

BAB 4 PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan retensi pustakawan di perpustakaan sekolah di wilayah Surabaya dan sekitarnya dengan mengacu pada wawancara yang dilakukan selama penelitian. Data penelitian ini adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara maupun observasi kepada pustakawan selaku informan di tiga perpustakaan sekolah di wilayah Surabaya Jawa Timur.

Dalam penelitian ini terdapat 3 (tiga) informan yang namanya disamarkan yaitu Siti, Tuti dan Sri. Data penelitian ini digunakan sebagai dasar untuk menjawab masalah penelitian yaitu mengapa pustakawan bertahan lama bekerja (retensi) di perpustakaan sekolah. Berikut profil informan dalam penelitian ini.

4.1 Profil Informan

Informan yang dipilih seperti disebutkan dalam bab sebelumnya adalah pustakawan sekolah yang telah bekerja di perpustakaan sekolah selama minimal 5 tahun. Informan pertama yaitu Siti, adalah pustakawan sekolah yang telah bekerja selama 6 tahun di perpustakaan Sekolah Menengah Atas Negeri di Surabaya. Siti menyelesaikan pendidikan di Program Studi Teknisi Perpustakaan di Universitas Airlangga pada tahun 2003, kemudian pada tahun 2006 melanjutkan pendidikan S1 jurusan Ilmu Perpustakaan di Universitas Wijaya Kusuma Surabaya. Status Siti belum menikah.

Informan kedua adalah Tuti. Dia juga berlatar belakang pendidikan perpustakaan lulusan Program Studi Teknisi Perpustakaan Universitas Airlangga Surabaya pada tahun 2003. Tuti bekerja di perpustakaan SD Negeri di Surabaya selama 7 tahun. Tuti sudah menikah dan dikaruniai 1 anak. Suami bekerja di perusahaan swasta sebagai tenaga pengiriman dan penagihan.

Informan ketiga adalah Sri, sudah bekerja di perpustakaan SD Islam (swasta) selama 5 tahun. Sri menyelesaikan pendidikan di Program Studi Teknisi Perpustakaan pada tahun 2004 dan melanjutkan S1 Ilmu Perpustakaan di

Universitas Airlangga pada tahun 2007. Sri menikah dengan kontributor berita di salah satu media massa di Surabaya dan memiliki 1 orang anak.

4.1. Komponen Organisasi

Mathis & Jackson (2009) menyebutkan beberapa komponen organisasional memengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan mereka. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah.

4.1.1 Nilai dan budaya organisasi

Budaya organisasi adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasional. Ada banyak contoh yang dapat diberikan mengenai karyawan teknis utama, profesional dan administratif yang meninggalkan perusahaan karena budaya perusahaan yang tampaknya tidak menghargai orang lain. Menurut Hatch (1997) Nilai-nilai merupakan konsep yang hidup di dalam pikiran manusia dalam suatu kelompok, yang dianggap memiliki makna untuk dijadikan sebagai pedoman hidup. Ketika wawancara dilakukan Siti, Tuti dan Sri menceritakan nilai dan budaya di lembaganya :

“Ditempat saya antara siswa, guru dan pustakawan saling menghormati. Hanya ada sedikit guru saja yang kurang menghargai siswa (bertindak otoriter). Misalnya dalam hal membaca koleksi surat kabar, kadangkala ada yang meminjam koleksi yang sedang asyik dibaca siswa dengan embel-embel “sebentar”, namun kenyataannya dipergunakan berlama-lama. Bahkan tidak jarang guru menyuruh siswa masuk ke kelas, padahal siswa tersebut sedang jam kosong/ non muslim dan berhak berada di perpustakaan. Sikap otoriter dan merasa diri lebih tua ini tentu membuat beberapa siswa merasa kurang nyaman, namun untunglah beberapa dari siswa menyadarinya”. (Siti)

“secara kedudukan agak dibedakan antara pns dan honorer, tp kalo sehari-hari sikap saling menghormati, saling menghargai dan rasa saling percaya terjalin, contoh misalnya anak-anak yang belum punya kartu perpustakaan tetap dipinjami koleksi di perpustakaan lalu dicatat. Selama ini anak-anak selalu jujur, misal tidak ada saya dan mereka pinjam ke guru lain maka dia mengatakan pinjam dari guru x trus mengembalikan ke saya. Cuma kadang-kadang guru pns melimpahkan tugas ke guru atau karyawan honorer...biasalah bu”. (Tuti)

Selanjutnya Tuti mengatakan:

“Tugas saya sebagai pustakawan juga dibantu oleh guru-guru kelas 1, 2, 3 dan 4 yang ditugasi sebagai piket....kalau mereka mengajar jam 10.30, maka jam 8 diharap datang ke sekolah untuk membantu di perpustakaan dan ini membuat kerja saya lebih ringan”. (Tuti)

“Kalau untuk perpustakaan, saya dan partner kerja kompak dalam bekerja dan bisa saling bantu”. (Sri)

Dengan demikian budaya organisasi di perpustakaan tempat informan bekerja adalah saling menghargai, saling membantu, tenggang rasa dan kerja sama. Salah satu tips yang disarankan untuk mempertinggi retensi karyawan adalah selalu mengomentari apa yang sedang dikerjakan oleh karyawan, dan katakan bahwa Anda ingin mereka tetap bekerja di organisasi Anda. Tanamkan bahwa mencintai pekerjaan itu penting, tapi juga tak kalah penting untuk memastikan bahwa pekerjaan juga mencintai kita.

Dalam manifesto perpustakaan sekolah IFLA/ UNESCO disebutkan untuk menjamin penyelenggaraan yang efektif dan dapat dipertanggungjawabkan, maka kerjasama dengan guru, manajemen senior sekolah, administrator, orang tua murid, pustakawan dan profesional informasi lainnya dan kelompok komunitas harus didorong. Menciptakan budaya kerja sama di mana semua anggota tim mendukung satu sama lain adalah satu diantara delapan hal yang dianjurkan untuk mempertinggi retensi karyawan.

Dalam pengamatan yang dilakukan oleh peneliti di perpustakaan sekolah tempat Siti bekerja terlihat bahwa suasana kerja yang tercipta di perpustakaan sangat nyaman. Waktu itu beberapa guru berada di dalam perpustakaan sedang membaca koran dan ada beberapa siswa. Mereka saling bertegur sapa dan bercanda. Hubungan personal terlihat sangat baik.

Nilai organisasional utama yang memengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan adalah kepercayaan. Terkait dengan kepercayaan, informan menguraikan sebagai berikut.

