

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor dominan yang menentukan keberhasilan suatu organisasi karena dia satu-satunya unsur organisasi yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kebutuhan, pengetahuan, motivasi, dan sebagainya. Sumber daya manusia dipahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi manusia dan merupakan modal dasar organisasi untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan. Lebih jelas lagi bahwa sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam suatu organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga tercipta sumber daya manusia yang berkualitas dan berprestasi.

Foulkes (1998) memprediksi bahwa peran sumber daya manusia akan semakin strategis dari waktu ke waktu. Berikut adalah kutipannya yang menjelaskan pernyataan tersebut: “Bertahun-tahun berkembang pendapat bahwa modal merupakan hambatan dalam industri yang sedang berkembang. Menurut saya, hal ini tidak lagi sepenuhnya benar. Menurut saya, angkatan kerja dan ketidakmampuan perusahaan merekrut dan mempertahankan angkatan kerja yang baik merupakan penyebab hambatan dalam produksi ... saya kira hal ini masih akan bertahan, bahkan di masa yang akan datang.”

Meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan organisasi akan perannya yang strategis demi keberhasilan kompetisi organisasi. Keunggulan kompetitif sangat tergantung pada inovasi. Inovasi terbentuk dari motivasi dan sikap pegawai. Sikap pegawai merupakan hasil pembentukan kebijakan dan lingkungan manajemen dari sebuah organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang potensial dan perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi secara maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya. Pengakuan ini sekaligus mencerminkan besarnya tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha yang dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi bersangkutan. Adalah tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara optimal.

Penjelasan di atas ditegaskan oleh Handoko (1996) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Pengertian ini menjelaskan adanya proses yang harus dilalui untuk mencapai tujuan.

Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Rachmawati (2008) yang menyatakan pendapat bahwa manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Selanjutnya dia menambahkan bahwa sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan.

Sulistiyani dan Rosidah (2009) mengutip pendapat Hadari Nawawi mengatakan bahwa sumber daya manusia (SDM mencakup tiga pengertian. *Pertama*, manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi. *Kedua*, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. *Ketiga*,

potensi yang merupakan aset yang berfungsi sebagai modal dalam organisasi bisnis.

Lingkungan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia merupakan lingkungan yang menantang. Mathius dan Jackson (2006) mengemukakan beberapa perubahan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia, diantaranya perubahan ekonomi dan teknologi, ketersediaan dan kualitas angkatan kerja, pertumbuhan dalam angkatan kerja tidak tetap, persoalan demografi, penyeimbangan pekerjaan/keluarga, dan penyusunan ulang organisasional dan merger/akuisisi.

Berdasarkan pada beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor manusia merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Tanpa keberadaan manusia, maka organisasi akan mati. Sebaliknya, dengan keberadaan manusia maka organisasi akan hidup dan bahkan maju berkembang. Manusia merupakan unsur organisasi yang mempunyai akal, pikiran, pengetahuan, motivasi, dan perasaan. Oleh sebab itu, memang diperlukan manajemen terhadap manusia sebagai sumber daya dalam organisasi agar mereka optimal dan maksimal sebagai sumber daya yang layak diberdayakan.

Melalui pendekatan SDM, manusia tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009) ada beberapa landasan yang mendasari SDM. *Pertama*, pegawai dipandang sebagai investasi yang jika dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan-imbalan jangka panjang bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar. *Kedua*, manajer menyusun berbagai kebijakan, program, dan praktek yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan ekonomi dan emosional para pegawai. *Ketiga*, manajer menciptakan lingkungan kerja agar para pegawai dapat dipacu untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian-keahlian mereka semaksimal mungkin. *Keempat*, program dan praktek personalia diterapkan dengan tujuan menyeimbangkan kebutuhan-kebutuhan pegawai sekaligus tujuan organisasi.

Dari definisi tersebut dapat ditarik beberapa elemen yang merupakan inti dari SDM, yaitu manusia, pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Keempat elemen tersebut sangat penting bagi sumber daya manusia. Bagaimana suatu organisasi dapat menyiapkan tenaga manusia yang siap memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sangat dibutuhkan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Kemudian dapat dikatakan pula bahwa aset penting yang harus dimiliki dalam rangka mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia, karena manusia yang dapat membuat program, inovasi, dan melaksanakannya untuk mencapai tujuan organisasi, mengalokasikan sumber daya finansial, dan juga menetapkan keseluruhan strategi dan tujuan organisasi.

Membahas sumber daya manusia pasti berkaitan dengan aspek kuantitas dan kualitas. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pengembangan suatu organisasi. Kualitas sumber daya manusia menyangkut kemampuan fisik dan nonfisik. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui pendidikan formal, pelatihan kerja, dan pengembangan di tempat kerja. Oleh sebab itu, kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan sumber daya manusia merupakan suatu prasyarat utama.

Berkaitan dengan peningkatan kualitas pegawai, Tjiptoherijanto (1997) menyatakan bahwa pemberian pelatihan bagi pegawai merupakan salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas pegawai. Pemberian pelatihan akan berdampak pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang pada gilirannya akan berdampak pada perbaikan *performance* dalam melakukan pekerjaan. Perbaikan *performance* berarti peningkatan *output*.

Untuk memperoleh sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan dalam arti memiliki pengetahuan dan keterampilan sangat diperlukan upaya pengembangan melalui pelatihan. Menurut Dessler (1997) pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap, dan

menambah kecakapan. Dengan kata lain, bahwa pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui perilaku yang terdiri atas pengetahuan, kecakapan, dan sikap.

Pelatihan mewakili usaha-usaha meningkatkan kemampuan para pegawai untuk menangani beraneka tugas dan meningkatkan kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan. Pelatihan dapat menguntungkan organisasi dan individu. Peningkatan pengalaman dan kemampuan yang sesuai dapat meningkatkan daya saing organisasional dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah. Dalam proses pelatihan, karir para individu mungkin berkembang dan mendapatkan fokus yang baru atau berbeda.

Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pendidikan formal, pelatihan kerja, dan pengembangan di tempat kerja. Sebagai kesatuan sistem pengembangan sumber daya manusia yang komprehensif dan terpadu guna menghasilkan sumber daya manusia yang handal, profesional, dan terampil yang dapat menutupi kesenjangan antara kemampuan dan tuntutan pelaksanaan tugas dari suatu unit kerja atau organisasi.

2.2. Pelatihan

Dalam proses manajemen sumber daya manusia, ada suatu usaha yang dilakukan untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas, dan profesionalisme pegawai. Salah satu bentuk dari proses tersebut adalah pelatihan. Sulistiyani dan Rosidah (2009) mendefinisikan pelatihan merupakan suatu proses di mana para pegawai diberi informasi dan pengetahuan tentang kepegawaian, organisasi, dan harapan-harapan untuk mencapai *performance* tertentu. Selanjutnya dia menyatakan bahwa dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, keahlian, dan perilaku yang spesifik berkaitan dengan pegawai.

Kita mengetahui bahwa dalam pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung dipakai dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada posisi yang didudukinya. Pelatihan merupakan wahana untuk membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam, dan berat pada abad milenium ini. Berkaitan dengan itu, kita menyadari bahwa pelatihan merupakan hal yang fundamental bagi seorang pegawai.

Seringkali terjadi pada pegawai baru bahwa kemampuan yang mereka miliki belum sesuai dengan harapan organisasi, sehingga biasanya organisasi mengadakan program pelatihan. Tetapi pelatihan tidak hanya diberikan pada pegawai baru saja, terhadap pegawai lama pun perlu diberikan pelatihan untuk meng-*upgrade* kemampuan dan keterampilannya dan menyesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang berubah.

