalam batas hambatan-hambatan lingkungan internal dan internal organisasi”. Batasan yang diberikan Dubois sesungguhnya merupakan adaptasi dari definisi yang diberikan oleh Boyatzis (1982) dalam bukunya

“ *The Competent Manager : A Model for Effective Performance* “ yang menyatakan bahwa “ Kompetensi sebuah pekerjaan adalah karakteristik mendasar dari seorang karyawan, yaitu motif, karakter, keahlian, aspek dari citra diri seseorang, peran sosial atau kumpulan pengetahuan yang menghasilkan kinerja yang efektif dan atau superior dalam pekerjaan. Batasan kompetensi menurut “ *The American Compensation Association* “ diartikan sebagai perilaku-perilaku kinerja individu yang dapat diamati, diukur dan kritikal atau penting bagi kesuksesan individu atau kinerja organisasi “ (Canadian HR Reporter Press Release,1996)

Ditinjau dari aspek organisasi, Hendry and Maggio (1996) menyarankan agar kompetensi dikaitkan dengan tujuan organisasi yang lebih besar, dimana dapat memperhatikan elemen-elemen pada model kompetensi yang komprehensif, yaitu : (1) identifikasi karakteristik dan perilaku yang membedakan karyawan berkinerja tinggi dan sangat baik dengan yang lainnya, berkaitan dengan kontribusi mereka terhadap sasaran strategis organisasi, (2) klarifikasi, komunikasi, penilaian, dan pengembangan karakteristik yang memfokuskan seseorang pada tujuan inti organisasi; (3) pengamatan praktis yang membantu merumuskan dan memvalidasi uraian perilaku yang mencapai hasil-hasil yang diharapkan.

Sedangkan McClelland (1973) mengajukan perspektif baru bahwa pengukuran karakteristik seseoranglah yang mempunyai dampak langsung pada kinerja sebuah pekerjaan, dari pada menggunakan alat ukur umum tentang kemampuan kognitif. McClelland memberikan istilah kompetensi untuk menggambarkan karakteristik tersebut, karena berkaitan dengan kemampuan seseorang.

Pemahaman mengenai kompetensi menempatkan kembali peran sumber daya manusia atau orang dalam manajemen sumber daya manusia untuk kinerja organisasi yang lebih baik. Hal tersebut berdampak pada terwujudnya keseimbangan dalam manajemen sumber daya manusia yang sebelumnya lebih banyak mengelola organisasi dengan menitikberatkan pada pemahaman seputar pekerjaan.

Urgensi kompetensi dalam bidang psikologi dan bidang-bidang disiplin ilmu lainnya disambut antusias oleh berbagai kalangan karena hal ini berkaitan dengan fokus utama organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Lyle M. Spencer, Jr. dan Signe M. Spencer (1993) dalam bukunya “ *Competence at Work : Models for Superior Performance* “ memberikan batasan kompetensi sebagai karakteristik mendasar dari seseorang yang

berkaitan secara kausal dengan efektifitas berdasarkan kriteria dan atau kinerja sangat baik (*superior*) dalam suatu pekerjaan atau situasi.

B. Kompetensi : Model dan Dampaknya terhadap Peningkatan Profesionalisme Pustakawan di Perpustakaan Perguruan Tinggi

Perpustakaan PT pada era globalisasi dewasa ini dituntut untuk dapat memberikan layanan yang berkualitas dengan berorientasi kepada kepuasan pemakainya. Untuk dapat melaksanakan layanan tersebut, pustakawan pada perpustakaan PT diharuskan memiliki kompetensi yang dipersyaratkan agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional. Profesionalisme pustakawan pada perpustakaan PT sudah merupakan kebutuhan, terutama bila dikaitkan dengan adanya perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat dan kebutuhan pemakai yang semakin meningkat dan kompleks.

Profesionalisme berasal dari kata dasar profesi . Menurut Sulisty-Basuki (2001) profesi merupakan kelompok lapangan kerja yang khusus melaksanakan kegiatan yang memerlukan keterampilan dan keahlian tinggi guna memenuhi kebutuhan yang rumit dari manusia, di dalamnya pemakaian dengan cara yang benar akan keterampilan dan keahlian tinggi, hanya dapat dicapai dengan dimilikinya penguasaan pengetahuan dengan ruang lingkup yang luas, mencakup sifat manusia, kecenderungan sejarah dan lingkungan hidupnya; serta adanya disiplin etika yang dikembangkan dan diterapkan oleh kelompok anggota yang menyandang profesi tersebut.