“Saya menerapkan sikap percaya kepada siswa maupun guru. Contohnya pada waktu sholat dhuhur, dikarenakan petugas perpustakaan hanya seorang maka tidak jarang ketika memasuki waktu sholat dan kebetulan ada pengunjung, maka petugas mempercayakan perpustakaan kepada

pengunjung tersebut, baik itu siswa maupun guru. Ketika tidak ada pengunjung, maka sementara waktu perpustakaan ditutup untuk waktu kurang lebih 10 menit, dengan menuliskan *note* “sholat” pada pintu masuk perpustakaan. Namun untuk peminjaman tetap dicatat pada buku peminjaman, untuk ketertiban administrasi dan keterbatasan daya ingat. Bila tidak diadministrasikan dengan baik, tentunya akan menghambat proses kelancaran proses peminjaman. Dicatat saja terkadang selama bertahun-tahun tidak dikembalikan. Bahkan beberapa yang memiliki kedudukan penting seakan memanfaatkan posisinya untuk meminjam koleksi sebanyak mungkin”. (Siti)

“Selama hampir 7 tahun saya bekerja saya dipercaya penuh oleh kepala sekolah untuk memegang perpustakaan sesuai kompetensi saya, kalo kepala sekolah yang dulu-dulu (sudah ganti 4 kali) saya jarang-jarang diajak ngobrol masalah pengembangan perpustakaan, tapi kepala sekolah yang sekarang saya lebih sering dimintai tanggapan, misalnya masalah dana bos terkait pembelian koleksi perpustakaan.....kalo dulu-dulu semua koleksi hasil drop-dropan”. (Tuti)

“Iya, saya dipercaya penuh untuk mengelola perpustakaan. Bahkan anggaran dan rancangan program kerja juga saya yang buat. Saya juga sering diskusi dengan kepala sekolah, waka kurikulum, kesiswaan dan wali murid untuk pengembangan perpustakaan. Setiap tahun ada rapat kerja”. (Sri)

Menurut Siti, nilai kepercayaan antara pustakawan dengan pengguna sudah terjalin. Sementara dengan pihak sekolah Siti dan Sri juga merasa diberi kepercayaan untuk mengelola perpustakaan. Hal yang sama juga dikatakan oleh Tuti, menurutnya kepala sekolah yang sekarang ini lebih memberi kepercayaan kepadanya di banding kepala sekolah – kepala sekolah sebelumnya. Hal-hal yang terkait dengan pengembangan perpustakaan selalu dibicarakan dengan pustakawan, sehingga pustakawan merasa dihargai.

Mebiarkan karyawan mengambil keputusan sebanyak mungkin dan pemberdayaan merupakan sinyal yang akan dibaca oleh karyawan bahwa pimpinan percaya kepada mereka. Menurut Ati Cahayani (2009) kepercayaan terhadap manajemen organisasi untuk memenuhi janji mereka dalam menyampaikan kesepakatan termasuk dalam kontrak psikologis yang diharapkan oleh karyawan.

Menurut salah seorang kepala sekolah yang berhasil diwawancarai, beliau mengatakan pada umumnya budaya atau nilai-nilai yang berlaku di sekolah adalah sama dengan budaya atau nilai-nilai yang berlaku di masyarakat pada umumnya.

Sikap tenggang rasa, saling membantu, saling menghargai dan saling mempercayai juga tumbuh di lingkungan sekolah termasuk di dalam perpustakaan.

4.1.2. Pimpinan

Faktor yang mempengaruhi bagaimana karyawan memandang organisasi mereka adalah kualitas perencanaan masa depan dari kepemimpinan organisasional. Pemimpin memegang peranan penting dan strategis dalam organisasi.

Satu dari empat komponen kepemimpinan adalah visi. Visi itu bisa berasal dari pemimpin, atau bisa dibangun secara kolektif. Visi harus sederhana untuk diartikulasikan dan untuk diterjemahkan dalam tujuan-tujuan (Bernardine dan Susilo, 2005). Lebih lanjut Kaloh (2006) mengatakan pemimpin terbaik saat ini adalah pemimpin visioner yang mampu melipatgandakan potensi dan sumber daya organisasi secara tepat. Berikut pandangan informan mengenai pimpinan mereka baik dari visi, rencana strategis maupun respon terhadap perubahan.

“Dalam masa kerja 6 tahun ini, petugas perpustakaan mengalami 3 kali pergantian Pemimpin / Kepala Sekolah. Tiap kepala sekolah memiliki karakteristik yang berbeda satu dengan lainnya. Kepala sekolah yang pertama sangat tegas, otoriter dan berkhayala. Dalam kurun waktu tertentu beliau turun ke lapangan dalam hal ini berkunjung ke perpustakaan maupun ke kelas-kelas. Orangnyanya sangat menyukai kebersihan, jadi ketika inspeksi beliau tidak segan2 menorehkan jarinya ke kaca jendela ruangan. Namun sayangnya kurang memiliki greget terhadap perpustakaan. Contohnya untuk pengaturan tata ruang perpustakaan bentuknya tetap tidak mengalami perubahan tata ruang. Pemimpin kedua kurang memiliki greget dalam perpustakaan. Memang bila ada undangan seminar/ workshop, bahkan yang membayar sekalipun petugas diikutsertakan, namun bila ada lomba perpustakaan kebutuhan kita tidak difasilitasi. Misalkan ada lomba memerlukan rekaman VCD kegiatan perpustakaan (pengolahan, promosi, sirkulasi, dll), Pimpinan tidak berusaha mengerahkan personilnya untuk membantu petugas perpustakaan. Tidak pernah meminjam koleksi buku di perpustakaan. Pemimpin ketiga berdisiplin dan memiliki motivasi tinggi dalam menyemangati anak buahnya. Namun justru kesejahteraan karyawan (gaji) tidak ada kenaikan sama sekali. Kesejahteraan diwujudkan dalam bentuk workshop di luar kota (Batu, Malang)”. (Siti)

“Visi kepala sekolah...ehmmm kalau kepala sekolah yang lama tidak begitu bagus, contoh pas mau ikut lomba perpustakaan saya minta dana sulit sekali tapi dengan dana yang sangat terbatas yaitu Rp. 50 ribu saya

berusaha membenahi perpustakaan. Kalau kepala sekolah yang baru ini lebih perhatian, persoalan terkait dengan perpustakaan dibahas sama saya. Contoh bentuk perhatiannya dengan memberikan ruang yang lebih besar, kemudian kemarin membuat program memberikan kartu baca, siswa wajib membaca 1 hari minimal 1 buku lalu di kelas disuruh menceritakan kembali dan ini sudah berjalan 1 bulan. Nanti kartu tersebut di data dalam 1 bulan yang banyak membaca mendapat reward. Kalau masalah teknologi, sebenarnya kepala sekolah yang baru ini juga merencanakan akan mengarah ke otomasi perpustakaan, tapi nanti dulu katanya dana belum ada”. (Tuti)

“Pemimpin di tempat saya ada banyak, antara lain ketua yayasan yang bersikap semuanya mau beres tapi dana dipersulit, asisten direktur yang terlalu ambisius, sok tau dan ketika diberi masukan meluruskan pandangannya susah sekali dan kalau Kepala Sekolah mau mendengarkan saran/usulan perpustakaan tapi sering tidak dapat ditindaklanjuti karena terkendala perbedaan pandangan dengan Asisten direktur dan keuangan”. (Sri)

Dalam memandang pemimpinnya Siti mengungkapkan bahwa selama hampir 6 tahun bekerja di perpustakaan sekolah telah mengalami 3 kali pergantian pimpinan dan masing-masing pemimpin memiliki karakter yang berbeda. Pemimpin ketiga atau yang sekarang ini sedang memimpin menurutnya memiliki visi yang bagus untuk mengembangkan perpustakaan tetapi ada faktor lain yang kurang yaitu peningkatan kesejahteraan. Menurut Bernardine dan Susilo (2005), pemimpin-pemimpin karismatik menampilkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Memiliki visi yang amat kuat atau kesadaran tujuan yang jelas
- b. Mengkomunikasikan visi itu dengan efektif
- c. Mendemonstrasikan konsistensi dan fokus
- d. Mengetahui kekuatan-kekuatan sendiri dan memanfaatkan

Menurut Tuti, hampir senada dengan Siti, mengatakan kalau pimpinan yang sekarang ini lebih perhatian dengan perpustakaan. Program-program strategis untuk pengembangan perpustakaan sudah banyak dibuat dan sekarang mulai dijalankan. Hanya saja untuk program yang terkait dengan teknologi informasi di perpustakaan sementara belum dapat dijalankan karena sedang menunggu dana.