Dalam lingkup Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia, pendidikan dan pelatihan diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan dalam Pegawai Negeri Sipil. Beberapa hal yang menjadi dasar pertimbangan dalam peraturan tersebut dinyatakan bahwa sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan; bahwa untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh; bahwa Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil mengacu pada kompetensi jabatan.

Dasar pertimbangan diperlukannya pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia ini menjadi salah satu acuan penyelenggaraan pembinaan sumber daya manusia. Dalam pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan dalam Pegawai Negeri Sipil tersebut disebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Simamora (1997) mendefinisikan pelatihan sebagai serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang individu. Pelatihan berusaha untuk mengajarkan bagaimana melaksanakan aktivitas atau pekerjaan tertentu. Pelatihan merupakan aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan mengubah sikap pegawai agar lebih berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, dia membedakan antara pelatihan dengan pengembangan.

Pelatihan diarahkan untuk membantu pegawai menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai. Pelatihan mempunyai fokus yang lebih sempit dan harus memberikan keterampilan-keterampilan tertentu yang memberikan manfaat pada organisasi secara cepat. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja lebih baik.

Mathius dan Jackson (2006:301) mendefinisikan pelatihan adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam melaksanakan tugas pekerjaan seseorang yang pada akhirnya merujuk pada upaya pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pada beberapa pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan merupakan:

- a) Proses pemberian informasi dan pengetahuan kepada pegawai tentang kepegawaian, organisasi, dan harapan-harapan untuk mencapai *performance* tertentu
- b) Aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang individu
- c) Proses seseorang untuk mendapatkan kapabilitas dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

Ada lagi pendapat Hinrich yang dikutip oleh Bramley (1996) yang mendefinisikan pelatihan sebagai berikut: “Training is any organizational initiated procedures which are intended to foster learning among organizational members in a direction contributing to organizational effectiveness.” Terjemahan bebas dari definisi di atas adalah pelatihan merupakan segala prakarsa atau cara organisasi untuk membantu perkembangan belajar/meningkatkan pengetahuan dan keterampilan anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan diselenggarakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Simamora (1997) menyampaikan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dari pelatihan, adalah:

- a) Memperbaiki kinerja
- b) Mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru supaya lebih kompeten
- c) Membantu memecahkan persoalan operasional
- d) Mempersiapkan pegawai untuk promosi
- e) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi

Berdasarkan pada pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan akan membawa dampak positif bagi organisasi dan bagi pengembangan diri individu bersangkutan. Tekanan kompetitif menuntut organisasi untuk merekrut tenaga yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik. Seiring persaingan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi, pelatihan menjadi pilihan

yang dapat dipertimbangkan guna meningkatkan kemampuan seseorang. Pelatihan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Selanjutnya, Handoko (1997) mengatakan bahwa program pelatihan mempunyai dua tujuan utama, yaitu:

- a) Pelatihan dilakukan untuk menutup gap antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan
- b) Program pelatihan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan

Pengertian tersebut mengandung makna pentingnya pelatihan baik bagi pegawai maupun bagi organisasi. Pelatihan diberikan pada pegawai untuk pengembangan diri dan pengembangan organisasi.

Dalam pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan dalam Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa diklat dilaksanakan untuk mencapai tujuan, di antaranya:

- a) meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b) menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c) memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- d) menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Dalam pasal 3 pada peraturan yang sama disebutkan bahwa Sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Menurut Widyosisworo (2000), tujuan pelatihan pegawai adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja dalam usaha mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Pelatihannya dapat dirinci atas tiga cara, yaitu:

- a) Memperbaiki pengetahuan pegawai akan pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas
- b) Meningkatkan keterampilan pegawai; bagi pegawai baru atau pegawai lama yang menghadapi pekerjaan baru diperlukan adanya penambahan keterampilan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik
- c) Memperbaiki sikap pegawai dalam menjalankan tugas juga merupakan kunci penting, karena secara makro pegawai dituntut adanya rasa dan sikap memiliki usaha, sehingga semuanya dilakukan dengan kesungguhan dan penuh rasa tanggung jawab.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan *training* atau pelatihan adalah mempersiapkan pegawai dalam mengantisipasi kemajuan teknologi, mempercepat penguasaan pengetahuan dan kemampuan pada diri pegawai sehingga mampu memecahkan permasalahan yang timbul.

Pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap pegawai dalam suatu organisasi perlu terus ditingkatkan melalui pelatihan sehingga pegawai mempunyai kemampuan atau kompetensi yang memadai sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh organisasi. Melalui pelaksanaan pelatihan, dapat dipetik suatu manfaat baik bagi organisasi maupun bagi individu pegawai. Seperti yang diungkapkan oleh Siagian (1991) bahwa ada tujuh manfaat yang dapat dipetik oleh organisasi melalui penyelenggaraan program pelatihan, di antaranya:

- a) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan; antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesifik, meningkatkan tekad untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai kesatuan yang utuh.
- b) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan; antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa, baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif
- c) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer
- d) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi
- e) Menndorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif
- f)Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalisasinya
- g) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuhnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi

Sedangkan bagi anggota organisasi, ada sepuluh manfaat dari pelaksanaan program pelatihan, yaitu:

- a) Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik
- b) Meningkatkan kemampuan para pegawai dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi
- c) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional
- d) Timbulnya dorongan dalam diri para pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya
- e) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi, dan konflik sehingga memperbesar rasa percaya diri
- f) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual
- g) Meningkatnya kepuasan kerja
- h) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan pegawai
- i) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa yang akan datang
- j) Semakin besarnya tekad pegawai untuk lebih mandiri

Pelatihan merupakan unsur sentral dalam pengembangan pegawai. Kegiatan pelatihan diselenggarakan dengan maksud untuk membantu pegawai mengembangkan kapasitas mereka dan bekerja lebih baik di masa datang sehingga tercapai peningkatan kinerja pegawai dan membantu pencapaian tujuan organisasi. Berkaitan dengan pelatihan, Werther dan Davis (1989) menyatakan bahwa sebelum melakukan pelatihan, pimpinan perlu mempersiapkan langkah-langkah penentuan kebutuhan pelatihan, tujuan pelatihan, materi pelatihan, dan prinsip pembelajaran.

Berdasarkan pada pernyataan tersebut, disimpulkan bahwa terdapat langkah-langkah tertentu yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam sebuah organisasi sebelum memutuskan untuk mengadakan program pelatihan

bagi pegawainya. Hal ini dimaksudkan supaya pelatihan yang akan diselenggarakan dapat berjalan dengan baik dan membawa dampak positif yang bermanfaat bagi organisasi dan bagi pengembangan diri pegawai bersangkutan.

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan. Pengklasifikasian pelatihan dapat dilihat pada beberapa hal, di antaranya:

- a) pelatihan yang dibutuhkan dan rutin, dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai
- b) pelatihan pekerjaan, memungkinkan para pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik.
- c) pelatihan antarpribadi dan pemecahan masalah. Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.
- d) pelatihan perkembangan dan inovatif. Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan.

Berdasarkan pada pengklasifikasian pelatihan di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan diberikan sesuai dengan kebutuhan pegawai. Hal ini pun berkaitan dengan pendapat Werther dan Davis (1989) yang telah dikaji sebelumnya bahwa sebelum melakukan pelatihan, pimpinan perlu mempersiapkan langkah-langkah penentuan kebutuhan pelatihan agar pelatihan yang diberikan dapat efektif dan efisien. Banyak hal yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan dalam menentukan kebutuhan pelatihan bagi pegawainya. Namun, satu yang pasti adalah semua hal yang menjadi pertimbangan pimpinan itu merujuk pada tujuan untuk mengembangkan sumber daya organisasi menjadi organisasi yang handal.