Definisi di atas secara tersirat mensyaratkan pengetahuan formal menunjukkan adanya hubungan antara profesi dengan dunia pendidikan tinggi. Lembaga pendidikan tinggi ini merupakan lembaga yang mengembangkan dan meneruskan pengetahuan profesional.

Karena pandangan lain menganggap bahwa hingga sekarang tidak ada definisi yang memuaskan tentang profesi yang diperoleh dari buku maka digunakan pendekatan lain dengan menggunakan ciri profesi. Menurut Abraham Flexner yang dikutip Wirawan (1993) profesi paling tidak harus memenuhi lima persyaratan yaitu : (1) profesi itu merupakan pekerjaan intelektual, maksudnya menggunakan intelegensia yang bebas yang diterapkan pada problem dengan tujuan untuk memahaminya dan menguasainya; (2) Profesi merupakan pekerjaan saintifik berdasarkan pengetahuan yang berasal dari sains; (3) Profesi merupakan pekerjaan praktikal, artinya bukan melulu teori akademik tetapi dapat

diterapkan dan dipraktekkan; (4) Profesi terorganisasi secara sistematis. Ada standar cara melaksanakannya dan mempunyai tolok ukur hasilnya; (5) Profesi-profesi merupakan pekerjaan altruisme yang berorientasi kepada masyarakat yang dilayaninya bukan kepada diri profesionalisme. Sedangkan profesionalisme menunjukkan ide, aliran, isme yang bertujuan mengembangkan profesi, agar profesi dilaksanakan oleh profesional dengan mengacu kepada norma-norma, standar dan kode etik serta memberikan layanan terbaik kepada klien.

Sulistyo-Basuki (2001) mengemukakan bahwa secara umum ada tiga ciri yang disetujui oleh banyak penulis sebagai ciri sebuah profesi, yaitu :

1. Sebuah profesi mensyaratkan pelatihan ekstensif sebelum memasuki sebuah profesi.

Pelatihan ini dimulai sesudah seseorang memperoleh gelar sarjana. Sebagai contoh mereka yang telah lulus sarjana baru mengikuti pendidikan profesi seperti dokter, dokter gigi, psikolog, apoteker, farmasi, arsitek untuk Indonesia. Di berbagai negara, pengacara diwajibkan menempuh ujian profesi sebelum memasuki profesi.

2. Pelatihan tersebut meliputi komponen intelektual yang signifikan.

Pelatihan tukang batu, tukang cukur, pengrajin meliputi ketrampilan fisik. Pelatihan akuntan, engineer, dokter meliputi komponen intelektual dan keterampilan. Walaupun pada pelatihan dokter atau dokter gigi mencakup keterampilan fisik tetap saja komponen intelektual yang dominan. Komponen intelektual merupakan karakteristik profesional yang bertugas utama memberikan nasehat dan bantuan menyangkut bidang keahliannya yang rata-rata tidak diketahui atau dipahami orang awam. Jadi memberikan konsultasi bukannya memberikan barang merupakan ciri profesi.

3. Tenaga yang terlatih mampu memberikan jasa yang penting kepada masyarakat.

Dengan kata lain profesi berorientasi memberikan jasa untuk kepentingan umum daripada kepentingan sendiri. Dokter, pengacara, guru, pustakawan, engineer, arsitek memberikan jasa yang penting agar masyarakat dapat berfungsi; hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh seorang pakar permainan catur misalnya. Bertambahnya jumlah profesi dan profesional pada abad 20 terjadi karena ciri tersebut. Untuk dapat berfungsi maka

masyarakat modern yang secara teknologis kompleks memerlukan aplikasi yang lebih besar akan pengetahuan khusus dari pada masyarakat sederhana yang hidup pada abad-abad lampau. Produksi dan distribusi enersi memerlukan aktivitas oleh banyak *engineers*. Berjalannya pasar uang dan modal memerlukan tenaga akuntan, analis sekuritas, pengacara, konsultan bisnis dan keuangan. Singkatnya profesi memberikan jasa penting yang memerlukan pelatihan intelektual yang ekstensif.

