

Strategi Pembinaan SDM Perpustakaan: Pengintegrasian Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Organisasi

Oleh: **Hapsari Mundriani Sugeng**

Kepala UPT Perpustakaan Universitas INDONUSA Esa Unggul

Pendahuluan

Perubahan fungsi sumber daya manusia (SDM) di dalam organisasi merupakan tanggungjawab yang strategik di luar kegiatan operasional dan administratif. Pengelolaan perubahan tersebut memerlukan penanganan praktisi SDM yang berkeahlian dan bertanggungjawab di bidang pengembangan organisasi (*organizational development (OD)*), yang meliputi desain ulang tugas dan tanggungjawab, pengembangan sistem manajemen kinerja, pengelolaan perubahan, serta desain ulang tugas dan restrukturisasi organisasi. Ada empat macam strategi yang diperlukan untuk mengintegrasikan SDM dan OD, yaitu analisis jabatan, desain ulang tanggungjawab, pembentukan tim, dan manajemen perubahan.

Organisasi apapun, seperti halnya perpustakaan juga mengalami perubahan. Pergeseran angkatan

kerja dan demografi pasar tenaga kerja, teknologi, globalisasi, ketidakpastian perekonomian, dan persaingan yang makin ketat merupakan faktor-faktor yang memerlukan desain ulang terhadap fungsi SDM agar dapat memenuhi tuntutan kebutuhan organisasi. Pada sebagian besar organisasi, departemen SDM secara tradisional memainkan dua macam peranan utama, yaitu kegiatan administratif dan transaksi penanganan operasional, yaitu: penetapan tunjangan proses pembayaran gaji dan status karyawan, yang kesemuanya telah menjadi kegiatan inti dari departemen SDM. Sementara peranan tersebut penting dan diperlukan, teknologi dan skema *outsourcing* telah memungkinkan departemen SDM mencapai efisiensi dalam berbagai kegiatan berbasis transaksi SDM (Drinan, 2002b).

Dengan pola administratif dan

operasional yang telah berjalan secara efisien, maka perhatian profesional di bidang SDM telah beralih ke aspek lain, yaitu manajemen SDM. Menghadapi perubahan yang konstan dan cepat, banyak organisasi yang mencari cara-cara perbaikan produktifitas angkatan kerja agar dapat tetap berada pada keunggulan kompetitif, dengan beralih ke profesional di bidang SDM yang dapat mendesain ulang fungsi SDM secara fundamental. Menurut Butteriss (1998), peranan utama yang strategik dari SDM telah berubah, semula dari 'hanya sebagai penyedia layanan transaksi menjadi konsultan ahli.

Praktisi SDM melanjutkan pengelolaan kegiatan operasional dan administratif sambil menambahkan tanggungjawab baru yang terkait dengan pengembangan dan manajemen strategik dalam rangka peningkatan kinerja serta

kemampuan intuisi karyawan. Selama dasawarsa terakhir, peranan profesional SDM telah berubah menjadi lebih strategik. Mereka menerapkan pengetahuan tentang kecenderungan pengetahuan SDM yang berhubungan dengan organisasi di mana staf dapat bekerja lebih dekat lagi dengan manajemen senior, sehingga secara bersama-sama dapat mengembangkan rencana jangka panjang yang terkait dengan tujuan SDM dan tujuan organisasi.

Bila tujuan departemen SDM benar-benar mendukung keseluruhan tujuan organisasi, maka harus departemen SDM benar-benar mendukung keseluruhan tujuan organisasi, maka harus ada pengintegrasian antara manajemen SDM dan OD. Menyatukan konsep dan teknik-teknik OD ke dalam kegiatan SDM melalui strategi analisis jabatan, desain ulang tanggungjawab, pembentukan tim, dan manajemen perubahan akan mewujudkan peningkatan kinerja dan kemampuan organisasi beserta

personilnya (Meisinger, 2003).