2.3. Peta Kompetensi

2.3.1. Konsep Kompetensi

Bagian ini membahas mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan kompetensi. Diawali dengan pendapat Mathius dan Jackson (2006) yang memberikan definisi kompetensi adalah karakteristik-karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan kenaikan kerja individu atau tim. Ada semakin banyak organisasi yang menggunakan beberapa segi analisis kompetensi. Dia menambahkan bahwa tiga alasan utama organisasi menggunakan pendekatan kompetensi, adalah:

- a) untuk mengkomunikasikan perilaku yang dihargai di seluruh organisasi
- b) untuk meningkatkan tingkat kompetensi di organisasi tersebut
- c) untuk menekankan kapabilitas pegawai guna meningkatkan keunggulan kompetitif organisasional

Pendapat di atas menjelaskan bahwa kompetensi digunakan sebagai pendekatan dalam organisasi untuk mencirikan perilaku tertentu yang diterima dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pendekatan kompetensi mempertimbangkan bagaimana pengetahuan dan keterampilan digunakan. Selain itu, pendekatan kompetensi juga berusaha untuk menyebutkan faktor-faktor tersembunyi yang seringkali sangat penting bagi kinerja pimpinan. Pendekatan kompetensi menggunakan beberapa metode untuk membantu para supervisor meyakini contoh dari apa yang mereka maksud dengan sikap dan bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi kinerja.

Organisasi yang memahami proses pemikiran di balik beragam pendekatan kompetensi, terdorong untuk menerapkan manajemen

kompetensi. Manajemen kompetensi dapat diartikan dengan mengidentifikasi, menilai, dan melaporkan level kompetensi pegawai untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang memadai untuk menjalankan strateginya. Palan (2008) menyampaikan tentang manajemen kompetensi terdiri atas tiga pendekatan, yaitu:

- a) akuisisi kompetensi. Organisasi melakukan upaya yang disengaja dan terencana untuk mendapatkan kompetensi yang diperlukan bagi pertumbuhan dan ekspansi perusahaan.
- b) Pengembangan kompetensi. Level kompetensi pegawai yang sudah ada ditingkatkan melalui program pengembangan berkelanjutan.
- c) Penyebaran kompetensi. Pegawai ditempatkan di berbagai posisi dalam organisasi yang paling cocok dengan kompetensinya.

Masih berkaitan dengan dengan kompetensi, Palan (2008) mengemukakan dua istilah yang muncul dalam kompetensi. Istilah tersebut adalah:

- a) *competency* (kompetensi), yang merupakan deskripsi mengenai perilaku
- b) *competency* (kecakapan), yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan

Secara umum, beliau mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Dalam hal ini, kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama.

Berkaitan dengan kompetensi yang dikemukakan oleh Palan (2008), ditarik kesimpulan bahwa kompetensi berhubungan dengan karakteristik dasar seseorang yang dapat diketahui melalui performanya. Selanjutnya, beliau menyampaikan lima karakteristik dalam definisi kompetensi yang memerlukan pemahaman. Lima karakteristik tersebut, adalah:

a) pengetahuan

Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia.

b) keterampilan

Keterampilan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian ahli bedah untuk melakukan operasi.

c) konsep diri dan nilai-nilai

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai, dan citra diri seseorang. Contohnya adalah kepercayaan diri, kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi, seperti kepercayaan diri ahli bedah dalam melakukan operasi yang sulit.

d) karakteristik pribadi

Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.

e) motif

Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan lain yang memicu tindakan. Contohnya ahli bedah dengan orientasi antarpribadi yang tinggi mengambil tanggung jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi.

Berdasarkan pada Specialist Management Resources yang dikemukakan oleh Palan (2008), klasifikasi kompetensi dibagi menjadi empat jenis, yaitu:

- a) kompetensi inti
kompetensi inti berada pada level organisasi.
- b) kompetensi fungsional
kompetensi yang mendeskripsikan kegiatan kerja dan output, seperti pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berhubungan dengan level posisi.
- c) kompetensi perilaku
kompetensi perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berada pada level individu.
- d) kompetensi peran
kompetensi peran berkaitan dengan level posisi. Kompetensi ini merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang di dalam sebuah tim.

Palan (2008) menyampaikan bahwa kita membutuhkan orang yang kompeten untuk mendapatkan hasil yang efektif dan efisien. Dalam sektor jasa, manusia merupakan modal yang penting. Dalam lingkup yang lebih luas, modal manusia didefinisikan sebagai keterampilan, ketangkasan, dan pengetahuan sekelompok orang yang juga merupakan penentu utama pertumbuhan ekonomi saat ini. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan upaya akuisisi atau

pengembangan kompetensi secara sistematis. Berikut ini merupakan isu yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi.

Isu organisasi. *Pertama*, perekonomian dunia ditandai oleh perubahan drastis dan inovasi teknologi. Organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi pegawai agar berprestasi dan sukses. Sekarang organisasi-organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten. Semua orang menginginkan kinerja yang baik. *Kedua*, aspirasi organisasi pada sebuah pasar hanya dapat direalisasikan oleh tenaga kerja yang bermulti-keterampilan, mudah berpindah dari pekerjaan satu ke pekerjaan lain, dan memiliki percaya diri yang tinggi. *Ketiga*, ketidakpuasan terhadap mutu pendidikan telah mendorong industri melakukan sendiri pendidikan dan pelatihan untuk memastikan tenaga kerja yang siap kerja. *Keempat*, kesamaan pemahaman mengenai kompetensi dalam organisasi memungkinkan organisasi memiliki kesamaan bahasa dalam menjalankan efektivitasnya. *Kelima*, kompetensi mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

Isu pegawai. *Pertama*, dunia tidak bisa diprediksi sehingga organisasi mulai merasakan tantangan besar. Hilangnya pekerjaan jauh lebih banyak dibandingkan dengan lapangan kerja baru yang diciptakan. Konsep hubungan kerja mengalami perubahan: dipekerjakan bukan lagi untuk seumur hidup. Orang dipekerjakan selama keahliannya dibutuhkan oleh perusahaan. Untuk tetap bisa dipekerjakan, seseorang harus mempunyai keahlian, tidak hanya dalam satu bidang melainkan pada berbagai macam bidang. *Kedua*, apabila pegawai tidak lagi mengembangkan kompetensinya melalui belajar dan berkinerja, maka mereka akan mengalami 'Prinsip Peter' dalam pekerjaannya, yaitu di mana promosi yang diberikan pada pegawai sampai pada tingkat pegawai tersebut tidak mampu meningkatkan

kompetensinya. Promosi dilakukan dengan berdasarkan pada hasil masa lalu, bukan pada kompetensi yang dibutuhkan di posisi baru.

Berkaitan dengan individu, Umar (2008) yang mengutip pendapat Erick dan Gilmore mengemukakan bahwa individu yang produktif adalah individu yang kompeten dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) tindakannya konstruktif
- b) percaya diri
- c) mempunyai rasa tanggung jawab
- d) memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya
- e) mempunyai pandangan ke depan
- f) mampu menyelesaikan persoalan
- g) dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan
- h) mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan
- i) mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensinya

Berlandaskan pada ciri-ciri individu yang kompeten tersebut diharapkan dapat menjadi individu yang produktif. Sebuah organisasi yang memiliki individu pegawai yang produktif akan membawa dampak yang positif terhadap perkembangan dan kemajuan organisasi. Oleh sebab itu, organisasi harus mendorong individunya supaya menjadi individu yang produktif.

Adapun pokok-pokok pengertian mengenai kompetensi yang berlaku dalam konteks *assessment centre* menurut Saiful (2004) adalah:

1. kompetensi adalah hal-hal yang dapat dilakukan oleh seseorang.