Di samping ketiga syarat itu ciri profesi berikutnya. Ketiga ciri tambahan tersebut tidak berlaku bagi semua profesi. Adapun ketiga ciri tambahan tersebut ialah:

4. Adanya proses lisensi atau sertifikat.

Ciri ini lazim pada banyak profesi namun tidak selalu perlu untuk status profesional. Dokter diwajibkan memiliki sertifikat praktek sebelum diizinkan berpraktek. Namun pemberian lisensi atau sertifikat tidak selalu menjadikan sebuah pekerjaan menjadi profesi. Untuk mengemudi motor atau mobil semuanya harus memiliki lisensi, dikenal dengan nama surat izin mengemudi. Namun memiliki SIM tidak berarti menjadikan pemiliknya seorang pengemudi profesional. Banyak profesi tidak mengharuskan adanya lisensi resmi. Dosen di perguruan tinggi tidak diwajibkan memiliki lisensi atau akta namun mereka diwajibkan memiliki syarat pendidikan, misalnya sedikit-dikitnya bergelar magister atau yang lebih tinggi. Banyak akuntan bukanlah *Certified Public Accountant* dan ilmuwan komputer tidak memiliki lisensi atau sertifikat.

5. Adanya organisasi.

Hampir semua profesi memiliki organisasi yang mengklaim mewakili anggotanya. Ada kalanya organisasi tidak selalu terbuka bagi anggota sebuah profesi dan seringkali ada organisasi tandingan. Organisasi profesi bertujuan memajukan profesi serta meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Peningkatan kesejahteraan anggotanya akan berarti organisasi profesi terlibat dalam mengamankan kepentingan ekonomis anggotanya. Sungguhpun demikian organisasi profesi semacam itu biasanya berbeda dengan serikat kerja yang sepenuhnya mencurahkan perhatiannya pada kepentingan ekonomi anggotanya. Maka hadirin tidak akan menjumpai organisasi pekerja tekstil atau bengkel yang berdemo menuntut disain mobil yang lebih aman atau konstruksi pabrik yang terdisain dengan baik.

6. Otonomi dalam pekerjaannya.

Profesi memiliki otonomi atas penyediaan jasanya. Di berbagai profesi, seseorang harus memiliki sertifikat yang sah sebelum mulai bekerja. Mencoba bekerja tanpa profesional atau menjadi profesional bagi diri sendiri dapat menyebabkan ketidakberhasilan. Bila pembaca mencoba menjadi dokter untuk diri sendiri maka hal tersebut tidak sepenuhnya akan berhasil karena tidak dapat menggunakan dan mengakses obat-obatan dan teknologi yang paling berguna. Banyak obat hanya dapat diperoleh melalui resep dokter.

Dengan demikian sebenarnya kode etik tidak merupakan syarat mutlak keberadaan sebuah profesi. Namun demikian karena kode etik disusun oleh organisasi profesi maka keberadaan kode etik dapat dikaitkan dengan keberadaan organisasi dan organisasi ini merupakan syarat tambahan, berbeda dengan syarat mutlak yang dicantumkan dalam ketiga butir persyaratan sebuah profesi.

Berkaitan dengan profesionalisme pustakawan, maka Profil Pustakawan Indonesia (Pustakawan Ideal) dalam Keputusan Lokakarya Pengembangan Kurikulum Pendidikan dan Latihan Perpustakaan di Indonesia dalam Rakerpus XI IPI yang dilaksanakan tanggal 9 –11 Agustus 1994 di Aula the British Council, dijabarkan memiliki dua aspek, yaitu :

a. Aspek Profesional

Pustakawan Indonesia berpendidikan formal ilmu perpustakaan. Pustakawan juga dituntut gemar membaca, trampil, kreatif, cerdas, tanggap, berwawasan luas, berorientasi ke depan, mampu menyerap ilmu lain, objektif (berorientasi pada data dan fakta), generalis di satu sisi, tetapi memerlukan disiplin ilmu tertentu di pihak lain, berwawasan lingkungan, mentaati etika profesi pustakawan, mempunyai motivasi tinggi, berkarya di bidang kepustakawan, dan mampu melaksanakan penelitian dan penyuluhan