Manajemen SDM Perpustakaan

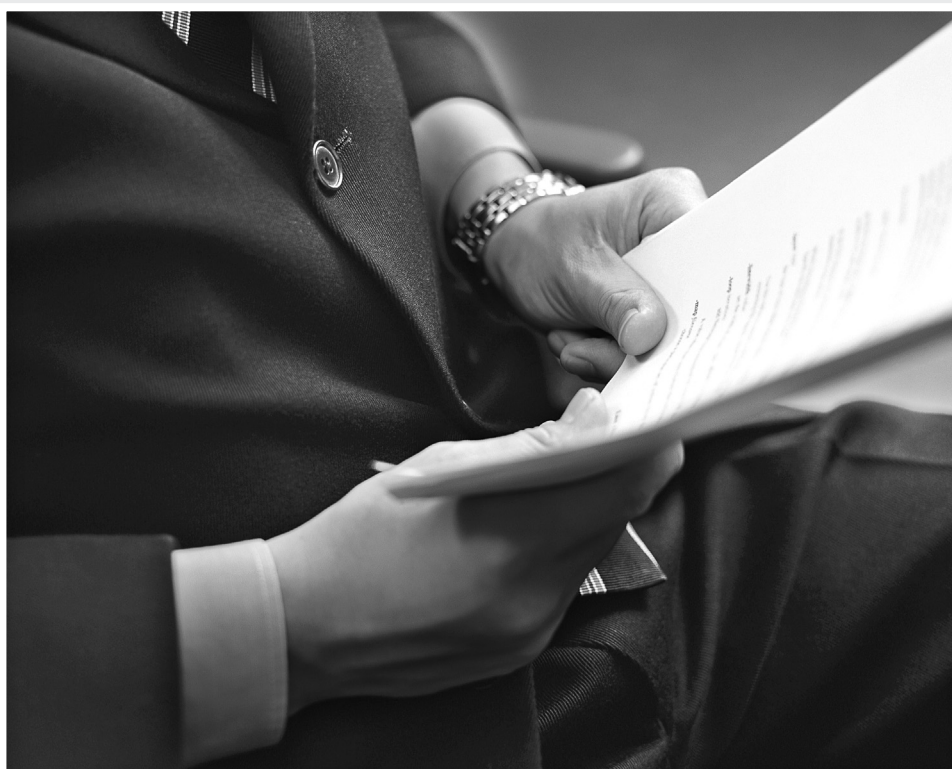
Manajemen SDM adalah “desain sistem formal dalam suatu organisasi yang menjamin pemanfaatan bakat SDM secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi” (*Society of Human Resource Management*, 2002a). Seperti organisasi-organisasi lainnya, semua jenis perpustakaan memiliki kegiatan SDM yang dilakukan secara tradisional, seperti rekrutmen dan seleksi, kompensasi, pemberian tunjangan, pelatihan dan pengembangan, kesehatan dan keselamatan kerja, karyawan dan hubungan kerja, tenaga magang atau sukarela. Pada perpustakaan-perpustakaan riset, nasional, perguruan tinggi, umum dan khusus fungsi SDM terstruktur dan mencerminkan ukuran suatu perpustakaan dan pandangan filosofis SDM. Departemen SDM pada organisasi induk memiliki sebagian atau seluruh fungsi SDM dari unit perpustakaan. Ada beberapa perpustakaan yang

memiliki departemen SDM internal dan staf yang menangani seluruh atau sebagian fungsi-fungsi SDM perpustakaan, bekerjasama dengan departemen SDM lembaga induknya. Posisi yang lazim adalah kepala departemen SDM, kepala pengembangan staf, atau kepala OD. Di samping itu, tingkat kedudukan pejabat departemen SDM beragam, dari pustakawan atau profesional, hingga manajer perpustakaan, atau asisten direktur perpustakaan, dengan pelaporan hubungan kerja yang juga bervariasi.

Apapun pola struktur yang mendukung manajemen SDM perpustakaan, sebagian besar departemen dan profesional di bidang perpustakaan meningkatkan peranan strategik dengan mendesain ulang tugas pekerjaan, mengembangkan sistem manajemen kinerja, manajemen perubahan, dan mendesain serta merestrukturisasi organisasi. Pergeseran dari kegiatan administratif dan operasional seperti kebutuhan tugas, tinjauan uraian, dan proses kebutuhan

personil hingga fungsi yang lebih strategik merupakan kenyataan dari hakikat tugas profesional di bidang SDM perpustakaan yang mencerminkan kegiatan pengembangan.

Dengan adanya pergeseran ke arah peranan yang lebih strategik, maka praktisi SDM memfokuskan pada berbagai macam kegiatan dan tanggung jawab yang berbeda. Dengan menggunakan analisis jabatan dan metode desain ulang pekerjaan untuk menetapkan kebutuhan pekerjaan, maka jenis pekerjaan dan pengaturan



BT

pekerjaan merupakan prioritas tinggi. Pengembangan keterampilan perorangan pada semua tingkat untuk berkerja secara efisien dan efektif merupakan hal yang penting bagi perpustakaan dalam menghadapi persoalan, seperti: jumlah personil yang lebih sedikit, penangguhan pensiun, dan kekurangan pekerja. Sementara itu langkah-langkah OD berkembang dari upaya manajemen perubahan pada saat perpustakaan mencari cara untuk merestrukturisasi organisasi, mendesain ulang tugas pekerjaan, meningkatkan proses dan aliran kerja, serta meningkatkan kemampuan kinerja organisasi agar dapat bertahan dan maju pesat di dunia yang sedang berubah.

Menurut *The Society for Human Resource Management* (2000b), tujuan utama OD adalah memperkuat organisasi. Strategi OD menjadi 3 kategori, yaitu: antar pribadi, teknologi, dan struktural. Strategi antar pribadi dipusatkan pada hubungan kerja antar perorangan dan kelompok dengan mengambil tema komunikasi. Strategi teknologi dipusatkan pada proses yang meliputi: kegiatan seperti desain pekerjaan dan analisis arus kerja, serta faktor manusia dalam berkomunikasi antar unit kerja. Sedangkan strategi struktural mempelajari struktur organisasi apakah mendorong atau menghalangi organisasi untuk mencapai tujuan, serta masalah rentang kendali dan pelaporan hubungan kerja.

Mendelow dan Liebowitz (1989) mengklaim bahwa "intervensi OD pada masa sekarang lebih bervariasi dan sistemik dibandingkan dengan waktu yang lampau. Dahulu, intervensi dikonsentrasikan pada perorangan, namun sekarang melibatkan struktur organisasi. Tanggung jawab OD dianggap sebagai bagian dari fungsi manajemen SDM."