Pengertian ini mencakup tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu:

- a. atribut-atribut positif pemegang jabatan
- b. jabatan dijalankan dengan hasil efektif atau superior

c. perilaku pemegang jabatan

2. Kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan atau superior.

Hal ini berarti kompetensi memprediksikan kinerja efektif dan atau kinerja superior. Kategori pertama merupakan *threshold* yaitu esensial untuk menjalankan suatu *job* namun tidak berhubungan kausal dengan kinerja *job* yang superior. Kategori kedua merupakan kompetensi pembeda, yaitu berkorelasi secara kausal dengan kinerja *job* yang superior.

3. Kompetensi merupakan perilaku yang didasari karakter dan memfasilitasi demonstrasi perilaku yang terampil dan tepat guna sehingga dapat menghasilkan kinerja yang efektif atau superior. Hal ini mempunyai implikasi penting. Kompetensi tidak melakukan serangkaian tugas seperti robot, dan bukan kapasitas fundamental yang tidak pernah didemonstrasikan.
4. Kompetensi mengandung motivasi.

Kalimat ini bermakna adanya level motivasional pada kompetensi, bahwa dalam pengertian kompetensi terkandung keinginan atau kemauan dan kemampuan untuk mendemonstrasikan kinerja efektif.

5. Kompetensi didasari oleh potensi intelektual

Definisi ini berimplikasi pada adanya aspek bawaan pada kompetensi, bahwa perkembangan kompetensi didukung dan dibatasi oleh potensi kecerdasan yang sifatnya melekat secara bawaan pada diri individu.

Selanjutnya Spencer and Spencer dalam kutipan Surya Dharma (2002) mengemukakan lima karakteristik kompetensi, yaitu:

1. *Motives* adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. *Motives* adalah

drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others; misalnya orang yang memiliki motivasi berprestasi, ia akan mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya secara konsisten, dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan feedback untuk memperbaiki dirinya.

2. *Trait* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespons sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, dan daya tahan.
3. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia, karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dimiliki dalam melakukan suatu pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak dapat melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
4. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf.

Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan yang merupakan dorongan motif atau *traits* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh suatu hasil. Palan (2008) mengajukan lima tingkatan kompetensi yang biasa digunakan dalam penilaian kompetensi. Lima tingkatan kompetensi ini menggambarkan

kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam menjalankan tugasnya. Berikut ini adalah uraiannya.

Tingkat satu–*notice* (orang baru). Orang baru dapat melakukan pekerjaannya tetapi tidak bisa memenuhi standar dan memerlukan supervisi ketat. Level ini menunjukkan bahwa orang tersebut memerlukan bantuan sepenuhnya untuk melakukan pekerjaannya.

Tingkat dua–*learner* (pembelajar). Seorang pemula dan mampu melaksanakan tugasnya meskipun belum secara konsisten memenuhi standar yang dipersyaratkan dan membutuhkan supervisi yang sering. Level ini menunjukkan bahwa orang tersebut membutuhkan banyak bantuan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Tingkat tiga–*proficient* (mampu). Seseorang yang telah mempunyai pengalaman dan mampu melaksanakan pekerjaannya sesuai standar yang dituntut secara konsisten dengan kadang-kadang perlu disupervisi. Level mampu mengindikasikan bahwa orang tersebut bisa melakukan pekerjaan tanpa bantuan.

Tingkat empat–*professional* (profesional). Seseorang yang berpengalaman, dapat melakukan pekerjaannya dan memenuhi persyaratan secara konsisten tanpa supervisi apapun.

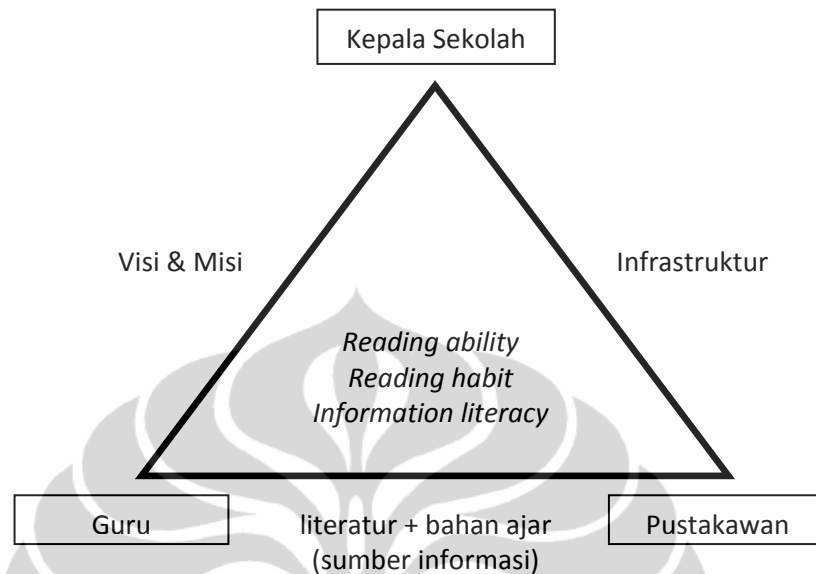
Tingkat lima–*expert* (ahli). Seseorang yang diakui sebagai ahli atas kemampuannya melakukan pekerjaan dengan standar yang tinggi secara independen dan seseorang yang dapat membimbing orang lain.

Untuk mengetahui di tingkat mana kompetensi individu, maka diperlukan pengukuran dan penilaian dari berbagai hal. Pengukuran dan penilaian ini dapat dilakukan oleh pimpinan organisasi, pihak eksternal organisasi, dan atau berdasarkan hasil kuesioner yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas.

2.3.2. Kompetensi Tenaga Perpustakaan Sekolah

Suherman (2009) mengatakan bahwa perpustakaan sekolah adalah perpustakaan yang ada di sekolah untuk melayani peserta didik dalam memenuhi kebutuhan informasi. Sebagai sebuah lembaga, sekecil apapun, perpustakaan sekolah mesti memiliki organisasi. Melihat kompleksitas masalah keperpustakaan dalam menghadapi dunia pendidikan, perpustakaan tidak bisa ditangani sendiri.

Lebih lanjut, International Federation Librarian Association UNESCO yang dikutip Suherman (2009) menyebutkan misi perpustakaan sekolah. *Pertama*, menyediakan informasi dan gagasan yang menjadi dasar untuk membentuk masyarakat yang berbasis informasi dan ilmu pengetahuan. *Kedua*, merupakan sarana bagi peserta didik agar terampil belajar sepanjang hayat dan mampu mengembangkan daya pikir agar mereka dapat hidup sebagai warga negara yang bertanggung jawab.



Gambar 2.1 Pola hubungan antara kepala sekolah, guru, pustakawan
Sumber: Suherman, 2009:24

Perpustakaan sekolah merupakan bagian integral dari program sekolah secara keseluruhan yang turut mendukung keberhasilan proses pendidikan. Kenyataannya adalah masih ada kendala dalam manajemen perpustakaan sekolah. *Pertama*, kendala struktural yaitu keberadaan perpustakaan sekolah kurang mendapat perhatian dari pihak manajemen sekolah, dan *kedua*, kendala teknis yaitu keberadaan perpustakaan sekolah belum ditunjang aspek-aspek teknis seperti tenaga, dana, dan sarana prasarana.