b. Aspek kepribadian dan perilaku

Pustakawan Indonesia harus bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha esa, bermoral Pancasila, mempunyai tanggung jawab sosial dan kesetiakawanan, memiliki etos kerja yang tinggi, mandiri, loyalitas tinggi terhadap profesi, luwes, komunikatif, dan bersikap suka melayani, ramah tamah dan simpatik terbuka terhadap kritik dan saran, selalu siaga

dan tanggap terhadap kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi, berdisiplin tinggi, dan menjunjung tinggi etika pustakawan Indonesia. Kedua aspek tersebut sungguh luar biasa, apabila persyaratan tersebut dapat dimiliki oleh para Pustakawan Indonesia.

Jenjang profesionalisme pustakawan dapat dilihat pada klasifikasi pustakawan, yang dapat digolongkan berdasarkan tingkat pendidikan, tingkat keahlian dan tingkat kepangkatannya

Berdasarkan tingkat pendidikan, pustakawan profesional dapat digolongkan menjadi : (1) *Pustakawan Profesional Spesialis*, yaitu mereka yang telah menyelesaikan pendidikan doctorate degree (S3) atau spesialis degree dalam bidang ilmu perpustakaan atau ilmu informasi., (2) *Pustakawan Profesional*, yaitu mereka yang telah menamatkan master degree atau S2 dalam bidang perpustakaan atau informasi, (3) *Pustakawan Para-profesional*, yaitu mereka yang menyelesaikan pendidikan bachelor degree (S1) dan Diploma degree (SO) dalam bidang perpustakaan.

Berdasarkan tingkat keahlian, pustakawan dapat digolongkan menjadi : (1) *Pustakawan dengan tingkat keahlian Dasar*. Keahlian dasar pustakawan adalah keahlian yang diperlukan oleh pustakawan untuk mengelola dan memberikan layanan perpustakaan. Pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan kegiatan dasar perpustakaan seperti penentuan bahan pustaka yang diperlukan, pengolahan bahan pustaka, pemberian layanan sirkulasi, layanan referensi, penyuluhan tentang penggunaan perpustakaan dan hal-hal sejenisnya, (2) *Pustakawan dengan tingkat keahlian Madya*. Seorang pustakawan dianggap telah memiliki keahlian madya apabila telah mampu mengembangkan keahlian dasarnya serta membimbing pustakawan baru yang memiliki keahlian dasar. Disamping keahlian dasar, pustakawan dengan keahlian madya telah memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam manajemen perpustakaan, penggunaan metode kerja mutakhir seperti komputerasi dan teknologi informasi, pengembangan kerjasama antar perpustakaan sen sebagainya. Demikian pula pengetahuan dan keterampilan dalam ilmu pendidikan dan bimbingan/penyuluhan dapat memperkuat keahlian dari pustakawan. Selain itu pustakawan dengan keahlian madya juga harus mampu memberikan layanan penelusuran, bimbingan pembaca, penyebaran informasi terbaru, penyusunan bibliografi, penyusunan indeks, pembuatan karya ilmiah tentang pustakawin dan sejenisnya., (3) *Pustakawan dengan tingkat keahlian Spesialis*. Pada tahap ini seorang pustakawan dihadapkan pada keharusan memiliki suatu spesialisasi dalam bidang perpustakaan dan informasi tertentu, spesialisasi

tersebut dipersempit lagi pada bidang ilmu tertentu. Dengan demikian tidaklah mustahil bahwa nantinya akan terdapat pustakawan dengan spesialisasi, misalnya pada penelusuran informasi bidang kedokteran dan sebagainya, (4) *Pustakawan dengan tingkat keahlian sebagai pakar dalam perpustakaan dan informasi*. Pengembangan ilmu perpustakaan dan informasi hanya dapat dilakukan oleh pustakawan sendiri. Dengan pengembangan ilmu akan diperoleh teknologi mutakhir yang tepat guna. Untuk pengembangan kegiatan perpustakaan. Untuk pengembangan ilmu dan penciptaan teknologi mutakhir dalam bidang perpustakaan dan informasi diperlukan keahlian seorang pustakawan sebagai seorang pakar (expert) yang mampu melakukan kegiatan ilmiah, penelitian ilmiah dan pembinaan kemampuan ilmiah pustakawan dan sebagainya.