Strategi Pengintegrasian Manajemen SDM dan OD

Beer (1980) mendefinisikan OD sebagai suatu proses yang meliputi pengumpulan data, diagnosa, perencanaan kegiatan, intervensi, perubahan, serta kajian atas tujuan OD untuk meningkatkan kesesuaian antara strategi organisasi, proses, manusia, dan budaya, kegiatan OD dapat diintegrasikan ke dalam kegiatan manajemen SDM yang mendukung rencana strategik dan tujuan organisasi (Mendelow & Liebowitz, 1989).

Peranan strategi yang baru adalah pengembangan kemampuan

untuk memperkuat kapasitas personil sebagai aset organisasi yang merupakan pusat perhatian penting bagi profesional SDM. Pergeseran tersebut mengakibatkan peningkatan kebutuhan SDM. Hal tersebut dirumuskan dalam langkah-langkah strategik yang dijabarkan dalam program peningkatan kemampuan organisasi merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan untuk berinovasi untuk menghadapi perubahan yang konstan secara efektif. Empat strategi yang diciptakan diluar fungsi-fungsi tradisional manajemen SDM dan



151

konsep OD mencerminkan pilihan pada saat SDM mendukung keseluruhan tujuan organisasi. Keempat strategi tersebut adalah analisis jabatan, desain ulang pekerjaan, pembentukan tim, dan manajemen perubahan yang didukung oleh metode-metode peningkatan kinerja dan kemampuan organisasi beserta personilnya.

Analisis Jabatan

Institusi perpustakaan mengalami perubahan besar seperti yang dialami lainnya. Bergesernya pasar tenaga kerja, kendala anggaran, teknologi maju, layanan perpustakaan yang baru, penghapusan layanan lainnya, dan kebutuhan pelanggan memerlukan praktisi SDM Perpustakaan yang secara berkelanjutan dapat menggunakan keahlian mereka untuk menganalisis tugas pekerjaan tenaga perpustakaan serta tingkat pemenuhan kebutuhan unit dan SDM perpustakaan.

Analisis jabatan telah menjadi kegiatan yang sangat mendasar dan merupakan "cara yang sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi mengenai persyaratan personil dalam konteks pekerjaan yang dilaksanakan" (Mathis & Jackson, 1997). Analisis jabatan memberikan informasi bagi rekrutmen dan seleksi yang dapat berpengaruh pada pemberian kompensasi, kinerja, indentifikasi kebutuhan pelatihan pengembangan, serta berdampak pada struktur organisasi (Lynch & Robles-Smith, 2001). Manfaat dari analisis jabatan yang efektif diuraikan sebagai berikut:

1. Dapat mengetahui pekerjaan yang ada, jumlah pekerjaan yang sedang dilakukan, kebutuhan yang harus dipenuhi, serta membantu perencanaan SDM. Pekerjaan dapat didesain

dan didesai ulang untuk mengeliminasi tugas-tugas yang tidak perlu, atau mengkombinasi tanggungjawab ke dalam kelompok-kelompok kerja sesuai dengan kebutuhan dan prioritas.

2. Menjamin bahwa rekrutmen dan seleksi didasarkan pada kriteria yang valid dan terkait dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, pekerjaan, dan tanggung jawab yang tercantum dalam uraian tugas. Informasi tersebut dapat pula membantu identifikasi rekrutmen karyawan yang potensial.
3. Menetapkan kompensasi serta menghindari inkonsistensi dan ketidakadilan dalam pemberian kompensasi. Di samping itu, informasi tersebut dapat membantu mengklasifikasi posisi karyawan.
4. Membantu merumuskan uraian tugas dan standar-standar kinerja yang bermfaat bagi pelatihan, pengembangan, dan manajemen kinerja.
5. Mengidentifikasi kesehatan dan keselamatan kerja melalui pelatihan khusus.

Analisis jabatan memerlukan pengumpulan informasi mengenai karakteristik jabatan melalui berbagai cara, yaitu: observasi, wawasan, kuesioner, atau metode analisis jabatan yang khusus, seperti analisis jabatan struktural atau jabatan fungsional. Kombinasi metode analisis jabatan tersebut kadang-kadang digunakan oleh organisasi (Mathis & Jackson, 1997; McDermott, 1987).

Pengumpulan informasi mengenai jabatan yang dilakukan oleh praktisi SDM seringkali digunakan untuk mempelajari aspek-aspek kegiatan kerja, perilaku, struktur departemen atau unit

kerja, interaksi antar unit, standar kinerja, peralatan, kondisi kerja, pengawasan yang diberikan dan yang diterima, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dipersyaratkan dalam pekerjaan. Dari data tersebut akan diperoleh informasi yang diperlukan untuk mengembangkan spesifikasi dan rincian tugas. Spesifikasi tugas seperti: Pengetahuan, Keterampilan, dan kemampuan kerja memainkan peranan penting dalam rekrutmen, seleksi, dan penetapan kompensasi. Sedangkan uraian tugas mengidentifikasi jenis tugas, latar belakang, lokasi/tempat kerja, dan cara-cara melakukan tugas yang merupakan inti pengembangan standar kinerja yang berdampak pada manajemen kinerja.

Analisis jabatan yang digunakan secara sistematis dapat menentukan jabatan yang definitif dan hal tersebut jauh lebih strategik daripada sekedar mencatat atau memutakhirkan uraian tugas yang telah ada. Melaksanakan analisis jabatan secara berkala atau pada kondisi tertentu dapat membantu para manajemen memastikan bahwa suatu pekerjaan dilaksanakan.