Pengguna utama perpustakaan sekolah adalah siswa dan guru, di samping ada warga sekolah lainnya. Kualitas dan keterampilan dasar yang diharapkan dari tenaga perpustakaan sekolah diuraikan oleh Suherman (2009) sebagai berikut:

- a) kemampuan berkomunikasi secara positif dan terbuka dengan anak dan orang dewasa
- b) kemampuan memahami kebutuhan pemustaka

- c) kemampuan bekerja sama dengan perorangan serta kelompok di dalam dan di luar komunitas sekolah
- d) memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai keanekaragaman budaya
- e) memiliki pengetahuan mengenai metodologi pembelajaran dan teori pendidikan
- f) memiliki keterampilan informasi serta bagaimana menggunakannya
- g) memiliki pengetahuan mengenai bahan pustaka untuk membangun koleksi perpustakaan serta bagaimana mengaksesnya
- h) memiliki pengetahuan mengenai bacaan anak, media, dan kebudayaan
- i) memiliki pengetahuan serta keterampilan di bidang manajemen dan pemasaran
- j) memiliki pengetahuan serta keterampilan di bidang teknologi informasi
- k) memiliki keahlian finansial dan manajemen
- l) gemar membaca
- m) memiliki keahlian mengajar
- n) memahami proses penelitian
- o) memiliki pengetahuan kurikulum sekolah
- p) memiliki kemampuan bekerja dengan seluruh siswa dan guru

Berdasarkan pada poin-poin yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa keterampilan dasar tenaga perpustakaan sekolah berhubungan dengan kognisi, afeksi, dan psikomotor.

Dalam memenuhi keterampilan-keterampilan dasar tenaga perpustakaan diperlukan pembinaan yang efektif terhadap mereka. Bafadal yang dikutip oleh Darmono (2004) mengatakan bahwa

pembinaan terhadap kemampuan petugas perpustakaan sekolah sangat dibutuhkan karena mereka dituntut untuk mengerjakan tugasnya dengan sebaik-baiknya guna kepentingan pendidikan anak bangsa. Pembinaan petugas perpustakaan sekolah mengacu pada pembinaan kemampuan agar karirnya tumbuh dan mengacu pada pembinaan moral kerjanya agar memiliki semangat dan gairah kerja. Oleh sebab itu, pembinaan petugas perpustakaan sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah.

Oleh sebab itu, Darmono (2004) menyampaikan beberapa kegiatan teknis dan konseptual yang berhubungan dengan kompetensi petugas perpustakaan sekolah, di antaranya: pendidikan; pengorganisasian dan pendayagunaan koleksi bahan pustaka; pemasyarakatan perpustakaan, dokumentasi, dan informasi; pengkajian pengembangan perpustakaan, dokumentasi, dan informasi; pengembangan profesi; dan penunjang tugas.

Hampir senada dengan pendapat di atas dan masih berkaitan dengan kompetensi petugas perpustakaan, Supeno (2009) menyampaikan indikator kinerja tenaga perpustakaan. *Pertama*, kompetensi informasi yang mencakup pengembangan koleksi, organisasi informasi, jasa informasi, dan teknologi informasi dan komunikasi. *Kedua*, kompetensi manajemen yang mencakup melakukan kebijakan, manajemen sumber daya, dan keuangan dan anggaran. *Ketiga*, kompetensi pendidikan yang mencakup wawasan kependidikan, mengembangkan keterampilan informasi, bimbingan dan promosi perpustakaan, kemampuan inisiatif, dan kemampuan komunikasi.

Dua pendapat tersebut merupakan poin-poin yang diharapkan dimiliki oleh tenaga perpustakaan sekolah. Perpustakaan sekolah merupakan bagian integral dari program sekolah secara keseluruhan yang turut mendukung keberhasilan proses pendidikan.

2.3.3. Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah

Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah telah dibakukan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 25 Tahun 2008. Beberapa ketentuan yang tertulis dalam peraturan tersebut di antaranya adalah:

- a) Pasal 1 (1) menyebutkan bahwa standar tenaga perpustakaan sekolah mencakup kepala perpustakaan sekolah dan tenaga perpustakaan sekolah.
- b) Pasal 2 menyebutkan bahwa penyelenggara sekolah wajib menerapkan standar tenaga perpustakaan sekolah sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri ini, selambat-lambatnya 5 (lima) tahun setelah Peraturan Menteri ini ditetapkan.
- c) Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan, yaitu pada tanggal 11 Juni 2008.
- d) Setiap sekolah yang mempunyai jumlah tenaga perpustakaan sekolah lebih dari satu orang, mempunyai lebih dari enam rombongan belajar (rombel), dan mempunyai koleksi minimal 1000 (seribu) judul materi perpustakaan, maka dapat mengangkat kepala perpustakaan sekolah.

Selain ketentuan di atas, peraturan tersebut juga menyinggung tentang kualifikasi bagi tenaga perpustakaan. Disebutkan bahwa tenaga perpustakaan sekolah terdiri atas kepala perpustakaan dan tenaga perpustakaan.

Kepala perpustakaan harus memenuhi beberapa persyaratan. Bagi kepala perpustakaan yang berasal dari jalur pendidik harus memenuhi beberapa persyaratan sebagai berikut:

- a. Berkualifikasi serendah-rendahnya diploma empat (D4) atau sarjana (S1);
- b. Memiliki sertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan sekolah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah;
- c. Masa kerja minimal 3 (tiga) tahun.

Bagi kepala perpustakaan yang berasal dari jalur pendidik harus memenuhi beberapa persyaratan sebagai berikut:

- a. Berkualifikasi diploma dua (D2) Ilmu Perpustakaan dan Informasi bagi pustakawan dengan masa kerja minimal 4 tahun; atau
- b. Berkualifikasi diploma dua (D2) non-Ilmu Perpustakaan dan Informasi dengan sertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan sekolah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah dengan masa kerja minimal 4 tahun di perpustakaan sekolah.

Selain kepala perpustakaan sekolah, kualifikasi tenaga perpustakaan pun telah diatur dalam peraturan ini. Disebutkan bahwa setiap perpustakaan sekolah memiliki sekurang-kurangnya satu tenaga perpustakaan sekolah yang berkualifikasi SMA atau yang sederajat dan bersertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan sekolah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

Paparan di atas membahas tentang kualifikasi bagi tenaga perpustakaan sesuai dengan peraturan. Beberapa paparan tentang kualifikasi tersebut dijadikan sebagai patokan untuk mengetahui identitas responden yang dijadikan sebagai profil responden dalam instrumen penelitian. Selain kualifikasi, dalam peraturan itu dibahas juga mengenai kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga perpustakaan sekolah. Kompetensi tenaga perpustakaan terdiri atas enam dimensi, yaitu kompetensi manajerial, kompetensi pengelolaan

informasi, kompetensi sosial, kompetensi kependidikan, kompetensi kepribadian, dan kompetensi pengembangan profesi.

Berdasarkan definisi kompetensi yang telah dikemukakan oleh Mathius dan Jackson (2006) menyebutkan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar yang berhubungan dengan kenaikan kerja individu atau tim. Sementara Palan (2008) menyebutkan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang berhubungan dengan kriteria referensi efektivitas dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Dua pendapat tersebut adalah senada, yang intinya bahwa kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang berhubungan dengan kinerjanya.

Oleh sebab itu, Palan (2008) mengemukakan karakteristik yang ada pada kompetensi, antara lain pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, dan motif. Hal senada juga dikemukakan oleh Spencer and Spencer yang menyampaikan bahwa karakteristik kompetensi terdiri atas motif, watak, pengetahuan, dan keterampilan.

Karakteristik-karakteristik kompetensi tersebut mendukung dan memperkuat dimensi kompetensi yang ada pada standar tenaga perpustakaan. Masing-masing dimensi kompetensi dirinci sebagai berikut:

A. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial merupakan kompetensi yang dituntut dari tenaga perpustakaan sekolah dalam mengelola perpustakaan sebagai lembaga bagian dari sekolah. Kompetensi ini terdiri atas beberapa subkompetensi yang dikelompokkan menjadi bagian kompetensi bagi kepala perpustakaan dan bagi tenaga perpustakaan. Masing-masing bagian memiliki tuntutan kemampuan yang berbeda. Di bawah ini adalah uraiannya.

