

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Organisasi

4.1.1. Sejarah Singkat Perpustakaan Nasional Republik Indonesia

Perpustakaan Nasional berkedudukan sebagai unit pelaksana teknis di bidang perpustakaan di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan yang berada dibawah Direktorat Jenderal Kebudayaan. Perpustakaan Nasional dipimpin oleh seorang Kepala yang bertugas melaksanakan pengumpulan dan penyimpanan bahan pustaka tertulis, tercetak dan terekam yang terbit di Indonesia maupun di luar negeri.

Untuk mendukung program pengumpulan dan penyimpanan bahan pustaka tersebut, telah dibentuk Undang-Undang Nomor 4 tahun 1990 tentang Serah Simpan Karya Cetak dan Karya Rekam. Dalam Undang-undang tersebut mewajibkan semua penerbit untuk menyerahkan semua hasil terbitannya ke Perpustakaan Provinsi dan Perpustakaan Nasional sekurang-kurangnya 2 (dua) eksemplar. Hal itu menjadikan koleksi Perpustakaan Nasional semakin hari semakin meningkat, sehingga diperlukan suatu sistem untuk menjaga agar semua koleksi tersebut tidak lekas rusak melalui sistem digitalisasi atau koleksi terekam.

Perpustakaan pertama yang tercatat dalam sejarah perpustakaan di Indonesia adalah sebuah perpustakaan gereja Batavia yang telah dirintis sejak tahun 1642. Peresmian tersebut bersamaan dengan pengangkatan pendeta Ds (Dominus) Abraham Fierenius sebagai kepala, tepatnya pada tanggal 27 April 1643. Pada masa itu layanan

peminjaman buku yang diselenggarakan perpustakaan gereja Batavia tidak hanya dibuka untuk perawat rumah sakit Batavia, namun juga untuk pemakai yang berada di Semarang dan Juana. Setelah era tersebut tidak terdapat catatan tentang keberadaan perpustakaan di Indonesia untuk waktu yang cukup lama.

Perpustakaan di Indonesia yang tercatat keberadaannya setelah itu adalah perpustakaan milik *Bataviaasch Genootschap van Kunsten en Wetenschappen* didirikan pada tanggal 24 April 1778, semasa *Vereenigde Oost-Indische Compagnie* (VOC). *Bataviaasch Genootschap van Kunsten en Wetenschappen* berdiri atas prakarsa Mr J.C.M. Rademaker, ketua *Raad van Indie*. Organisasi tersebut mengandalkan sumbangan dermawan serta bantuan keuangan dari *Raad van Indie* (Basuki, 2008:14).

Perpustakaan *Bataviaasch Genootschap van Kunsten en Wetenschappen* merupakan cikal bakal didirikannya perpustakaan nasional di Indonesia. *Bataviaasch Genootschap van Kunsten en Wetenschappen* merupakan sebuah perpustakaan khusus, karena koleksinya bersifat khusus serta pemakainya terbatas hanya para peneliti. Perpustakaan tersebut didirikan tujuannya untuk memperkuat usaha penjajahan Belanda di Indonesia, pada saat pemerintah Belanda menerapkan Sistem Tanam Paksa (*Cultuur Stelsel*), perkebunan dan balai penelitian bidang pertanian mulai muncul. Sistem Tanam Paksa secara tidak langsung mendorong pendirian perpustakaan penelitian di bidang pertanian serta lahirnya majalah pertanian di Indonesia.

Pemerintah Hindia Belanda juga mendirikan beberapa lembaga dan balai di beberapa kota, antara lain: Lembaga Meteorologi dan Geofisika pada tahun 1866, *Landsarchief* (Arsip Nasional) pada tahun 1892, Biro Pusat Statistik pada tahun 1925, semuanya berkedudukan di Jakarta. Sementara itu di Bogor didirikan Lembaga Pusat Penyelidikan Alam pada tahun 1817, Lembaga Kepustakaan Bibliotheca Bogoriensis pada tahun 1842, Lembaga Penyakit Hewan pada tahun 1908, dan Balai Penyelidikan Pertanian pada tahun 1918. Sedangkan di Bandung juga didirikan Perpustakaan Negara Pasteur pada tahun 1890, balai Hidrologi dan Hidrometri pada tahun 1914, dan *Obsevatorium Bosscha* pada tahun 1920, yang kemudian menjadi Lembaga Astronomi Lembang. Pendirian lembaga-lembaga dan balai tersebut juga diikuti dengan perpustakaan masing-masing, sehingga periode tahun-tahun tersebut merupakan ciri mulai berkembangnya perpustakaan khusus di Indonesia.