Desain Ulang Pekerjaan

Strategi lain untuk melengkapi analisis jabatan adalah melakukan desain ulang pekerjaan, yaitu mengintegrasikan manajemen SDM dan OD. Sementara analisis jabatan dipusatkan pada pekerjaan perorangan, maka desain ulang pekerjaan lebih memiliki proses analisis yang lebih luas dan dapat mengetahui pekerjaan yang telah dilakukan di seluruh departemen atau unit kerja dalam organisasi pada semua tingkat.

Hawthorne (2004) menyatakan bahwa desain ulang pekerjaan ditujukan untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang dapat memberikan daya tarik bagi

orang-orang yang berbakat. Desain ulang dapat juga digunakan di perpustakaan pada saat terjadi penggabungan (*merging*) unit-unit, munculnya layanan baru, atau terjadi pengurangan anggaran perpustakaan. Di samping itu, teknologi informasi dan layanan elektronik baru merupakan faktor-faktor yang seringkali mempengaruhi perlunya dilakukan desain ulang pekerjaan melalui implementasi sistem baru dengan mengubah alur dan proses pekerjaan, atau melalui pengenalan layanan baru dalam format digital.

Mendesain ulang pekerjaan sama dengan memproses perbaikan kerja dan dapat digunakan sebagai sarana yang dinamis yang melibatkan karyawan untuk melakukan pembelajaran, perbaikan, dan perubahan orientasi kepada kebutuhan pelanggan. Di dunia kerja, desain ulang pekerjaan seringkali digunakan untuk memperpendek proses, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, mengurangi biaya, serta memelihara mutu, layanan, dan persaingan kerja.

Langkah-langkah dalam mendesain ulang pekerjaan agar dapat memberikan hasil-hasil yang diharapkan adalah peningkatan produktivitas dan keluar (*output*) per karyawan, semangat kerja, menurunnya angka ketidakhadiran, meningkatnya keselamatan kerja, inisiatif, menurunnya biaya inventaris barang, siklus kerja yang lebih cepat, mengurangi pemborosan, dan meningkatnya kepuasan pelanggan. Keterlibatan karyawan dan manajemen dalam desain ulang pekerjaan dapat meningkatkan layanan, efisien, mengurangi biaya, serta meningkatkan kemampuan karyawan dan organisasi.

Pembentukan Tim

Di perpustakaan dapat dibentuk

tim yang merupakan unit kerja penting. Kontribusi tim memberikan pengaruh positif, namun ada kalanya tim belum berhasil mencapai tujuan atau menguasai proses kerja secara bersama-sama dan efektif. Untuk mendukung organisasi, Joinson (1999) dan Yandrick (2001) menegaskan bahwa perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan suatu tim ditentukan oleh pelatihan bagi anggota tim dalam hal keterampilan antar personal, komunikasi yang efektif, mendengarkan secara aktif, mengatasi persoalan, dan resolusi konflik. Tampaknya keberadaan tim di perpustakaan dianggap sebagai suatu departemen atau panitia. Pada umumnya jumlah anggota tim tidak banyak, berjumlah kurang dari 12 orang. Tim harus memiliki tujuan bersama, pencapaian serangkaian sasaran kinerja yang spesifik, sesuai dengan kesepakatan bersama yang dipertanggungjawabkan secara bersama-sama pula.

Tanggungjawab bersama mungkin merupakan perbedaan yang signifikan. Pada kelompok kerja lainnya, pertanggungjawaban ditujukan langsung kepada penyelia yang mengawasi kelompok kerja atau perorangan yang diangkat dalam kepanitiaan. Namun bertanggungjawab kepada kelompok atau tim sangat berbeda. Perbedaan besar antara tim dan kelompok kerja jenis lain adalah bahwa kelompok kerja atau panitia dapat melaksanakan tugasnya seperti tim tetapi sebaliknya tim tidak dapat dilaksanakan tugas seperti kelompok kerja atau panitia. Sebagaimana organisasi yang menggunakan tim, perpustakaan dan staf perpustakaan terkadang berjuang bertransisi menjadi tim. Keberhasilan transisi bervariasi pada masing-masing jenis perpustakaan dan bergantung pada perorangan yang terlibat. Serta daya penerimaan

dan kemauan untuk mempelajari keterampilan baru.

Quinn (1995) menggambarkan perbedaan antara panitia dan tim (Tabel 1) dalam enam (6) aspek, yakni: tanggungjawab, wewenang, manajemen, tujuan, proses, dan informasi. Berdasarkan analisis tersebut, Quinn mengklaim bahwa "tim merepresentasikan suatu model yang sangat berbeda untuk mengatur tenaga perpustakaan dan suatu perubahan dari unit yang dikelola menjadi unit yang dapat mengelola sendiri.

Pemanfaatan tim untuk tujuan tertentu di perpustakaan bervariasi. Dalam beberapa hal perpustakaan mungkin hanya memiliki satu tim yang bertugas, misal pengembangan koleksi, pemrograman, atau materi pelatihan. Di pihak lain, tim berada di beberapa departemen. Di dalam perpustakaan, tim ganda dapat dimanfaatkan sebagai unit kerja inti. Pengembangan keterampilan tim dan dukungan pada kegiatan pembentukan tim dalam perpustakaan untuk aspek pelatihan dan pengembangan memerlukan dukungan dari SDM. Pemanfaatan tim dapat menggunakan pengetahuan perorangan, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi, sambil membangun kapasitas organisasi dan fleksibilitas untuk memecahkan permasalahan melalui cara-cara yang inovatif.