A. 1. Kepala Perpustakaan Sekolah

1. Memimpin tenaga perpustakaan sekolah
 - a. Mengarahkan dan menggerakkan tenaga perpustakaan untuk bekerja secara efektif efisien
 - b. Membina tenaga perpustakaan untuk pengembangan pribadi dan karir
2. Merencanakan program perpustakaan sekolah
 - a. Merencanakan program pengembangan perpustakaan sekolah
 - b. Merencanakan pengembangan sumber daya perpustakaan
 - c. Merencanakan anggaran perpustakaan sekolah
3. Melaksanakan program perpustakaan sekolah
 - a. Melaksanakan program pengembangan perpustakaan sekolah
 - b. Melaksanakan pengembangan sumber daya perpustakaan
 - c. Memanfaatkan anggaran sesuai dengan program
 - d. Mengupayakan bantuan finansial dari berbagai sumber
4. Memantau pelaksanaan program perpustakaan sekolah
 - a. Memantau pelaksanaan program pengembangan
 - b. Memantau pengembangan sumber daya perpustakaan
 - c. Memantau penggunaan anggaran perpustakaan sekolah
5. Mengevaluasi program perpustakaan sekolah
 - a. Mengevaluasi program pengembangan
 - b. Mengevaluasi pengembangan sumber daya perpustakaan
 - c. Mengevaluasi pemanfaatan anggaran perpustakaan sekolah

A.2. Tenaga Perpustakaan Sekolah

1. Melaksanakan kebijakan
 - a. Melaksanakan pengembangan perpustakaan
 - b. Mengorganisasi sumber daya perpustakaan
 - c. Melaksanakan fungsi, tugas, dan program perpustakaan
 - d. Mengevaluasi program dan kinerja perpustakaan
2. Melakukan perawatan koleksi
 - a. Melakukan perawatan preventif
 - b. Melakukan perawatan kuratif
3. Melakukan pengelolaan anggaran dan keuangan
 - a. Membantu menyusun anggaran perpustakaan
 - b. Menggunakan anggaran secara efektif, efisien, dan bertanggung jawab
 - c. Melaksanakan pelaporan penggunaan anggaran

B. Kompetensi Pengelolaan Informasi

Kompetensi pengelolaan informasi merupakan kompetensi yang dituntut dari tenaga perpustakaan sekolah untuk mengelola bahan pustaka yang dijadikan sebagai informasi yang dimiliki perpustakaan yang diperlukan oleh pemustaka. Kompetensi ini terdiri atas beberapa subkompetensi dengan masing-masing kemampuan yang diharapkan, di antaranya:

1. Mengembangkan koleksi perpustakaan sekolah
 - a. Memiliki pengetahuan mengenai penerbitan
 - b. Memiliki pengetahuan tentang karya sastra Indonesia dan dunia
 - c. Memiliki pengetahuan tentang sumber biografi tokoh nasional dan dunia
 - d. Menggunakan berbagai alat bantu seleksi untuk pemilihan materi perpustakaan

- e. Mengkoordinasi dengan guru terkait dalam pemilihan koleksi perpustakaan
 - f. Melakukan pemesanan, penerimaan, dan pencatatan
2. Mengorganisasi informasi
 - a. Membuat deskripsi pengkatalogan sesuai standar nasional
 - b. Menentukan deskripsi subjek dan menggunakan DDC
 - c. Menggunakan daftar tajuk subjek dalam bahasa Indonesia
 - d. Menjajarkan kartu katalog
 - e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengorganisasi dan penelusuran informasi
 3. Memberikan jasa dan sumber informasi
 - a. Memberikan layanan baca di tempat
 - b. Memberikan jasa informasi dan referensi
 - c. Menyelenggarakan jasa sirkulasi
 - d. Memberikan bimbingan penggunaan perpustakaan bagi warga sekolah

C. Kompetensi Kependidikan

Kompetensi kependidikan merupakan kompetensi yang dituntut dari tenaga perpustakaan sekolah untuk memahami dan menguasai pengetahuan tentang dunia perpustakaan secara umum. Kompetensi ini terdiri atas beberapa subkompetensi dengan masing-masing kemampuan yang diharapkan, di antaranya:

1. Memiliki wawasan kependidikan
 - a. Memahami tujuan dan fungsi sekolah dalam konteks pendidikan nasional
 - b. Memahami kebijakan pengembangan kurikulum yang berlaku
 - c. Memahami peran perpustakaan sebagai sumber belajar
 - d. Memfasilitasi siswa untuk belajar mandiri

2. Mengembangkan keterampilan memanfaatkan informasi
 - a. Menganalisis kebutuhan informasi warga sekolah
 - b. Memanfaatkan TIK untuk memfasilitasi proses pembelajaran
 - c. Membantu warga sekolah menggunakan sumber informasi secara efektif
3. Mempromosikan perpustakaan
 - a. Menginformasikan kepada warga sekolah tentang koleksi perpustakaan yang baru
 - b. Membimbing warga sekolah untuk memanfaatkan koleksi perpustakaan
 - c. Mengorganisasi pajangan dan pameran koleksi perpustakaan
 - d. Membuat dan menyebarkan media promosi jasa perpustakaan
4. Memberikan bimbingan literasi informasi
 - a. Mengidentifikasi kemampuan dasar literasi informasi pemustaka
 - b. Menyusun panduan dan materi bimbingan literasi informasi sesuai dengan kebutuhan pemustaka
 - c. Membimbing pemustaka mencapai literasi informasi
 - d. Mengevaluasi pencapaian bimbingan literasi informasi
 - e. Memotivasi dan mengembangkan minat baca warga sekolah

D. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kompetensi yang berhubungan dengan karakter yang dituntut dari tenaga perpustakaan dalam menjalankan tugas. Kompetensi ini terdiri atas dua subkompetensi dengan masing-masing kemampuan yang diharapkan, di antaranya:

1. Memiliki integritas
 - a. Disiplin, rapi, bersih
 - b. Jujur dan adil
 - c. Sopan, santun, sabar, dan ramah
 2. Memiliki etos kerja
 - a. Mengikuti prosedur kerja
 - b. Mengupayakan hasil kerja yang bermutu
 - c. Bertindak secara tepat
 - d. Fokus pada tugas yang diberikan
 - e. Meningkatkan kinerja
 - f. Melakukan evaluasi diri
- E. Kompetensi Sosial
- Kompetensi sosial merupakan kompetensi yang dituntut dari tenaga perpustakaan sekolah untuk berhubungan dengan warga sekolah lain yang turut menunjang tugas dan kewajibannya. Kompetensi ini terdiri atas dua subkompetensi dengan masing-masing kemampuan yang diharapkan, di antaranya:
1. Membangun hubungan sosial
 - a. Berinteraksi dengan warga sekolah
 - b. Bekerja sama dengan warga sekolah
 2. Membangun komunikasi
 - a. Memberikan jasa untuk warga sekolah
 - b. Mengintensifkan komunikasi internal dan eksternal
- F. Kompetensi Pengembangan Profesi
- Kompetensi pengembangan profesi merupakan kompetensi yang dituntut dari tenaga perpustakaan sekolah untuk mengembangkan profesinya sebagai tenaga perpustakaan sekolah yang berkualitas. Kompetensi ini terdiri atas tiga subkompetensi dengan masing-masing kemampuan yang diharapkan, di antaranya:

1. Mengembangkan ilmu
 - a. Membuat karya tulis
 - b. Meresensi dan meresume buku
 - c. Menyusun pedoman di bidang ilmu perpustakaan
 - d. Membuat indeks
 - e. Membuat bibliografi
 - f. Membuat abstrak
2. Menghayati etika profesi
 - a. Menerapkan kode etik profesi
 - b. Menghormati hak atas kekayaan intelektual
 - c. Menghormati privasi pemustaka
3. Menunjukkan kebiasaan membaca
 - a. Menyediakan waktu untuk membaca setiap hari
 - b. Kegemaran terhadap membaca

Enam dimensi kompetensi tenaga perpustakaan yang telah dijabarkan di atas merupakan karakter-karakter umum yang dituntut dari seorang tenaga perpustakaan. Apabila karakter-karakter tersebut menunjukkan ketidaksesuaian dengan ketentuan, maka diperlukan adanya analisis penyebab ketidaksesuaiannya. Analisis ini berhubungan dengan kebutuhan yang diperlukan bagi tenaga perpustakaan untuk mengatasi ketidaksesuaian. Oleh sebab itu, analisis ini berhubungan dengan kebutuhan pelatihan yang telah disampaikan oleh Mathius dan Jackson (2006) yang menyatakan mengenai sumber analisis kebutuhan pelatihan. Disebutkan bahwa sumber analisis kebutuhan pelatihan terdiri atas analisis organisasional, analisis tugas, dan analisis individual.