Laksmi (2006) mengutarakan bahwa kelemahan dasar manajemen sumber daya manusia di perpustakaan adalah terganggunya keseimbangan antara tiga kepentingan yaitu pemimpin, kepentingan staf dan masyarakat. Pemimpin atau

pengambil keputusan tidak atau kurang memiliki kepedulian terhadap perpustakaan. Laksmi melanjutkan, pimpinan yang demokratis dapat mendelegasikan tugas dan wewenang dengan ikhlas kepada bawahannya, atau membentuk organisasi matriks yang bekerja lewat interaksi fungsional. Birokrasi yang profesional kiranya dapat membantu pustakawan dan juga masyarakat membentuk opini bahwa pekerjaan teknis perpustakaan tetap memerlukan landasan pengetahuan.

Bertolak belakang dengan yang diutarakan dua informan terdahulu, menurut Sri sebenarnya pihak sekolah memiliki rencana strategis untuk mengembangkan perpustakaan tetapi dengan struktur organisasi di yayasannya maka ide atau rencana tersebut tidak berjalan sesuai yang direncanakan.

Stueart (2002) mengungkapkan bahwa kebijakan organisasi harus terstruktur sehingga mendukung pekerjaan. Produktifitas merefleksikan kualitas memotivasi pegawai. Secara ideal, tujuan dan sasaran organisasi mendorong pegawai yang menginginkan menjadi bagian dan berkontribusi untuk prestasinya. Seperti juga profesi pustakawan. Tingkat kesuksesan dalam meraih tujuan dan sasaran membuat citra positif organisasi, Pegawai bangga menjadi bagian dari organisasi dan memotivasi untuk mempromosikan keberhasilannya melalui kerja secara efisien. Itulah peran pimpinan dalam memotivasi pegawai.

Mobley (1986) dalam Ace Sudrajat (2003) mengemukakan salah satu hal dalam usaha meretensi karyawan di suatu perusahaan adalah kepemimpinan. Seorang pemimpin harus memiliki sikap yang mampu dijadikan panutan dalam berperilaku di bawahnya, membangkitkan semangat berkreasi dan membimbing bawahannya, serta mendorong bawahan sehingga sanggup bertanggung jawab atas pekerjaannya. Dengan kata lain gaya kepemimpinan pimpinan harus mampu mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan dapat meningkatkan produksi bawahan sehingga tercapai tujuan organisasi.

Lohia (2008) mengatakan saat ini karyawan lebih mengutamakan perlakuan yang baik dari perusahaan, adanya pengakuan, dukungan dari atasan, lingkungan yang kekeluargaan serta kualitas yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selanjutnya hal-hal tersebut harus menjadi perhatian setiap perusahaan jika ingin sukses mempertahankan dan mengikat karyawan-karyawan

terbaik yang dimiliki. Peran human resources sangat dibutuhkan untuk menampilkan kepemimpinan yang inspirasional dan *role model*.

4.1.3. Kontinuitas dan keamanan bekerja

Beberapa hal yang mempengaruhi loyalitas dan retensi karyawan adalah pengurangan karyawan, pemberhentian, merger dan akuisisi, serta penyusunan ulang organisasional. Hasibuan (2000) mendefinisikan pemberhentian sebagai pemutusan hubungan kerja seorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian, berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan. Pemberhentian berdasarkan keinginan perusahaan karena karyawan itu menurut perusahaan tidak akan memberikan keuntungan lagi. Misalnya, karyawan kurang cakap, usia lanjut, dan melakukan tindakan yang merugikan. Pemberhentian atas keinginan karyawan terjadi karena karyawan tersebut kurang mendapatkan kepuasan kerja, perlakuan kurang baik dan suasana lingkungan kurang baik. Berikut hasil wawancara dengan informan terkait kontinuitas dan keamanan bekerja.

“Di tempat saya untuk pegawai honorer, relatifitas keamanan cukup tinggi. Pegawai diberhentikan hanya jika usianya relatif berumur, layaknya PNS yang pensiun sementara dia sudah tidak sanggup menjalankan tugasnya karena sudah tua. Maupun mengundurkan diri karena alasan pribadi” (Siti)

“Selama saya bekerja pernah sekali menemui guru honor yang dikeluarkan atau dipecat karena masalah keuangan, setelah itu tidak ada lagi sampai sekarang”. (Tuti)

“Ditempat saya bekerja manajemen masih kurang profesional, penilaian berdasarkan *like and dislike*. Untuk pemberhentian karyawan semena-mena dan mereka kadang dipecat dengan alasan yang dibuat-buat. Untuk pengurangan porsi pekerjaan hampir tidak ada malah beban kerja semakin ditingkatkan tetapi tidak diiringi dengan peningkatan gaji. Peningkatan porsi kerja dilihat sebagai salah satu aspek penilaian loyalitas”. (Sri)

Menurut Siti, di tempatnya bekerja hal-hal seperti pengurangan karyawan, pemberhentian, merger dan sebagainya tidak perlu dikhawatirkan karena dia bekerja di instansi pemerintah yang tidak ada kasus pecat memecat tanpa prosedur yang jelas. Kalaupun ada guru atau staf administrasi yang melanggar, mengeluarkannya menjadi tanggung jawab dinas pendidikan. Jadi menurutnya tidak perlu khawatir selama dia menjalankan tugasnya dengan baik.

Meskipun pernah sekali menemui seorang staf administrasi (non pns) dikeluarkan dari sekolah, tetapi Tuti juga merasakan hal yang sama dengan Siti. Tuti tidak merasa khawatir selama dia menjalankan tugasnya secara profesional. Tetapi sebaliknya dialami oleh Sri, di perpustakaan sekolah tempat informan ini bekerja, menurutnya pengelolaan organisasi masih kurang profesional. Sri merasakan faktor suka dan tidak suka masih ada.

Dalam konteks perpustakaan, Sulisty-Basuki (2009) mengatakan bahwa tugas profesional di perpustakaan bagian manajemen kepegawaian salah satunya adalah menentukan standar kerja serta mengambil tindakan indisipliner. Pustakawan profesional menentukan standar kerja yang harus ditaati oleh pustakawan bawahannya. Bilamana ada individu yang tidak mencapai kinerja sesuai dengan standar kerja, maka dilakukan tindakan seperti teguran secara lisan, tertulis atau bilamana perlu penghentian kerja.

Penggantian (*turnover*) SDM itu mahal, memerlukan waktu dan hasilnya sulit diramalkan. Agar penggantian selalu dapat dilakukan dengan mulus dan berhasil tanpa gejolak, perlu disiapkan kader melalui kaderisasi dari bawah dalam jumlah yang cukup memadai, agar diantara yang baik diseleksi dan dipilih yang terbaik menjadi pengganti tenaga yang dialihkan (Talidzuhu, 2002).

Pernyataan penting dari seorang kepala sekolah bahwa sampai saat ini memang belum ada rekrutmen pegawai negeri sipil untuk formasi pustakawan di sekolah. Oleh sebab itu hampir semua pustakawan yang bekerja di perpustakaan sekolah statusnya pegawai tidak tetap. Dengan kompetensi yang dimiliki pustakawan, pihak sekolah merasa sangat memerlukan tenaga pustakawan. Keberadaan pustakawan untuk mengelola perpustakaan adalah kebijakan internal sekolah setempat. Dengan bekerja secara profesional, pihak sekolah akan mempertahankan pustakawan tersebut untuk tetap bekerja di sekolahnya.