Berdasarkan tingkat kepangkatan, sesuai dengan Keputusan MENPAN Nomor 132/KEP/M.PAN/12/2002 tentang Jabatan Fungsional Pustakawan dan Angka Kreditnya, pustakawan dapat digolongkan menjadi : (1) *Pustakawan Tingkat Terampil*, terdiri dari : (a) Pustakawan Pelaksana (Pengatur Muda Tk.I/IIB; Pengatur/IIC), (b) Pustakawan Pelaksana Lanjutan (Pengatur Tk.I/IID; Penata Muda/IIIA; Penata Muda Tk.I/IIIB), (c) Pustakawan Penyelia (Penata/IIIC; Penata Tk.I/IIID); (2) *Pustakawan Tingkat Ahli*, terdiri dari : (a) Pustakawan Pertama (Penata/IIIA; Penata Muda Tk.I/IIIB), (b) Pustakawan Muda (Penata/IIIC; Penata Tk.I/IIID), (c) Pustakawan Madya (Pembina/IVA; Pembina Tk.I/IVB; Pembina Utama Muda/IVC), (d) Pustakawan Utama (Pembina Utama Madya/IVD; Pembina Utama/IVE)

Peningkatan profesionalisme pustakawan di perpustakaan PT dilakukan melalui peningkatan kompetensi pustakawan dengan cara-cara tertentu yang lazim disebut dengan model kompetensi. Yang dimaksud model kompetensi adalah suatu cara untuk mengkomunikasikan kepada setiap pustakawan yang ada di perpustakaan PT mengenai hal-hal yang dipersyaratkan untuk menjadi seorang pustakawan berkinerja tinggi (*high performers*) di dalam unit kerjanya.

Dalam menyusun model kompetensi, perpustakaan PT harus dapat : (1) menerjemahkan visi, misi dan nilai-nilai perpustakaan PT menjadi kompetensi inti yang digunakan sebagai dalam usaha mengintegrasikan perilaku pustakawan antar bagian dan fungsi, (2) menentukan persyaratan kompetensi kepemimpinan untuk setiap jabatan manajerial atau jabatan kepala, (3) mendefinisikan persyaratan kompetensi untuk setiap fungsi jabatan.

Penyusunan model kompetensi ini oleh perpustakaan PT menggambarkan cakupan kompetensi yang perlu dimiliki dan dikembangkan oleh setiap pustakawan tersebut, untuk dapat meningkatkan kinerja yang dapat menunjang pencapaian tujuan dan sasaran perpustakaan PT. Berdasarkan model kompetensi inilah nanti akan dipetakan kompetensi untuk setiap jabatan yang ada di lingkungan perpustakaan PT.

Model kompetensi ini haruslah mencerminkan kebutuhan perpustakaan PT akan jenis kompetensi yang dapat menunjang pencapaian tujuan dan sasaran perpustakaan PT, sehingga terdapat keterkaitan yang erat dengan visi, misi, nilai-nilai, strategi perpustakaan PT dan peran serta fungsi setiap jabatan. Umumnya model kompetensi yang digunakan oleh banyak organisasi termasuk perpustakaan PT adalah model yang didalamnya terdiri dari tiga kelompok kompetensi, yaitu kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan, kompetensi spesifik jabatan.

Pertama adalah kompetensi inti, yang diuraikan dari visi, misi dan nilai-nilai organisasi. Kompetensi ini akan mencerminkan jati diri suatu perpustakaan PT, yang merupakan roh atau jiwa dari perpustakaan tersebut. Kompetensi ini adalah perilaku (*soft competency*) dan harus dimiliki oleh setiap pustakawan yang ada dalam perpustakaan PT, karena itu akan menjadi ciri pembeda dari perpustakaan tersebut dibandingkan dengan organisasi lain.

Kedua, kompetensi kepemimpinan atau manajerial, yang diuraikan dari fungsi kepemimpinan pada setiap tingkatan jabatan kepemimpinan dalam perpustakaan PT. Kompetensi kepemimpinan ini juga adalah kompetensi perilaku, dan untuk setiap jabatan pada tingkat jabatan kepemimpinan yang sama. Misalnya, jabatan pada tingkat ketua kelompok pustakawan akan memiliki kompetensi kepemimpinan yang sama, karena karakteristik fungsi kepemimpinannya sama.