Analisis organisasional berhubungan dengan berbagai ukuran operasional kinerja organisasi. Analisis dirinci dari data sumber daya manusia yang mengungkapkan kelemahan-kelemahan pelatihan. Analisis tugas berhubungan dengan permasalahan yang seharusnya

dipelajari dalam pelatihan sehingga peserta pelatihan dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Hal ini dilakukan dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Analisis individual berhubungan dengan individu dan cara mereka melakukan pekerjaannya dengan menjawab permasalahan mengenai siapa yang membutuhkan pelatihan dan jenis-jenis pelatihan yang dibutuhkan.

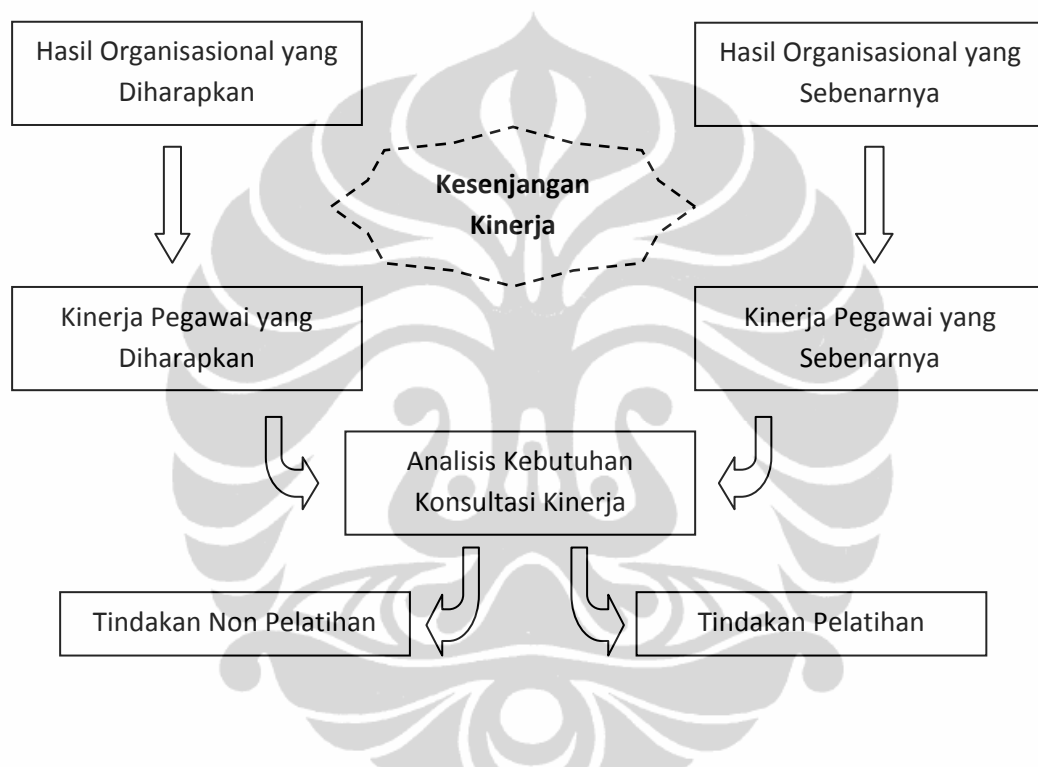
Pendapat Mathius dan Jackson tersebut juga diperkuat oleh pendapat Barnardin & Russell hasil kutipan Sulistiyani dan Rosidah (2009) yang menyatakan bahwa penilaian kebutuhan dilakukan melalui tiga tipe analisis. *Pertama*, analisis organisasional, yaitu pemeriksaan jenis-jenis permasalahan yang dialami organisasi dan di mana permasalahan itu berada dalam organisasi. *Kedua*, analisis operasional, yaitu proses menentukan perilaku-perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standar kinerja yang harus dipenuhi. *Ketiga*, analisis personalia, yaitu mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan kerja dengan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik pegawai. Secara rinci, pendapat-pendapat mereka dapat dilihat pada bagian Analisis Kebutuhan Pelatihan di bawah ini.

2.4. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan harus dikaitkan pada peningkatan kinerja organisasional. Oleh sebab itu, pendekatan konsultasi kinerja akan efektif diterapkan. Mathius dan Jackson (2006:303) menyatakan bahwa konsultasi kinerja adalah proses di mana seorang pelatih dan pelanggan organisasional bekerja sama untuk meningkatkan kinerja. Artinya, ada kerja sama antara pihak pelatih dengan pihak yang dilatih guna mendapatkan hasil yang optimal.

Di bawah ini digambarkan tentang konsultasi kinerja. Dijelaskan bahwa kesenjangan kinerja diketahui dari hasil organisasional baik yang diharapkan

maupun yang sebenarnya. Dari hasil organisasional tersebut diketahui tingkat kinerja pegawai. Oleh sebab itu, diperlukan analisis kebutuhan konsultasi kinerja yang menghasilkan dua opsi tindakan, yaitu tindakan pelatihan dan tindakan nonpelatihan. Untuk lebih jelasnya, penjelasan di atas dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2.2. Konsultasi Kinerja
Sumber : Robert L. Mathius dan John H. Jackson (2006:304)

Pelatihan dirancang untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Penilaian dari kebutuhan pelatihan mencerminkan tahapan diagnostik dari penentuan tujuan-tujuan pelatihan. Penilaian ini melihat pada masalah-masalah kinerja pegawai dan organisasi untuk menentukan kebutuhan pelatihan. Dengan menggunakan pendekatan konsultasi kinerja, dapat mengetahui faktor-faktor non pelatihan yang juga turut dipertimbangkan, seperti kompensasi, struktur organisasi, desain pekerjaan, dan keadaan fisik pekerjaan. Ketika telah

diidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, selanjutnya penilaian merinci tujuan-tujuan yang harus dicapai.

Program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas. Barnardin dan Russel mengemukakan tahapan tersebut sebagaimana yang dikutip oleh Sulistiyani dan Rosidah (2009). *Pertama*, penilaian kebutuhan pelatihan (*need assessment*) yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi guna menentukan butuh atau tidaknya program pelatihan. *Kedua*, pengembangan program pelatihan yang bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan. *Ketiga*, evaluasi program pelatihan yang bertujuan untuk menguji dan menilai apakah program pelatihan yang telah dijalani secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi harus selalu beradaptasi terhadap lingkungan yang berubah sehingga pegawai perlu melakukan penyesuaian terhadap kondisi lingkungan yang dinamis. Organisasi perlu melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan untuk mengetahui siapa saja yang perlu diberi pelatihan? Apa yang perlu dipelajari oleh mereka? Pihak manajemen dapat melakukan langkah-langkah tertentu seperti yang disampaikan oleh Rachmawati (2008), yaitu:

- a) Evaluasi prestasi. Melakukan monitoring pada setiap pegawai. Hasil monitoring dibandingkan dengan standar prestasi. Pegawai yang mempunyai prestasi di bawah standar perlu diberikan pelatihan.
- b) Analisis persyaratan kerja. Organisasi perlu mengetahui kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai. Jika pegawai diserahi suatu tugas tertentu tetapi tidak memiliki keterampilan yang mendukung tugasnya tersebut maka pegawai itu membutuhkan pelatihan.
- c) Analisis organisasi. Analisis organisasi bertujuan untuk meninjau kembali apakah tujuan organisasi sudah tercapai atau belum. Jika tujuan organisasi belum tercapai maka manajemen perlu mengadakan pelatihan.