4.2. Peluang Karir Organisasi

Pembahasan tentang perencanaan karier dalam rangka manajemen sumber daya manusia bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja setelah penempatan dalam suatu organisasi akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga ia memasuki usia pensiun. Berangkat dari asumsi demikian, merupakan hal yang logis dan wajar apabila dalam kehidupan

kekaryaannya seseorang menanyakan berbagai pertanyaan yang menyangkut karier dan prospek perkembangannya di masa depan.

4.2.1. Pengembangan karir

Betapapun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis. Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang (Mathis & Jackson, 2009). Pengembangan karier adalah perbaikan-perbaikan personal yang dilakukan untuk mencapai rencana dan tujuan karirnya. Berikut hasil wawancara dengan informan menyangkut pengembangan karir di perpustakaan sekolah.

“Selama 6 tahun bekerja sebagai staf perpustakaan, kedudukan tetap sebagai staf pelaksana. Karena untuk menjadi kepala perpustakaan diperlukan NIP. Mulai tugas keperpustakaan sampai kebersihan, semua *dihandle* menjadi satu sebagai pekerjaan satu orang. Jadi dalam upaya perbaikan, setiap kali ada tes penerimaan CPNS baik di dalam atau luar kota, selalu berusaha mengikutinya. Karena dari pengalaman yang dulu, mantan staf perpustakaan SMAN 7 menjadi PNS melalui jalur tes CPNS mandiri. Dalam arti, secara pribadi mencoba mengikuti tes CPNS sendiri, bukan diajukan oleh Instansi tempat bekerja kita.” (Siti)

“Teman saya yang pns pernah usul, gimana kalo mbak lusi ambil S1 tapi sama kepek yang dulu *ndak* boleh....kalo sekarang lebih perhatian saya pernah ditanya pengen jadi pns apa *ndak*? Saya usul apa *ndak* ada tunjangan fungsional untuk pustakawan..... katanya iya nanti di usulkan tapi kok malah yang turun tunjangan untuk *cleaning services*”. (Tuti)

Mobley (1986) dalam Ace Sudrajat (2003) mengemukakan bahwa bertahannya/ keluarnya karyawan berhubungan dengan kepuasan yang sekarang dirasakan dan harapan-harapan dimasa yang akan datang, serta penilaian pekerjaan-pekerjaan dan peran-peran di dalam dan di luar organisasi. Bagi karyawan yang menghargai pelatihan atau penghalusan ketrampilan dan kemampuan akan berusaha meningkatkan prestasi mereka. Selanjutnya, pelatihan yang khusus ditentukan oleh organisasi dapat membantu mengurangi mobilitas karyawan yaitu dengan mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang khusus. Sri mengungkap hal berbeda dari dua informan terdahulu.

“Tempat saya itu aneh..... selama karyawan bisa mendekati “para bos” dan menjadi *spy* maka promosi jabatan pasti bisa didapat, trus kalo ada

yang mau studi lanjut malah kurang didukung karena kalau sekolah lagi bisa mengganggu kerja dan sering meninggalkan pekerjaan. Konsekuensi bila nekat kuliah lagi maka kenaikan gaji dan status ditunda. Kalau peluang untuk pengembangan diri pasti ada karena setiap semester ada pelatihan-pelatihan interen dan eksteren”. (Sri)

Dari keterangan informan diketahui bahwa di perpustakaan sekolah tempat mereka bekerja belum ada program pengembangan karir. Hal ini dikarenakan status mereka yang merupakan pegawai tidak tetap (belum pns). Hal ini tidak sejalan dengan yang diutarakan oleh Sulisty-Basuki (2009) dimana ada pembinaan karir pustakawan profesional yang berada di bawah pengawasan seorang pustakawan profesional. Pembinaan karir ini dilakukan secara individu mencakup pengalaman kerja, gaji, keahlian, minat khusus, penugasan dilapangan, prestasi kerja. Ini semua dilakukan untuk menentukan program pelatihan, mutasi, penugasan khusus, kenaikan gaji dan kenaikan pangkat. Untuk memudahkan pembinaan, maka pelaksanaannya dilakukan berdasarkan individu sehingga mungkin saja seseorang memperoleh promosi lebih cepat daripada pustakawan profesional lainnya.

Mobley (1986) dalam Ace Sudrajat (2003) mengatakan lima faktor individu yang terkait dengan pengembangan karir yaitu individu menghendaki keadilan dalam sistem promosi karirnya, individu menginginkan atasannya memainkan peran penting dalam pengembangan karirnya, individu menghendaki diberi kesempatan untuk meningkatkan karirnya, individu membutuhkan informasi alur dalam peningkatan karirnya dan individu membutuhkan peningkatan kepuasan dalam karirnya sehingga mencapai puncaknya. Terkait dengan hal tersebut salah seorang informan berkata

“Kalau kita mendaftar CPNS Pemkot Surabaya dan diterima, maka penempatan terserah Pemkot tapi yang pasti tidak lagi di perpustakaan sekolah”. (Siti)

“Saya juga setiap kali ada informasi penerimaan CPNS selalu ikut selama wilayahnya masih di Surabaya tetapi mungkin belum rejeki saya”. (Tuti)

“Kalau ketauan ikutan tes pns bisa diberi surat peringatan, kemarin pas ikut tes saya bohong, saya bilang ada acara *family gathering*....hehe”.(Sri)

Kepala sekolah yang diwawancarai mengatakan mendukung jika pustakawan di sekolahnya mencoba mendaftar untuk jadi PNS. Meskipun

kehilangan tetapi demi masa depan pustakawan yang bersangkutan maka usaha tersebut didukungnya.

Menurut Lohia (2008) hal-hal yang disarankan untuk meningkatkan retensi karyawan adalah salah satunya mempelajari hobi-hobi dan minat-minat karyawan, dan terutama tujuan-tujuan jangka panjang mereka. Hal itu akan membantu memahami kebutuhan mereka, sekaligus memperlihatkan bahwa perusahaan peduli.

Informan Sri mengakui bahwa di tempatnya bekerja tidak ada dukungan bagi stafnya yang akan mengikuti tes calon pegawai negeri sipil. Menurutnya bila ketahuan akan diberi surat peringatan.

4.2.2. Perencanaan karir formal

Ada orang yang mencapai kemajuan dalam kariernya berdasarkan suatu rencana karier tertentu. Tetapi tanpa direncanakan pun ada orang yang meraih kemajuan dalam kariernya sehingga kemajuan itu dihubung-hubungkan dengan “nasib baik”. Terlepas dari tepat tidaknya soal nasib dikaitkan dengan karier seseorang, yang jelas ialah bahwa prestasi kerja, pengalaman, pelatihan dan pengembangan ternyata berperan penting dalam menempuh berbagai jalur karier yang dapat ditempuh oleh seseorang.

“Untuk pustakawan disini tidak ada perencanaan karier formal, pokoknya kalau status bukan pns, ya kerja dibagian seperti saat kita masuk” (Siti)

“Tidak ada perencanaan karier guru ya guru terus, pustakawan ya pustakawan terus, pokoknya itu itu terus....”. (Tuti)

“Ditempat saya ada beberapa level pegawai, pegawai *part time*, pegawai kontrak , pegawai kontrak full time, Calon pegawai, dan pegawai tetap. Untuk bisa naik ke level tersebut penilain berdasarkan prestasi kerja dan penilain dari pimpinan dan rekan sejawatdisini unsur *like and dislike* sangat menentukan kenaikan pangkat seseorang” (Sri)

Seperti halnya pengembangan karir, ketiga responden juga mengaku bahwa di tempat mereka bekerja belum ada perencanaan karir, khususnya untuk profesi pustakawan. Hal ini terungkap ketika mereka mengatakan bahwa jabatan kepala perpustakaan adalah hanya untuk pns.