Manajemen Perubahan

Lebih dari satu dasa warsa, perpustakaan telah menghadapi tantangan dan dilema baru, peluang dan ancaman, serta lingkungan yang berubah dengan cepat. Tanggapan dari akademik, publik, sekolah, dan perpustakaan khusus adalah perubahan substantif yang mengarah pada cara yang dilakukan perpustakaan untuk menyampaikan layanan kepada pengguna, serta pembinaan koleksi, pengelolaan

Tabel 1 – Perbedaan Antara Panitia dan Tim

Aspek	Panitia	Tim
Tanggungjawab	<ul style="list-style-type: none"> - Bertanggungjawab atas proyek atau tugas khusus - Anggota dipilih atau sukarela - Tingkat partisipasi anggota tergantung pada inisiatif individu - Keterlibatan anggota bervariasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Bertanggungjawab atas keseluruhan proses kerja - Anggota dipilih berdasarkan peranan dalam proses kerja - Tingkat partisipasi cenderung lebih tinggi - Seluruh anggota diharapkan terlibat dalam tugas
Wewenang	<ul style="list-style-type: none"> - Wewenang kurang - Bersifat konsultatif atau saran - Pada umumnya merekomendasikan atau menyarankan, tetapi tidak membuat keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> - Lebih berwenang - Berpartisipasi dalam mengatasi masalah dan mengambil keputusan
Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> - Lebih bersifat pasif dan reaktif - Ketua panitia biasanya ditunjuk, bukan dipilih oleh kelompok - Disiplin dan tanggungjawab menjadi beban eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> - Lebih proaktif dan kurang reaktif - Ketua tim bertindak selaku fasilitator dan dapat dipilih oleh tim - Disiplin dan tanggungjawab menjadi beban internal
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Dipusatkan pada proyek atau tugas khusus - Tujuan kurang jelas/samar-samar - Tujuan biasanya ditetapkan dari luar panitia 	<ul style="list-style-type: none"> - Dipusatkan pada tujuan khusus - Tujuan ditetapkan dengan jelas - Tujuan yang telah ditetapkan dapat disempurnakan oleh tim
Proses	<ul style="list-style-type: none"> - Dilakukan secara formal tetapi tidak sering - Tingkat ketergantungan jauh lebih rendah - Lebih dipusatkan pada proses - Terpusat pada pengumpulan data dari pada penyelesaian tugas 	<ul style="list-style-type: none"> - Dilakukan secara reguler dan lebih sering - Tingkat ketergantungan tinggi - Lebih terpusat pada tugas - Tidak terpusat pada unit kerja - Kekuasaan bersama - Tingkat motivasi tinggi
Informasi	<ul style="list-style-type: none"> - Mengandalkan manajemen informasi - Terbatas dan dikendalikan 	<ul style="list-style-type: none"> - Informasi dihimpun dari kelompok, sumber-sumber lain, dan manajemen - Anggota tim lebih memiliki pengetahuan dibandingkan dengan orang lain - Mengandalkan pelatihan untuk menganalisis masalah dan mencari solusi - Pelatihan keterampilan tim memungkinkan tim mendokumentasikan resolusi konflik, membangun konsensus, mengambil keputusan, dan kerjasam yang disepakati

Sumber: Quinn, B. "Understanding the differences between committees and teams." *Library Administration & Management*, 9 (2): 112-115, 1995.

operasional perpustakaan, rencana strategik, serta budaya dan struktur organisasi.

Seperti halnya organisasi-organisasi lainnya, perpustakaan telah memasuki manajemen mutu secara keseluruhan, (*total quality management*), atau proses perbaikan yang berkesinambungan. Rekayasa ulang, Menciptakan kembali, berfikir secara sistemik, dan pembelajaran organisasi telah muncul di perpustakaan. Hal tersebut tampak dari seberapa jauh perpustakaan secara sadar mengelola perubahan serta mempersiapkan untuk menangani perubahan yang sedang berlangsung. Berbagai perpustakaan mengintegrasikan manajemen SDM dan OD melalui suatu pembelajaran organisasi yang memfokuskan pada pembangunan kapasitas organisasi agar dapat berubah dan mengelola perubahan dengan sukses. Pengalaman-pengalaman perpustakaan tersebut mencerminkan keinginan perpustakaan dan perpustakaan yang konsisten dan relevan.

Bagi kebanyakan perpustakaan, langkah-langkah manajemen perubahan adalah memperkenalkan konsep OD dalam organisasi. Dalam banyak hal, perubahan tersebut meningkatkan kebutuhan kegiatan manajemen SDM dalam pelatihan dan pengembangan seiring dengan munculnya keterampilan-keterampilan baru. Profesional SDM menanggapi dengan menyelenggarakan pelatihan secara langsung atau menyediakan jasa konsultatif OD dan instruktur yang diperlukan. Peranan praktisi SDM meningkat menjadi lebih konsultatif disesuaikan dengan kebutuhan pengelolaan perubahan secara efektif dalam organisasi yang sedang berkembang.