Ketiga, komponen terakhir dari model kompetensi ini adalah kompetensi spesifik jabatan, yang akan berbeda untuk jabatan yang satu dengan jabatan yang lain. Kompetensi ini diuraikan berdasarkan analisa fungsi jabatan masing-masing. Kompetensi spesifik jabatan ini akan terdiri dari kompetensi perilaku (*soft competency*) dan kompetensi teknis (*hard competency*).

Dalam setiap organisasi termasuk perpustakaan PT terdapat dua kelompok besar manusia, yaitu kelompok bawahan (karyawan) dan kelompok pimpinan. Tingkat-tingkat

kelompok pimpinan dan jenis keterampilan yang harus dimiliki masing-masing kelompok dapat dilihat pada tabel berikut :

TINGKATAN MANAGER , JENIS KETERAMPILAN DAN TUGAS

| No. | Tingkat-tingkat Manajemen | Jenis Keterampilan dan tugas |
|-----|---|--|
| 1. | Manajer puncak (<i>Top manager</i>) | Conceptual skill (Menetapkan tujuan, kebijaksanaan, dan strategi organisasi, membuat keputusan jangka panjang) |
| 2. | Manajer madya (<i>Middle manager</i>) | Human skill (Mengawasi beberapa unit kerja dan menerapkan rencana sesuai tujuan dan tingkatan yang lebih tinggi) |
| 3. | Manajer bawah (<i>Lower/First-line manager</i>) | Technical skill (Mengarahkan dan membantu pekerjaan karyawan non manajer, menentukan kegiatan jangka panjang) |

Top manager harus yakin bahwa tujuan utama mereka telah ditentukan dan terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi. *Top manager* atau para eksekutif bertanggung jawab atas kinerja organisasi secara keseluruhan atau salah satu bagian penting dari tujuan tersebut. *Top manager* harus mempunyai kepedulian atas apa yang terjadi di dalam lingkungan, siap menghadapi peluang dan ancaman di masa mendatang, serta mempersiapkan cara-cara terbaik untuk mengantisipasinya. *Top manager* yang efektif adalah seorang pemikir strategis yang berorientasi ke depan yang membuat banyak keputusan dalam kondisi yang tidak pasti dan penuh persaingan.

Middle manager, selain memberikan laporan kepada *top manager* juga mengawasi divisi atau departemen besar yang terdiri dari beberapa unit kerja. Para *middle manager* harus mampu mengembangkan dan menerapkan rencana kerja yang sesuai dengan tujuan dari tingkatan yang lebih tinggi. Mereka juga harus berorientasi pada kelompok (*team-oriented*) serta dapat bekerja sama dengan baik untuk melakukan koordinasi kegiatan-kegiatan antar unit dalam organisasi.

Lower/first line manager bertanggung jawab atas satu unit kerja dan diharapkan mampu menyelesaikan tugas dengan tujuan jangka pendek yang sesuai dengan rencana *middle* dan *top manager*.

Suatu skill atau keterampilan adalah suatu kemampuan untuk menterjemahkan pengetahuan ke dalam praktek sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan. Untuk

menghadapi sifat kerja manajerial jelas diperlukan banyak sekali keterampilan. Keterampilan yang paling penting adalah keterampilan yang memungkinkan manajer bisa membantu orang lain sehingga menjadi lebih produktif di tempat kerja.

Robert L. Katz menggolongkan keterampilan dasar manajer tersebut menjadi tiga kategori, yaitu :

a) Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Suatu *technical skill* adalah kemampuan untuk menggunakan keahlian khusus dalam melakukan tugas tertentu. Akuntan, insinyur, peneliti pasar dan ahli komputer, misalnya adalah mereka yang memiliki keterampilan teknis. Pada awalnya, keterampilan semacam itu umumnya diperoleh melalui pendidikan formal dan kemudian dikembangkan lebih lanjut melalui pelatihan dan pengalaman kerja. Keterampilan teknis merupakan keterampilan yang terpenting bagi manajemen pada tingkat yang lebih rendah.

b) Keterampilan Kemanusiaan (*Human Skill*)