Setelah melakukan wawancara dengan salah seorang kepala sekolah, diketahui bahwa beliau belum mengetahui ada aturan yang mengatakan bahwa

yang menjabat sebagai kepala perpustakaan harus berstatus PNS. Menurutnya sementara masih berstatus Pegawai Tidak Tetap (PTT) maka pustakawan tersebut masuk dalam kebijakan internal masing-masing sekolah. Seperti tugas, honorarium dan pemberian bonus. Terkait dengan pengetahuan kepala sekolah tentang profesi pustakawan, menurutnya harusnya lembaga terkait seperti Badan Perpustakaan Propinsi maupun Perpustakaan Umum Daerah lebih sering mensosialisasikan.

Siagian (2009) mengungkapkan bahwa penelitian menunjukkan dimasa lalu hanya organisasi yang besar saja yang terlibat aktif dalam perencanaan karir para pekerjanya. Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa terdapat tiga alasan yang sering dikemukakan, yaitu:

- a. Sukar menyusun suatu rencana karir bagi para pegawai untuk jangkauan waktu yang jauh ke depan;
- b. Diperlukan biaya yang besar untuk menyelenggarakan berbagai jenis program pelatihan dan pengembangan bagi semua pegawai yang akan mengalami promosi;
- c. Perencanaan karier dipandang sebagai urusan dan kepentingan para pegawai sendiri dan bagian pengelola sumber daya manusia hanya berkewajiban untuk membantu para pegawai.

4.3. Penghargaan

Adalah kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila di satu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, ketrampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, di lain pihak ia mengharapkan menerima imbalan tertentu. Berangkat dari pandangan demikian, dewasa ini masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi. (Siagian, 2009)

4.3.1. Sistem Penggajian

Berbagai bentuk insentif dan *reward* juga bisa menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan penuh tanggung jawab, serta memperlihatkan

kepekaan apresiasi yang lebih besar. Berikut keterangan para informan terkait sistem penggajian di tempat kerja mereka.

“Untuk sistem penggajian di sini terdiri atas 3 kelompok/ bagian, pegawai paling lama bekerja dan sudah berkeluarga Rp 725.000,- lalu pegawai masa kerja agak lama, beberapa staff TU Rp 625.000,- disini tingkat pendidikan karyawan kurang diperhatikan ada 2 jenjang tingkat pendidikan, SMA dan S1. Pegawai dengan masa kerja kurang 3 tahun Rp 425.000,- yang terakhir ini tingkat pendidikan meliputi SMA, SMP, bahkan SD. Mereka adalah staf TU baru, tukang parkir, maupun satpam.sekolah”. (Siti)

“Waktu itu tahun 2003 gaji saya hanya Rp. 175.000/ perbulan dengan 6 jam kerja sehari, 6 hari dalam seminggu. Tahun 2004, gaji saya naik menjadi Rp. 225.000. Tahun 2005, gaji saya naik menjadi 375.000. Tahun 2006, gaji saya naik untuk yang terakhir kali, menjadi 575.000. Pasalnya semenjak itu sekolah sudah tidak boleh lagi menarik uang SPP dari walimurid, karena ada dana BOS. Praktis, semenjak itu terhitung 4 tahun dari sekarang gaji saya tetep di angka segitu. Parahnya lagi, sekarang malah dipotong pajak 5%.Tapi harapan untuk menaikkan gaji tinggallah harapan, padahal saya ingin menunjukkan pada kepala sekolah meskipun gaji saya kecil saya bisa juga berprestasi. Padahal sejak tahun 2008, sekolah dimerger, dari SDN kertajaya XII dan SDN Kertajaya XIII menjadi SDN Kertajaya. Otomatis saya bertambah ribet, dulu murid 500-an, gaji segitu. Eh sekarang murid 1000 lebih gaji tetep segitu”. (Tuti)

“Di sekolah saya Sistem penggajian berdasarkan status dan golongan seperti saya utarakan tadi. Masing-masing dilihat juga dari ijazah yang diakui oleh yayasan. Misalnya saya meski sudah S1 tapi gaji saya masih tetep diikutkan gaji untuk lulusan d3 atau Iic. Dulu awal masuk kerja saya digaji 400 ribu”. (Sri)

Meski nominal yang diterima berbeda antara satu informan dengan informan lainnya, tetapi mereka sama-sama mendapat gaji yang cukup kecil menurut ukuran sebuah profesi. Sampai sekarang meskipun ada kenaikan gaji tetapi tetap tidak signifikan. UMR di daerah Surabaya pada tahun 2009 mencapai Rp. 948.500,-. Jika dibandingkan dengan gaji buruh di pabrik jelas gaji yang mereka terima tiap bulan masih di bawahnya. Ketiganya juga mengatakan meski gaji menjadi pertimbangan tetapi bukan semata-mata hal tersebut yang membuat mereka bertahan bekerja di perpustakaan sekolah. Seperti di ungkapkan Lohia (2008) bahwa kondisi dunia ketenagakerjaan dewasa ini ditandai dengan bangkitnya nilai-nilai yang "*intangibles*". Salah satu buktinya, kompensasi dan

penghargaan tak lagi menempati urutan pertama dalam urusan retensi dan mengikat karyawan.

Seperti diutarakan pada bagian peluang karir, kepala sekolah menyatakan bahwa masalah kesejahteraan pegawai tidak tetap merupakan kebijakan internal masing-masing sekolah. Biasanya setiap tahun pihak sekolah merancang anggaran tahunan untuk kebutuhan sekolah. Dalam rancangan tersebut juga berisi honorarium pegawai tidak tetap. Ditambahkan, saat ini disekolah-sekolah menggunakan manajemen berbasis kinerja. Pegawai yang memiliki kinerja bagus pasti diberikan penghargaan. Salah satu upaya yang dilakukan pihak sekolah untuk mempertahankan pustakawan adalah memperlakukan sama dengan guru atau pegawai yang sudah PNS baik disiplin maupun kesejahteraannya. Contohnya pemberian tunjangan hari raya, pemberian seragam, dan lain-lain.

Tugas profesional manajemen kepegawaian menurut Sulisty-Basuki (2009) antara lain mengikuti perkembangan gaji, honorarium, tunjangan keuangan serta kondisi kerja “di luar” perpustakaan sendiri. Kegiatan semacam ini di Indonesia perlu digalakkan agar gaji, jaminan kerja, honorarium dan tunjangan lainnya tidak terlalu ketinggalan dibandingkan dengan perpustakaan lain serta agar semuanya lebih realistis.

Hasibuan (2000) mengemukakan metode-metode yang perlu dikembangkan dalam pemeliharaan karyawan diantaranya adalah insentif dan kesejahteraan karyawan. Insentif merupakan daya penggerak yang dapat menimbulkan terciptanya pemeliharaan karyawan. Melalui insentif, karyawan mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya. Sedangkan pemberian kesejahteraan karyawan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, sikap loyal terhadap perusahaan dan sekaligus menurunkan angka kejadian keluar karyawan.

Tiga metode umum untuk menentukan kenaikan gaji dalam perpustakaan dan pusat informasi adalah jangka waktu bekerja, kualitas kerja, atau kombinasi dari keduanya. Jangka waktu kerja menyamakan kenaikan gaji dengan senioritas. Asumsi dasarnya adalah bahwa sebuah organisasi seharusnya mengakui kenyataan bahwa seorang karyawan yang berpengalaman adalah karyawan yang lebih berharga daripada karyawan yang tidak berpengalaman. Pustakawan yang

bekerja di sekolah negeri biasanya memiliki tingkatan gaji yang telah ditentukan sebelumnya; dengan setiap tahun pengalaman, seorang karyawan mendapat kenaikan satu tingkat pada skala gajinya. Seringkali pegawai negeri menerima kenaikan gaji yang sama, contohnya, kenaikan sebesar 5%, dan semua karyawan menerima persentase kenaikan yang sama. Ini adalah satu cara untuk memberi penghargaan kepada senioritas. Setiap karyawan yang tetap bekerja selama satu tahun berikutnya menerima persentase kenaikan yang sama. (Stueart, 2004).