Hasilnya adalah profesional

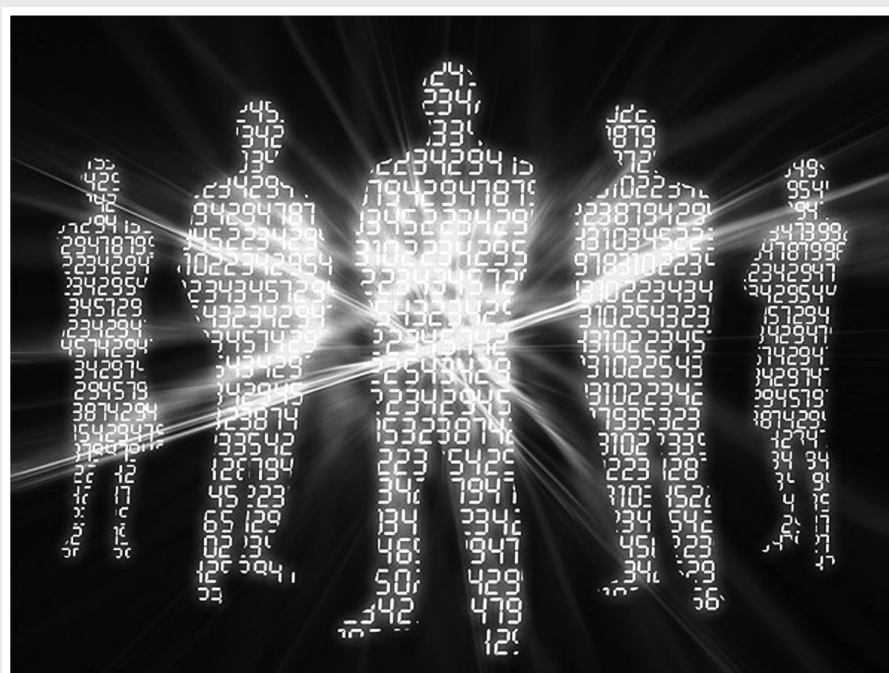
SDM membantu pengelola perpustakaan dan manajer dalam perencanaan dan pengelolaan langkah-langkah perubahan sebagai bagian atau keseluruhan organisasi, dan melibatkan pekerjaan OD yang merupakan manajemen perubahan. Tujuan OD adalah meningkatkan produktifitas (efektifitas dan efisien), kepuasan orang terhadap mutu pekerjaannya, kemampuan organisasi merevitalisasi dan mengembangkannya sepanjang waktu, serta proses dan keluaran organisasi (SHRM, 2002b)

Dengan demikian, langkah-langkah manajemen perubahan di perpustakaan terkait erat dengan SDM dan pengembangan SDM yang merupakan aspek fungsional utama dari manajemen SDM. Langkah-langkah tersebut dilaksanakan secara keseluruhan, mulai dari konsolidasi departemen atau perpustakaan, modifikasi layanan dan cara penyampaian kepada pengguna, memperkenalkan jenis layanan-layanan baru dan perubahan struktur organisasi, sehingga menciptakan pekerja dan organisasi yang lebih fleksibel dan responsif.

Dari berbagai langkah tersebut,

pengembangan SDM merupakan aspek yang logik bagi OD, karena sesuai dengan upaya-upaya pengembangan SDM, yaitu menjamin bahwa keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan kinerja personil dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan perorangan, baik saat ini maupun yang akan datang. Secara tradisional, manajemen SDM dan pengembangan SDM mempunyai 3 (tiga) fungsi, yaitu: pelatihan dan pengembangan, OD, dan pengembangan karir dengan tujuan yang berbeda sebagai berikut:

1. Pelatihan dan Pengembangan
Pelatihan dan pengembangan difokuskan pada "pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang spesifik untuk tugas atau pekerjaan tertentu" (SHRM, 2002b). Fokus pelatihan adalah kegiatan jangka pendek dan mengajarkan keterampilan yang dapat segera diaplikasikan, misal: mempelajari tugas atau prosedur kerja, cara mengoperasikan peralatan kerja atau *software*. Sedangkan fokus kegiatan pengembangan lebih luas dan





151

bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan saat ini dan masa mendatang untuk jangka panjang, misal: pendidikan formal, bimbingan, penugasan khusus.

2. *Organizational Development (OD)*. OD merupakan peningkatan efektifitas organisasi dan kesejahteraan orang-orangnya melalui campur tangan yang direncanakan dengan tujuan utama, yaitu mengelola perubahan yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi atau hubungan antar kelompok atau perorangan (SHRM, 2002b).
3. Pengembangan karir
Pengembangan karir adalah dimana kemajuan individu dicapai melalui serangkaian tahapan karir yang ditandai oleh masalah, tugas, dan tema yang relatif unik (SHRM, 2002b).