Human skill adalah kemampuan untuk bekerja sama dalam bentuk rasa percaya, antusias, keterlibatan secara tulus dalam hubungan interpersonal. Seorang manajer dengan *human skill* yang baik akan mempunyai tingkat kewaspadaan diri yang tinggi serta kemampuan untuk dapat memahami perasaan orang lain. Mengingat dalam kerja manajerial sifat hubungan antar manusia sangat dominan, maka keterampilan ini sangat penting bagi manajer di berbagai tingkatan..

c) Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)

Pada akhirnya semua manajer harus mempunyai kemampuan untuk melihat suatu situasi secara luas serta mampu memecahkan permasalahan yang akan memberikan manfaat bagi mereka yang perlu diperhatikan. Kemampuan untuk berpikir secara analitis seperti ini disebut *conceptual skill*.

Kemampuan tersebut mencakup kemampuan untuk merinci permasalahan menjadi beberapa bagian yang lebih spesifik sehingga dapat dilihat kaitan antar masing-masing bagian tersebut, serta mengetahui dampak dari setiap permasalahan itu bagi orang lain. Semakin tinggi tingkatan tanggungjawab manajer dalam organisasi semakin banyak permasalahan rumit yang mempunyai implikasi jangka panjang yang akan mereka hadapi.

Keterampilan konseptual mendapatkan porsi yang secara lebih penting bagi manajemen puncak (*top manager*)

Keterampilan konseptual merupakan kecakapan manajerial (*managerial competency*) yaitu suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja tinggi dalam tugas manajemen.

Beberapa kompetensi personal yang diperlukan bagi keberhasilan manajerial adalah (1) *leadership* , yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan suatu tugas, (2) *self-objektivity* , yaitu kemampuan untuk menilai diri sendiri secara realities, (3) *analytic thinking*, yaitu kemampuan untuk menginterpretasikan dan menyampaikan segala bentuk informasi, (4) *behavioral flexibility* , yaitu kemampuan untuk menyesuaikan perilaku dalam mencapai suatu tujuan, (5) *oral communication*, yaitu kemampuan untuk mengungkapkan pendapat secara jelas dalam berbicara, (6) *written communication*, yaitu kemampuan untuk mengungkapkan pendapat dengan baik secara tertulis, (7) *personal impact* , yaitu kemampuan untuk menumbuhkan kesan baik dan kepercayaan bagi lain, (8) *resistancs to stress* , yaitu kemampuan untuk tetap dapat bekerja dalam keadaan tertekan, (9) *tolerance for uncertainly* , yaitu : Kemampuan untuk bekerja dalam situasi yang tidak menentu.

Kompetensi yang dimiliki oleh seorang pustakawan dan kecocokannya dengan kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatannya, akan menentukan kemampuannya dalam memilih dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan kondisi atau situasi yang dihadapi.

Seorang pustakawan yang menduduki jabatan tertentu agar efektif dalam melakukan pekerjaan dan memimpin unit kerjanya perlu menggunakan secara tepat gaya kepemimpinan tertentu yang sesuai dengan situasi yang dihadapinya dan orang-orang yang dipimpinya. Mampu atau tidaknya seorang pemimpin dalam menggunakan berbagai gaya kepemimpinan tersebut sangat tergantung pada penguasaan kompetensi yang sesuai yang dimilikinya.

Iklim kerja yang baik akan membuat pustakawan termotivasi untuk mengeluarkan upaya terbaiknya, melebihi apa yang dituntut oleh tugas yang diberikan oleh perpustakaan PT, untuk mencapai hasil kerja terbaik yang melebihi target kerjanya. Kepala perpustakaan adalah orang yang mempunyai pengaruh yang terbesar dalam menciptakan iklim kerja

dalam sebuah perpustakaan PT. Oleh karena itu, agar kepala perpustakaan dapat menciptakan iklim kerja yang baik, maka haruslah memiliki kompetensi yang sesuai agar mampu memilih dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan orang yang dihadapi dan dipimpinya.

Apa yang digambarkan pada skema tersebut sebenarnya mencerminkan perlunya perubahan pada organisasi jika ingin mencapai kinerja organisasi yang terbaik. Perubahan-perubahan tersebut perlu dilakukan terhadap kompetensi pustakawan agar memenuhi persyaratan kompetensi jabatan yang ditetapkan sesuai dengan arah perpustakaan PT ; terhadap gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi, situasi dan tantangan yang dihadapi; dan terhadap iklim kerja perpustakaan PT yang dapat memotivasi orang-orang untuk mengeluarkan upaya terbaik dalam mencapai hasil kerja yang maksimal.