4.3.2. Sistem Pemberian Tunjangan

Persoalan kompensasi lain yang mempengaruhi retensi karyawan adalah program tunjangan kompetitif. Beberapa lembaga menggunakan banyak tunjangan dan bonus khusus untuk menarik dan memelihara karyawan. Sulistyobasuki (2009) mengemukakan tugas profesional manajemen kepegawaian di perpustakaan salah satunya adalah menentukan jaminan kerja. Kegiatan ini mencakup jam kerja, ketentuan cuti, cuti diluar tanggungan negara atau perusahaan, prosedur memperoleh perumahan dinas, pensiun, pengunduran diri, fasilitas kesejahteraan seperti penggunaan rumah istirahat milik kantor/perusahaan, tunjangan lain seperti tunjangan beasiswa bagi putra putrid karyawan dan sejenisnya.

Tunjangan (benefit) adalah suatu bentuk dari kompensasi tidak langsung. Tunjangan memengaruhi keputusan karyawan untuk bekerja kepada pemberi kerja yang mana, apakah akan tetap tinggal atau meninggalkan pekerjaan, dan kapan mereka akan pensiun. (Mathis & Jackson, 2009). Berikut uraian informan terkait dengan sistem pemberian tunjangan.

“Tunjangan hanya diberikan kepada PNS yg berkeluarga. Sementara honorer tidak memperoleh tunjangan, melainkan bonus lainnya. Yaitu tambahan lain selain honor. Pada 2 kepala sekolah sebelumnya diistilahkan uang transportasi, besarnya Rp 5.000,/ hari. Pada masa kepala sekolah sekarang diistilahkan Pelaksanaan kegiatan Ketenagakerjaan, dengan jumlah Rp 6.500,-. Bila tidak masuk, maka akan dipotong menurut jumlah hari selama dia tidak masuk kerja. Jumlah antara staf dan satpam lebih besar satpam, karena staff 5 hari kerja, sementara satpam 7 hari nonstop”. (Siti)

“ada uang kegiatan yang turun 3 bulan sekali dari dana BOS dapatnya 300 ribu atau disebut uang triwulan. Seragam kita juga dikasih dari sekolah” (Tuti)

“Tunjangan baru bisa didapat apabila sudah bekerja minimal 1 tahun dengan status pegawai kontrak *full time*. Tunjangannya antara lain tunjangan anak (apabila sudah punya anak, beras, dan jabatan struktural), THR dan bingkisan didapat kalau setiap lebaran. Untuk pegawai yang udah punya NUPTK (Nomor Urut Pegawai Tenaga Kependidikan) Diknas maka setiap bulan mendapat tunjangan intensif dari diknas”. (Sri)

Menurut Siti selain gaji bulanan pegawai juga mendapatkan tunjangan yang perhitungannya sama dengan pegawai lainnya. Dibagian lain, Siti mengatakan untuk kepala sekolah yang sekarang menjabat, kesejahteraan diwujudkan dalam bentuk *workshop* di luar kota (Batu, Malang). Informan Tuti mengaku mendapat uang selain gaji dari dana BOS yang diterima setiap 3 (tiga) bulan sekali dan juga mendapat seragam setahun 2 (dua) kali. Sedangkan Sri yang bekerja di lembaga swasta mengatakan selain mendapat berbagai tunjangan dari sekolah, terdapat tunjangan dari Dinas Pendidikan bagi yang memiliki NUPTK.

Secara nomenklatur sebutan pustakawan sebenarnya berlaku umum tidak mengenal dikotomi pemerintah atau non pemerintah, tapi kenyataannya semua peraturan resmi mengenai pustakawan yang dikeluarkan pemerintah cenderung menguntungkan pustakawan dalam birokrasi. Sedangkan nasib pustakawan yang bekerja non pns, pemerintah sepertinya merasa belum terlalu “*urgent*” untuk mengaturnya. Pustakawan non pemerintah yang selama ini banyak bekerja di sektor swasta misalnya jangan berharap mereka mendapat tunjangan fungsional seperti rekan-rekan mereka di pemerintahan, kompensasi yang mereka terima pun harus sama dengan pekerja biasa yang tidak memiliki keahlian apapun.

Menurut Stueart (2004), jika perpustakaan dan pusat informasi ingin menarik karyawan yang paling berbakat, diperlukan usaha yang memastikan bahwa gaji yang ditawarkan pada karyawan mereka sama menariknya dengan gaji yang ditawarkan kepada karyawan lain yang melakukan pekerjaan yang sama di tempat lain. Perbedaan gaji antara pekerja ahli teknologi di perpustakaan dibandingkan dengan di dunia perusahaan (bisnis) adalah salah satu alasan mengapa perpustakaan sekarang ini mengalami kesulitan untuk memperkerjakan karyawan baru.

Mobley (1986) dalam Ace Sudrajat (2003) mengatakan kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya maupun waktu pemberiannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal serta berpedoman pada keadilan dan pemerataan pendapatan. Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan.

4.4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Faktor mendasar yang memengaruhi retensi karyawan adalah sifat dan pekerjaan yang dilakukan. Setelah individu ditempatkan ke dalam pekerjaan, beberapa faktor tugas/ pekerjaan memengaruhi retensi karyawan.

4.4.1 Kondisi Fisik Lingkungan kerja

Menurut Mathis & Jackson (2009), karena individu menghabiskan waktu yang signifikan di tempat kerja, mereka berharap untuk bekerja dengan kondisi kerja yang baik. Faktor-faktor seperti ruang, pencahayaan, suhu, kegaduhan, tata ruang, serta faktor fisik dan lingkungan yang lain memengaruhi retensi karyawan. Berkaitan dengan kondisi fisik lingkungan kerja, para informan menuturkan sebagai berikut:

“Menurut saya kondisi fisik di perpustakaan sekolah ini sudah cukup bagus dan nyaman. Bahkan jika dibandingkan dengan perpustakaan sekolah yang lain. Hal ini tidak terlepas dari perhatian kepala sekolah yang memberi ruang seukuran 2 ruang kelas untuk perpustakaan. Cukuplah untuk menempatkan koleksi dan ruang baca. Perpustakaan kami pernah menang sebagai juara 2 lomba perpustakaan tingkat SMA Negeri se Surabaya pada tahun 2009 dan baru-baru ini sebagai juara 3 lomba perpustakaan tingkat SMA Negeri dan Swasta se Surabaya. Desain tata ruang diubah setiap tahun, dengan tujuan agar siswa tidak bosan berkunjung ke perpustakaan sekolahnya”. (Siti)

“Di perpustakaan saya kondisi fisiknya yang sekarang sudah cukup lumayan, fasilitas bagus, ruang ber-ac, ada tv, vcd, komputer dan jaringan internet.....*wis pokoke* enaklah.” (Tuti)

“Sangat baik,dan fasilitas sangat memadai. Diusahakan agar pengunjung juga nyaman berada di perpustakaan”. (Sri)

Penuturan informan di atas memang tidak jauh berbeda dengan pengamatan peneliti, di tempat Siti bekerja ruang perpustakaan seukuran 2 ruang kelas. Meskipun tanpa dilengkapi AC, tetapi cukup nyaman untuk membaca dan terlihat banyak siswa yang masuk perpustakaan untuk meminjam atau mengembalikan buku. Sedangkan di tempat Tuti, ruang perpustakaan sudah dilengkapi dengan AC sehingga udara panas kota Surabaya tidak terasa lagi di dalam ruangan perpustakaan. Kondisi di atas sama dengan tempat informan Sri bekerja. Masing-masing perpustakaan sudah dilengkapi dengan jaringan internet dan perangkatnya. Hal tersebut bisa digunakan memotivasi kerja, dengan fasilitas-fasilitas yang sudah menjadi kebutuhan.