Pada umumnya departemen SDM perpustakaan secara tradisional memfokuskan upaya-upaya

pengembangan SDM melalui penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan. Makin banyak jenis perpustakaan dan profesional SDM perpustakaan yang melakukan peningkatan fungsi pengembangan SDM termasuk OD. Alasan utama tersebut, organisasi mencerminkan lingkungan dan persaingan pasar, dan perubahan lingkungan yang lebih luas berdampak pada organisasi. Pada tahun 1998, suatu studi dilakukan oleh Butteriss dengan mewawancarai sejumlah eksekutif dari berbagai bidang untuk mengetahui tantangan yang dihadapi organisasi. Ada 3 faktor penting yang diidentifikasi sebagai penyebab penyebaran perubahan pada berbagai jenis organisasi, yakni globalisasi, persaingan yang meningkat dan perubahan-perubahan dalam saran bisnis, khususnya teknologi informasi yang membutuhkan fleksibilitas dan reduksi pekerjaan yang sedang berlangsung. Dengan adanya perubahan tersebut para eksekutif yang diwawancarai tersebut mengusulkan agar peranan departemen SDM dapat mendukung organisasinya untuk memenuhi

kebutuhan bisnisnya saat ini dan mendatang. Dari hasil wawancara dan riset tersebut, Butteriss (1998) mengidentifikasi tujuh macam cara penting bagi SDM untuk membantu organisasi mengatasi dan mengelola perubahan di tempat kerja sebagai berikut:

1. Menciptakan visi organisasi dan sistem nilai.
2. Mengembangkan personil berbasis kompetensi.
3. Melakukan penilaian dan pengembangan kepemimpinan.
4. Menggerakkan orang-orang dalam organisasi menjadi unggul.
5. Menjamin tersedianya keanekaragaman kerja agar berhasil dalam globalisasi.
6. Menangani masalah perubahan.
7. Merekayasa ulang fungsi SDM korporat menjadi model yang lebih konsultatif dengan cara menunjuk SDM sebagai konsultan manajemen yang diberi tugas untuk merumuskan usulan untuk menyewa, melatih, mengelola, menggaji, dan mengembangkan tenaga kerja.

Sebagian besar butir-butir tersebut menggambarkan berbagai jenis langkah-langkah manajemen perubahan yang berlangsung di perpustakaan. Masing-masing butir tersebut terkait dengan fungsi penting SDM, yakni: rencana strategik, penempatan tenaga, susunan kepegawaian, klasifikasi dan kompensasi, pelatihan dan pengembangan. Dari hasil riset tersebut, ternyata bahwa pengintegrasian OD ke dalam manajemen SDM di perpustakaan sangat dimungkinkan dan diperlukan untuk mengelola perubahan dan meningkatkan keseluruhan efektifitas institusi.

Kesimpulan

Profesional SDM mengalami sepuluh macam kesulitan dalam mencoba mengintegrasikan OD ke dalam manajemen SDM dan strategi organisasi secara keseluruhan, yakni:

1. Kurangnya komitmen manajemen puncak dan operasional.
2. Rencana strategik yang kurang memadai.
3. Ketidakberhasilan mencermati OD sebagai proses jangka panjang.
4. Keinginan pimpinan puncak untuk mendapatkan hasil yang cepat.
5. Kesulitan mengkuantifikasikan hasil-hasil OD.
6. Ketidakberhasilan mengaitkan OD dengan struktur *reward* yang formal.
7. Kurangnya kejelasan mengenai hakekat OD.
8. Konflik terhadap perubahan.
9. Kurangnya kredibilitas profesional SDM.

Organisasi apapun, seperti halnya perpustakaan juga mengalami perubahan. Pergeseran angkatan kerja dan demografi pasar tenaga kerja, teknologi, globalisasi, ketidakpastian perekonomian, dan persaingan yang makin ketat merupakan faktor-faktor yang memerlukan desain ulang terhadap fungsi SDM agar dapat memenuhi tuntutan kebutuhan organisasi.

10. Kurangnya keterampilan marketing/sales dari profesional OD.

Untuk mengatasi kendala potensial tersebut diperlukan profesional SDM yang dapat mengupayakan agar OD menjadi bagian yang integral dari struktur organisasi. Upaya dimulai dari tingkat tertinggi dari organisasi agar berhasil menjamin bahwa organisasi mencermati upaya OD sebagai bagian strategi jangka panjang. Manajemen SDM/fungsi dan langkah-langkah OD merupakan bagian penting dari rencana strategik, bukan dengan cara mengadakan perombakan secara cepat.

Langkah-langkah OD perlu diamati sebagai langkah-langkah yang terintegrasi ke dalam keseluruhan program dan kegiatan organisasi. Satu cara pencapaian

adalah memberikan tanggungjawab, fungsi, dan penugasan kepada profesional SDM yang kredibel, setingkat manajer senior. Berbagai perusahaan telah melakukannya dengan mengangkat wakil presidennya. Di perpustakaan, peranan tersebut dapat diberikan kepada asisten atau wakil direktur.

Pelatihan dan pengembangan bagi manajer SDM, staf, dan manajer operasi yang mengawal upaya manajemen SD/OD dapat meningkatkan kemampuan perorangan dan organisasi untuk mengelola upaya-upaya pembinaan SDM/OD. Para praktisi yang telah diberikan pelatihan menjadi lebih kredibel untuk mengklasifikasikan maksud dan tujuan OD bagi semua

tingkatan staf, mengatasi resistensi, mengkuantifikasikan hasil-hasil OD dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, serta mengaitkan OD dengan struktur *reward* yang formal. Pengintegrasian konsep OD ke dalam kegiatan manajemen SDM akan memberikan kemudahan bagi perpustakaan untuk meningkatkan kinerja personil agar dapat mengelola perubahan secara efektif.