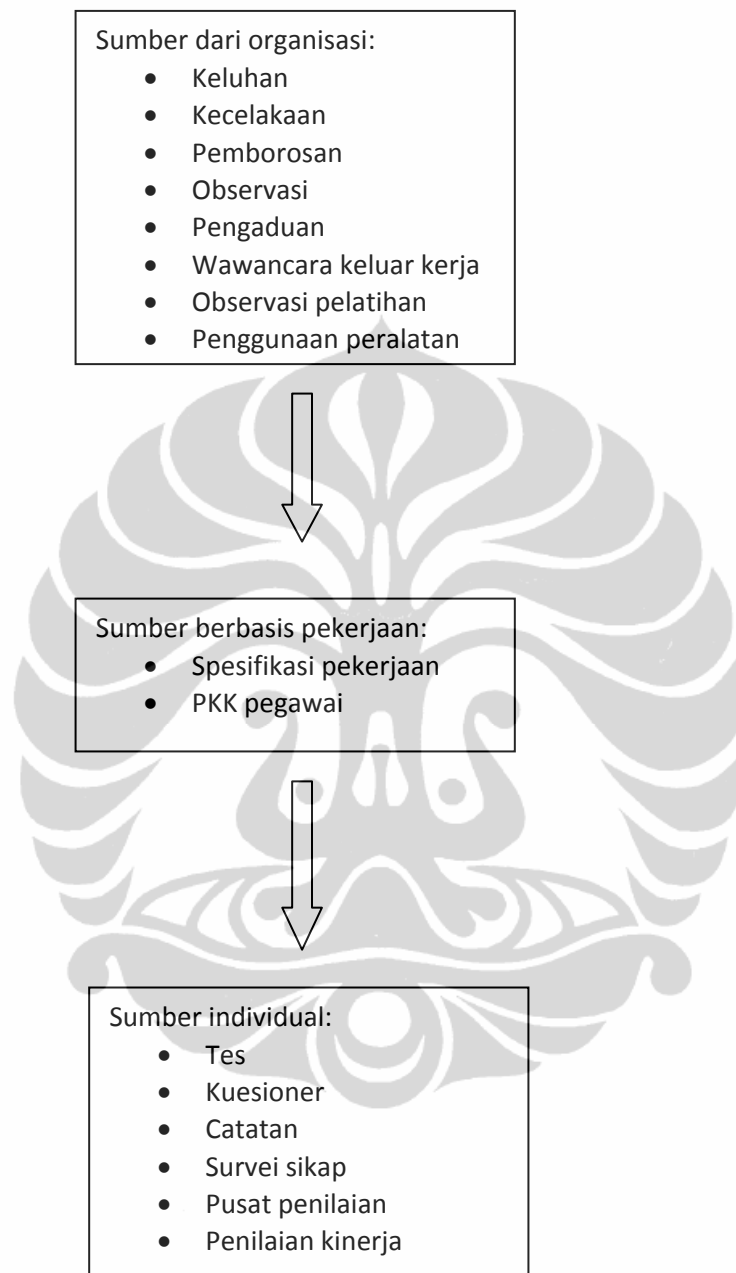
- d) Survei sumber daya manusia. Seluruh pegawai diminta untuk menjelaskan permasalahan yang dihadapi untuk mengetahui tindakan yang akan dilakukan dalam menyelesaikan masalah.

Mathius dan Jackson (2006) menyampaikan tiga sumber analisis penilaian kebutuhan yang terdiri atas analisis organisasional, analisis tugas, dan analisis individual.

Analisis Organisasional. Analisis organisasional menjawab permasalahan mengenai penekanan pelatihan yang seharusnya dilakukan dan faktor-faktor yang mempengaruhi. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat didiagnosa melalui analisis organisasional. Kekuatan internal dan eksternal akan mempengaruhi pelatihan dan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasional. Sumber analisis organisasional datang dari berbagai ukuran operasional kinerja organisasi. Analisis dirinci dari data sumber daya manusia yang mengungkapkan kelemahan-kelemahan pelatihan. Setelah dilakukan analisis masalah, selanjutnya tujuan pelatihan dapat dikembangkan.

Analisis Tugas. Cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah analisis pekerjaan dan tugas yang dilakukan. Analisis tugas memecahkan permasalahan mengenai apa yang seharusnya dipelajari dalam pelatihan sehingga peserta pelatihan dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai, maka kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi. Artinya, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai dapat dijadikan sebagai informasi kebutuhan pelatihan.

Analisis Individual. Tindakan ketiga dari diagnosis kebutuhan pelatihan berfokus pada individu dan cara mereka melakukan pekerjaannya. Analisis individu menjawab permasalahan mengenai siapa yang membutuhkan pelatihan dan jenis-jenis pelatihan yang dibutuhkan. Pendekatan yang paling umum dalam membuat analisis individual adalah dengan menggunakan data penilaian kerja. Sistem informasi SDM yang baik dapat digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu yang membutuhkan pelatihan. Untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan melalui proses penilaian kinerja, kekurangan dalam kinerja seseorang harus lebih dahulu ditentukan dalam sebuah tinjauan formal. Kemudian, beberapa jenis pelatihan dapat dirancang untuk membantu individu mengatasi kelemahan-kelemahannya. Cara lain yang dapat digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan individual adalah dengan mengadakan survei mengenai pelatihan yang dibutuhkan. Survei kebutuhan pelatihan dapat berupa kuesioner atau wawancara dengan tujuan mengumpulkan informasi pada masalah-masalah yang dirasakan oleh individu-individu yang terlibat. Selain itu, sumber lain juga dapat digunakan untuk melakukan analisis individual.



Gambar 2.3. Sumber-sumber dari Penilaian Kebutuhan Pelatihan
Sumber : Robert L. Mathius dan John H. Jackson (2006:310)

Identifikasi analisis kesenjangan mengindikasikan jarak antara posisi kapabilitas organisasi dengan pegawainya. Diperlukan tujuan pelatihan untuk menutup kesenjangan tersebut. Adapun tujuan pelatihan dapat ditetapkan dalam *segi pengetahuan*, yaitu untuk menanamkan informasi kognitif dan perincian untuk peserta pelatihan, *segi keterampilan*, yaitu untuk mengembangkan perubahan perilaku dalam menjalankan kewajiban-kewajiban pekerjaan dan tugas, dan *segi sikap*, yaitu untuk menciptakan ketertarikan dan kesadaran akan pentingnya pelatihan.

Sementara Barnardin & Russell yang dikutip oleh Sulistiyani dan Rosidah (2009) menyatakan bahwa penilaian kebutuhan merupakan proses penentuan kebutuhan pelatihan yang dilakukan secara sistematis dan objektif dengan melakukan tiga tipe analisis.

Pertama, analisis organisasional, yaitu pemeriksaan jenis-jenis permasalahan yang dialami organisasi dan di mana permasalahan itu berada dalam organisasi. *Kedua*, analisis operasional, yaitu proses menentukan perilaku-perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standar kinerja yang harus dipenuhi. *Ketiga*, analisis personalia, yaitu mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan kerja dengan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik pegawai.

Ketiga analisis ini memiliki peran yang sangat penting untuk menginventarisasi dan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang sesungguhnya. Sebab di dalam pelatihan diharapkan mampu menjawab kebutuhan organisasional, kebutuhan kepegawaian secara menyeluruh, dan peningkatan personal.