Keadaan fisik lingkungan kerja tidak dapat diabaikan. Peraturan-peraturan, publikasi dan kesadaran umum akan kondisi-kondisi keselamatan dan lingkungan yang bertambah, bersamaan dengan sarana intitusi yang makin tua membawa pada hipotesis bahwa kondisi kerja akan menjadi faktor yang makin penting dalam usaha mempertahankan karyawan. Lingkungan kerja yang secara fisik dan psikis aman merupakan tujuan yang berharga dari sudut pandang keluarnya karyawan maupun sudut pandang keorganisasian. Hasil survei Mangione (1973) menemukan bahwa suatu hubungan penting antara kecukupan sumber, kepuasan dengan adanya hal-hal yang menyenangkan dengan keluarnya karyawan. (Ace Sudrajat, 2003)

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Cushway (2002) bahwa kondisi bekerja yang buruk akan menyebabkan ketidakpuasan, pekerjaan sebaiknya dirancang untuk memenuhi kebutuhan individu dan harus memungkinkan adanya variasi minat dan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, jika tidak maka kekecewaan yang muncul dan memungkinkan karyawan memilih keluar.

4.4.2. Kesesuaian kompetensi dengan deskripsi kerja

Dalam manifesto perpustakaan sekolah IFLA/UNESCO disebutkan bahwa pustakawan sekolah adalah anggota staf berkualifikasi profesional yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pengelolaan perpustakaan sekolah, sedapat mungkin dibantu staf yang cukup, bekerja sama dengan semua anggota

komunitas sekolah, dan berhubungan dengan perpustakaan umum dan lainnya. Berkaitan dengan hal tersebut berikut berikut pernyataan para informan:

“Kompetensi terkait ilmu perpustakaan sangat bermanfaat sekali dalam pekerjaan sehari-hari. Bahkan saat ada pelatihan atau workshop, kita mengetahui informasi terbaru dari suatu informasi. Contohnya penulisan tajuk untuk nama pengarang, dulu dibalik sekarang tidak dibalik. Namun seperti di awal saya katakan, kebersihan ruangan perpustakaan juga merupakan tanggung jawab petugas perpustakaan. Maka jadilah kita pustakawan merangkap sebagai *cleaning service*”. (Siti)

“Menurut saya sangat sesuai sekali antara kompetensi yang saya miliki dengan deskripsi kerja di perpustakaan sekolah....yg gak sesuai ya gajinya itu....hahahahaha. Tapi menurut saya beberapa pengetahuan yang saya dapat pas kuliah masih kurang utamanya yang berbaur dengan teknologi, untuk itu saya belajar lagi sendiri. Saran saya untuk jurusan pstp ialah memberi modal yang cukup dibidang TI yang dibutuhkan di perpustakaan sekolah, biar *ndak gapteklah*. Tapi beban kerja terlalu banyak sehari 6 jam, menurut saya tidak sesuai dengan gaji ”. (Tuti)

“Sudah sesuai antara kompetensi dengan deskripsi kerja meski harus *multitasking*”. (Sri)

Penuturan informan di atas memperlihatkan bahwa kompetensi yang mereka miliki sudah sesuai dengan tugas-tugas yang dibebankan. Tugas-tugas yang dilakukannya antara lain mencatat buku-buku baru ke dalam buku induk, mengolah buku-buku untuk disajikan kepada pengguna, mengatur buku di rak, melayani peminjaman dan pengembalian, membuat kartu anggota dan membuat kegiatan-kegiatan untuk mempromosikan perpustakaan. Mereka berpendapat bahwa pengetahuan yang didapat pada masa kuliah dulu banyak yang bisa diaplikasikan di tempat kerja. Mereka merasa kemampuan di bidang teknologi informasi belum cukup sehingga diperlukan kemauan untuk mendalami hal itu.

Hasil penelitian sesuai dengan apa yang diuraikan Hasibuan (2000) bahwa penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreativitas dan prakarsanya juga akan berkembang.

Lebih lanjut, para informan mengatakan bahwa beban mereka cukup berat, seperti yang diungkapkan Siti bahwa disamping menjalankan tugas-tugas sebagai

pustakawan tetapi dia juga bertanggung jawab atas kebersihan di ruang perpustakaan. Senada dengan Siti, Sri juga merasa berbagai tugas diluar kepustakawanan juga turut dibebankan kepada pustakawan.

Keberagaman jenis ketrampilan yang dikuasai karyawan, jenis pekerjaan yang dipegangnya menjadi kebanggaan pribadi dan menganggap bahwa jenis pekerjaannya penting diperusahaannya maka orang tersebut secara psikologis memiliki keberartian terhadap pekerjaannya. Otonomi yang dimiliki oleh karyawan baik secara pelimpahan tugas dari atasan atau secara otomatis karena sifat profesionalismenya maka akan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil yang harus dicapai dalam pekerjaannya. (Mobley 1986 dalam Ace Sudrajat 2003)

Rahman & Zulfikar (2006) menyatakan:

Untuk mengelola perpustakaan sekolah diperlukan tenaga yang sekarang dikenal dengan istilah Tenaga Perpustakaan Sekolah (TPS). Paling tidak terdapat 3 (tiga) jenis pengelola perpustakaan sekolah, yaitu: (a) Pustakawan guru (*teacher-librarian*) yaitu tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi guru, tetapi melaksanakan tugas sebagai pengelola perpustakaan. Pustakawan guru membagi waktunya sebagai guru dan sebagai pengelola perpustakaan, (b). Pustakawan sekolah (*school librarian*), yaitu seorang yang memiliki kualifikasi sebagai pustakawan dan mengelola perpustakaan sepenuhnya. Pustakawan guru lazimnya juga dilibatkan dalam pengembangan kurikulum, agar dapat mengikuti perkembangan proses pembelajaran (*learning process*), (c). Petugas perpustakaan, yaitu pegawai administrasi yang diberi tugas untuk mengelola perpustakaan. Jika dilihat dari pernyataan diatas maka ketiga informan adalah pustakawan sekolah (*school librarian*)

4.4.3. Fleksibilitas Kerja

Studi terhadap fleksibilitas tempat kerja yang berlangsung selama dua tahun melaporkan bahwa hubungan kerja yang fleksibel memberikan pengaruh positif pada retensi karyawan. Studi tersebut juga menemukan bahwa fleksibilitas kerja menghasilkan kualitas dan produktivitas kerja yang lebih tinggi. (Mathis & Jackson, 2009)

“Aturan di tempat kerja saya secara umum fleksibel, ketika kita tiba-tiba tidak masuk bekerja, entah karena sakit atau ada keperluan lain, kita boleh tidak masuk kerja dengan membuat surat izin kepada kepala sekolah. Otomatis saat kita tidak masuk, maka uang transport/ Pelaksanaan Kegiatan Ketenagaan kita akan berkurang, tergantung dari jumlah *off* kita. Bahkan saat kita sakit tiba-tiba dan meminta izin pulang itupun diperbolehkan.” (Siti)