Dalam banyak kasus upaya perubahan yang dilakukan oleh organisasi sering mengalami kegagalan yang disebabkan karena kurangnya perhatian pada terhadap faktor manusia.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa kunci terhadap keberhasilan perubahan adalah pada faktor manusia. Ini juga mengartikan bahwa perubahan adalah tantangan terbesar bagi organisasi, karena merubah manusia adalah hal yang sangat sulit, terutama jika yang akan dirubah adalah perilakunya. Inilah yang menyebabkan muncul suatu adagium dalam manajemen perubahan, yaitu “selama orang-orang didalam organisasi tidak berubah, maka organisasi tidak akan pernah berubah.”

Dengan gambaran proses perubahan seperti ini, maka fokus perubahan yang paling utama adalah bagaimana merubah kompetensi perilaku orang-orang di dalam organisasi. Inilah yang membuat pentingnya bagi organisasi untuk menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi

“Manajemen sumber daya manusia memberikan nilai tambah pada saat ia mampu membantu individu dan organisasi untuk melakukan yang lebih baik daripada tingkat kinerja mereka saat ini.”- Lyle M. Spencer, Jr., PhD, *“Competence at Work: Model for Superior Performance”* (1993)

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi mengidentifikasi dan menilai kompetensi yang berbeda yang membentuk kompetensi secara keseluruhan dari seseorang, dan mencocokkannya dengan kompetensi yang dipersyaratkan oleh pekerjaan dan organisasi.

Mengetahui kompetensi mana yang diperlukan dibandingkan dengan kompetensi mana yang tersedia bagi organisasi, dapat membantu memberikan informasi dan mengarahkan intervensi yang dapat dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia yang dalam kaitannya dengan kompensasi, rekrutmen dan seleksi, promosi dan mutasi, pelatihan dan pengembangan, dan budaya organisasi.

Dalam menerapkan manajemen SDM berbasis kompetensi diperlukan proses yang memakan waktu hingga dapat diterapkan dengan sepenuhnya. Hal ini dikarenakan perlu ada komunikasi mengenai perilaku-perilaku yang dituntut, termasuk pengertian dan bagaimana melakukan dan mengembangkannya.

Peningkatan kompetensi pustakawan pada perpustakaan PT yang terintegrasi dan berfokus pada kinerja superior dilakukan melalui beberapa aspek, yaitu :

1. Rekrutmen dan Seleksi

Dengan persyaratan kompetensi yang jelas sebagai tuntutan jabatan dan organisasi, maka akan menghindari kesalahan dalam merekrut pustakawan. Seleksi adalah proses mencocokkan seorang pustakawan dengan jabatan (*job person matching*), sementara metoda seleksi yang berbasis kompetensi didasarkan pada prinsip bahwa semakin baik kecocokan antara persyaratan jabatan dan kompetensi dari pemegang jabatan, maka akan semakin tinggi kinerja dari jabatan dan kepuasan kerja. Tingkat kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi selanjutnya akan menjadi dasar untuk strategi retensi (mempertahankan orang), karena pustakawan yang berkinerja tinggi tidak akan dikeluarkan dari perpustakaan, sementara pustakawan dengan kepuasan kerja yang tinggi tidak akan mau keluar dari perpustakaan.

Proses *job-person matching* dimulai dengan mengenali dengan tepat semua persyaratan jabatan (*job requirements*) yang terdapat dalam sebuah jabatan, mulai dari kompetensi yang dipersyaratkan, tingkat pendidikan, pengalaman, kematangan pribadi, usia, serta berbagai persyaratan lainnya yang diperlukan, supaya seseorang mampu menjalankan tugas tersebut dengan baik.

Apabila semua ini sudah dikenali, maka kegiatan berikutnya adalah melakukan evaluasi terhadap personel atau kandidat yang ada. Evaluasi ini sering juga disebut dengan istilah assesmen (*assessment*), dan evaluasi harus dilakukan dengan mempedomani semua komponen yang ada didalam persyaratan jabatan. Semua instrumen penilaian, mulai dari