Melakukan eksperimen dengan tim untuk mengembangkan keterampilan tim antar unit kerja yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menangani masalah, menggali solusi, dan mengelola sumber daya secara efektif dan efisien. Tim dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan keanekaragaman inisiatif serta fleksibilitas organisasi

dalam penempatan tenaga, serta memastikan bahwa distribusi tugas pekerjaan dilakukan secara proporsional. Peningkatan keterampilan tim dapat dirumuskan dalam materi pelatihan, sehingga staf memperoleh kesempatan untuk mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan efektifitas perorangan dan organisasi dalam bentuk kolaborasi dan kerjasama antar semua tingkatan dalam organisasi.

Saran

Pengintegrasian manajemen SDM dan OD dapat dilakukan oleh perpustakaan melalui berbagai cara yang direkomendasikan berikut ini.

1. Melakukan analisis jabatan untuk memastikan bahwa jabatan tercermin dalam uraian tugas dan struktur organisasi.
2. Menggunakan analisis jabatan untuk merevisi dan merestrukturisasi jabatan dan mengembangkan uraian tugas yang berdampak pada rekrutmen dan seleksi, pemberian kompensasi, klasifikasi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja dan struktur organisasi.
3. Merumuskan penegakan nilai-nilai organisasi.
4. Mengembangkan kompetensi personil.
5. Merencanakan pengembangan kepemimpinan.
6. Mengelola pemberian kompensasi secara adil.
7. Menganalisis jabatan fungsional dengan memanfaatkan keahlian para manajer dan profesional SDM perpustakaan. Sedangkan manajer SDM pada organisasi induk, misal atau universitas dapat memberikan bimbingan perencanaan analisis jabatan, pengembangan rencana analisis

jabatan secara berkala, atau melakukan analisis jabatan untuk perpustakaan sesuai dengan kebutuhan.

8. Melakukan desain ulang pekerjaan secara selektif, misal: tinjauan terhadap katalogisasi atau pengadaan pustaka secara sistematis, proses kerja, alur kerja, layanan referensi, dan pembinaan koleksi yang harus didesain ulang untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
9. Menyelenggarakan pengembangan staf yang meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat, dan kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi.
10. Mengelola proses perubahan secara proaktif. Perpustakaan hendaknya dapat mengelola perubahan secara efektif agar dapat bertahan dan berkembang dengan baik dalam lingkungan masa kini.
11. Mengelola proses perubahan secara sadar atas layanan, administrasi dan manajemen perpustakaan, fasilitas, personil dan anggaran, meskipun perubahan berdampak hanya pada sebagian atau keseluruhan organisasi.
12. Menggabungkan strategi OD ke dalam keseluruhan program SDM yang akan menciptakan situasi *win-win* dimana rasa kepercayaan antara para manajer dan staf akan semakin meningkat, menerimainformasi lebih banyak, serta berpartisipasi dalam penanganan masalah dan pengambilan keputusan. P

*) Artikel Pemenang hiburan ke 6 pada Lomba Penulisan Karya Ilmiah Tahun 2006

daftar pustaka

Beer, M. 1980. *Organization Change And Development: A System View*. Santa Monica, CA: Goodyear.

Butteriss, M. (Ed.). 1998. *Re-inventing HR: Changing Roles To Create The High-Performance Organization*. New York : Wiley.

Drinan , H. G. 2002. "HR Outsourcing: Opportunity Or Threat ?" *HR Magazine*, 47(2): 8.

Hawthorne, P. 2004. "Redesigning Library Human Resources: Integrating Human Resources Management And Organizational Development." *Library Trends* 53(1): 172.

Joinson, C. 1999. "Teams At Work: Getting The Best From Teams Requires Work On The Teams Themselves". *HR Magazine*, 44(5): 30-36.

Liebowitz, S. J. and Mendelow, A. L. 1988. "Directions For Development: Long-Term Organizational Change Requires Corporate Vision Andpatience." *Personnel Anministrator*, 33: 116-130.

Lynch, B. P. and Robles-Smith. K. 2001. "The Changing Nature Of Work In Academic Libraries." *College & Research Libraries*, 62 (5): 407-420.

Mathis, R. L. and Jackson, J. H. 1997. *Human Resource Management (8th ed.)*. Minneapolis/ St. Paul, MN: West Publishing.

McDermott, L. C. 1987. "Effective Use Of A Job Analysis System In Strategic Planning." *Journal of Compensation & Benefits*, 2(4): 202-207.

Meisinger, S. 2003. "Strategic HR Means Translating Plans Into Action" *HR Magazine*, 48(3): 8.

Mendelow, A. L., and Liebowitz, S.J. 1989. "Difficulties In Making OD A Part Of Organizational Strategy." *Human Resource Planning*, 12(4): 317-329.

Quinn, B. 1995. "Understanding The Differences Between Committees And Teams." *Library Administration & Managemen*, 9(2): 111-116.

Society for Human Resource Managemen (SHRM). 2002a. *SHRM Learning System. Module 1: Strategic Management*. Alexandria, VA: SHRM.

_____. 2002b. *SHRM Learning. Module 3: Human Resoeuce Development*. Alexandria, VA: SHRM.

Yandrick, R. M. 2001. "A Team Effort: The Promise Of Teams Isn't Achieved Without Attention To Skills And Traing." *HR Manazine*, 46(6): 136-141.