“Jam kerja lumayan fleksibel, kalau tidak masuk selama menyampaikan ijin biasanya diijinkan. Kapan hari anak saya opname, saya diijinkan seminggu tidak masuk. Lalu ada juga cuti melahirkan. Kalau pustakawannya tidak masuk biasanya yang jaga perpustakaan digantikan oleh guru-guru yang dipiketkan”. (Tuti)

“Di tempat saya agak ketat, karena beban kerja rata-rata *overload*. Jadwal kerja mulai jam 6.50 sampai 16.00. Istirahatpun harus di dalam lingkungan sekolah karena sudah disediakan catering untuk makan siang. Cuti sakit bisa didapat asalkan ada surat keterangan dokter”. (Sri)

Menurut keterangan para informan Siti dan Tuti yang bekerja di instansi pemerintah, jadwal kerja mereka lumayan luwes. Bagi Tuti yang sudah berkeluarga keluwesan jadwal kerja menjadi salah satu alasan mengapa dia bertahan bekerja di perpustakaan sekolah. Menurut Tuti sekarang ini banyak sekolah yang menerapkan jadwal “*full-day school*”.

Mathis & Jackons (2009) mengatakan pekerjaan terdiri atas tugas-tugas yang dikerjakan oleh seorang karyawan, hubungan-hubungan yang dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut, alat-alat yang digunakan, dan banyak elemen lainnya. Dua dari elemen-elemen penting ini adalah kapan dan bagaimana kerja dijadwalkan serta dimana seorang karyawan ditempatkan ketika bekerja. Selanjutnya informan mengemukakan tentang seragam kerja.

“Seragam untuk dipakai harian beli sendiri, tapi biasanya akhir tahun ajaran diberi kain batik dan ongkos jahit”. (Siti)

“Kalo pakaian memang ada seragam setiap hari, seragam diberi sekolah setahun 2 kali. Kalau menurut saya lebih enak pakai seragam karena sama mulai dari *cleaning service* sampai kepala sekolah.” (Tuti)

“Pakaian ditempat saya harus berseragam sesuai dengan syar’i dan seragam disediakan oleh sekolah, jika karyawan tersebut keluar biasanya di berikan kepada karyawan baru, daripada tidak *kepake*.” (Sri)

4.5. Hubungan karyawan

Kumpulan faktor terakhir yang diketahui memengaruhi retensi karyawan didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi.

4.5.1. Hubungan karyawan dengan tempat kerja

Hubungan karyawan, termasuk perlakuan adil/ tidak diskriminatif dan pelaksanaan kebijakan SDM, juga dapat meningkatkan retensi karyawan.

Informan berpendapat sebagai berikut:

“Hubungan dengan pihak atasan, saya merasa kurang diperhatikan. Dua kali memenangkan lomba, namun tidak ada reward sama sekali. Padahal ketika guru berhasil menempatkan siswa terbaiknya dalam unas, misalkan memperoleh nilai mutlak, mendapatkan reward sebesar Rp 200.000,- per guru. Jadi jika anda guru fisika, dan muridnya memperoleh nilai mutlak, maka seluruh guru fisika tersebut memperoleh reward sebesar masing-masing Rp,200.000. Bagaimana dengan pustakawan? Tidak ada *reward* sedikitpun”. (Siti)

“Hubungan dengan pihak sekolah sangat baik. Menurut saya perlakuan terhadap semua adil tidak pandang bulu. Pokoknya menurut saya hubungan yang saya bina dengan tempat kerja baguslah. Tidak ada perlakuan diskriminatif antara sekolah dengan guru dan karyawan baik pns maupun honorer, semua perlakuan sama, sesuai tanggung jawabnya. Contoh pentas seni di taman remaja, siapapun yg ditugaskan harus datang sampai jam 2 siang – 9 malam”. (Tuti)

“Kalau hubungan antara karyawan dan kantor tidak ada diskriminasi, intinya baik.” (Sri)

Informan Siti merasa meskipun hubungan dengan pihak sekolah baik tetapi dia merasakan ada kebijakan-kebijakan yang diskriminatif. Contohnya jika murid mendapat nilai terbaik dalam ujian nasional maka guru tersebut mendapatkan reward sebesar Rp 200.000,-. Sedangkan Siti merasa perpustakaanya memenangkan dua kali lomba tetapi tidak ada penghargaan untuk pustakawannya. Sementara dua informan lainnya mengaku hubungan dengan pihak sekolah baik-baik saja.

Hubungan SDM adalah akses antara SDM dengan berbagai lingkungan institusional yang mendukung mobilitasnya dari lingkungan makro ke mikro dan sebaliknya (Talidzuhu, 2002)

Cushway (2002), mengemukakan bahwa hubungan kerja yang buruk akan menyebabkan kekecewaan dan mengakibatkan ketidakhadiran serta keluarnya karyawan.

Karyawan masuk ke dalam organisasi dengan sejumlah harapan, salah satu harapan itu adalah bagaimana mereka diperlakukan secara adil dan konsisten. (Armstrong, 2000). Pada umumnya hubungan yang dijalin antara karyawan dengan tempat kerja adalah baik. Selama komunikasi antara karyawan dengan pimpinan terjalin dengan baik maka tidak ada permasalahan serius.

4.5.2. Hubungan dengan Rekan Kerja

Banyak individu membangun hubungan yang akrab dengan rekan kerja. Dalam survei terhadap individu dengan berbagai usia dan yang bekerja di berbagai industri, faktor yang disebutkan dengan sangat positif tentang bekerja adalah hubungan dengan para rekan kerja. (Mathis & Jackson, 2009). Berikut penuturan informan terkait dengan hubungan dengan rekan kerja.

“Saya bertahan di tempat ini karena kedekatan saya dalam berinteraksi dengan siswa-siswa saya. Mereka bahkan tidak jarang memberikan julukan tertentu untuk saya. Mulai dari panggilan “mbak A”, “mbak Z”, “madam”, bahkan “granny”. Saya menganggap mereka layaknya adik-adik saya. Sehingga kadang-kadang mereka curhat kepada saya. Karena tidak ada pustakawan lainnya, maka hubungan kerja disini adalah antara pustakawan dengan staf Tata Usaha dan guru. Untuk hubungan dengan karyawan Tata Usaha kurang begitu emosional, karena berbeda ruangan bekerja. Demikian dengan guru. Kita jadi lebih akrab hanya dengan beberapa orang guru yang secara aktif membaca dan meminjam buku di ruang perpustakaan.” (Siti)

“Disini ga usah minta bantuan, kalau tahu saya lagi repot pasti teman-teman pada bantu.....itulah kenapa saya kerasan kerja disini. Selain itu saya sudah merasa cocok dengan teman-teman saya disini, kalau pindah nanti adaptasi lagi. Mereka bilang saya ini supel trus saya juga sudah hapal dengan watak guru dan karyawan disini yang mencapai 60 orang”. (Tuti)

“Kalau hubungan pribadi sih baik, tapi masih ada diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, rekan kerja banyak yang terlihat baik di depan tapi dibelakang suka menusuk demi mendapatkan perhatian dan kenaikan jabatan dari pimpinan”. (Sri)

Pengamatan yang dilakukan peneliti di tempat kerja informan memang menunjukkan hubungan erat dan akrab yang dijalin dengan teman sekerja. Terlihat bapak atau ibu guru ketika akan pulang singgah dulu ke perpustakaan

sekedar mengucapkan salam atau keinginan ngobrol dengan informan. Atau staf administrasi terlihat membawa makanan dan dibagikan ke teman-teman yang lain.