Salah satu perpustakaan pertanian yang paling tua serta masih ada hingga saat ini ialah *Bibliotheek's Lands Plantentuin te Buitenzorg* didirikan tahun 1842. Pada tahun 1911 diubah menjadi *Centra Natuurwetenschappelijke Bibliotheek van het Departement van Landbouw, Nijverheid en Handel*. Nama tersebut kemudian diubah lagi menjadi *Biblioteca Bogoriensis* (Basuki, 2008:22)

Pada masa itu didirikan *Commissie voor de Volkslectuur* tahun 1908 tugasnya menerbitkan buku-buku bacaan rakyat dalam beberapa bahasa daerah. Buku-buku tersebut umumnya berisi cerita yang menggambarkan ketinggian bangsa Belanda dan rendahnya bangsa Indonesia. Buku-buku yang bernafas perjuangan nasional dilarang terbit. Lembaga itu kemudian berkembang dan namanya diubah menjadi Balai

Pustaka. Atas prakarsa Dr. Rinkes mulai tahun 1910 Balai Pustaka tidak hanya menerbitkan buku cerita tetapi juga buku-buku pengetahuan populer. Pada tahun 1917 mulai dilakukan usaha penerjemahan buku-buku ke dalam bahasa Jawa, Sunda dan Melayu. Sementara itu majalah juga sudah mulai diterbitkan dengan judul Panji Pustaka untuk yang berbahasa melayu. Kejawan dengan bahasa jawa, dan Parahiyangan dalam bahasa sunda.

Pada masa itu pula, pemerintah Hindia Belanda sendiri sebenarnya belum pernah mendirikan sebuah universitas dalam arti yang sesungguhnya, namun mereka mendirikan semacam sekolah tinggi. Yang pertama kali berdiri adalah *Technische Hoogeschool* pada tahun 1918 dan kemudian resmi menjadi sekolah tinggi pada tahun 1920. *School tot Opleiding voor Indische Aarts* (STOVIA) di Surabaya, *Rechts Hogeschool* di Batavia (1924) serta *Geneeskunde Hogeschool* di Batavia (1927), *Faculteit van Landbouw Wetenschappen en Wijsgebeerte di Buitenzorg* (Bogor) pada tahun 1941 dan terakhir *Faculteit van Letterkunde* di Batavia (1941).

Kesemuanya memiliki semacam perpustakaan fakultas. Pemerintah Indonesia membentuk Universitas Indonesia pada tahun 1950, semua sekolah tinggi dan *faculteit* berubah menjadi fakultas. Penyatuan tersebut menyebabkan perpustakaan perguruan tinggi di Indonesia dimulai dari perpustakaan fakultas baru menyatu menjadi perpustakaan universitas (Basuki, 2008:18).

Pada tahun 1913 mulai diperkenalkan peraturan karya cetak melalui Peraturan Pemerintah No. 19, yang dimuat dalam *Staatsblad* No. 7981. Peraturan tersebut berisi tentang dua hal yaitu:

- a. Pemerintah setempat diminta untuk menyerahkan semua karya cetak baik yang berupa buku, majalah, Koran, peta dan sebagainya, yang sejak tahun 1856 dikumpulkan dan dinyatakan telah lolos dari sensor kepada Direksi Bataviassch Genootschap van Kunsten en Watenschappen.
- b. Departemen dan instansi serta dinas diminta menyerahkan semua hasil karya tulis yang telah disebarluaskan dalam bentuk penerbitan kepada Direksi lembaga tersebut.

Dengan adanya peraturan tersebut, Perpustakaan Museum Pusat menjadi perpustakaan terbesar dan terlengkap koleksinya di Indonesia.

Perpustakaan umum justru didirikan oleh pihak swasta, disebut sebagai *openbare leeszaal*, artinya ruang baca terbuka atau ruang baca (untuk) umum. Lembaga yang mendirikan *openbare leeszaal* adalah Gereja Katolik, *Loge der Vrijmetselaren*, *Theosofische Vereeniging* dan *Maatschappij tot Nut van het Algemeen* (Basuki, 2008:16). Pemerintah Hindia Belanda pada masa itu mulai mengembangkan perpustakaan umum di berbagai kota, dan disebut dengan *Volsbibliotheek* yang berfungsi sebagai taman bacaan untuk rakyat. Dengan berdirinya taman bacaan, disusul dengan munculnya toko-toko buku atau penerbit yang menyewakan buku untuk masyarakat luas. Periode itu kemudian dianggap sebagai lahirnya perpustakaan umum di Indonesia.

Sekitar tahun 1942, Indonesia mengenal perpustakaan sewa, yang disebut *huurbibliotheek*. Awalnya *openbare leeszaal* dengan *huurbibliotheek* sering “bersaing” dalam memenuhi kebutuhan bacaan pemakainya. Lambat laun terjadi

penjurusan yang berbeda secara alami. Bila *openbare leesalen* lebih banyak menyediakan bacaan ilmiah dan ilmiah populer, di sisi lain *huurbibliotheek* cenderung menyediakan bacaan berupa roman dalam bahasa Belanda, Inggris dan Perancis serta buku-buku untuk remaja. Masih ada perpustakaan lain, yang didirikan oleh kraton, seperti perpustakaan Radyo Poestoko di Yogyakarta maupun perpustakaan lain yang serupa di lingkungan Mangkunegaraan, Surakarta. Selain itu di pulau Penyengat sekitar akhir abad 18 diketahui adanya sebuah perpustakaan umum yang didirikan oleh penguasa setempat (Basuki, 2008:20).

Ketika Jepang menduduki Hindia Belanda pada tahun 1942, saat itu sudah terdapat empat jenis perpustakaan kecuali perpustakaan nasional yaitu perpustakaan: umum, sekolah, khusus dan perguruan tinggi. Pada awal kekuasaannya, Jepang melarang peredaran buku berbahasa Belanda, Inggris dan bahasa Eropa lainnya. Selain itu semua sekolah tinggi ditutup, semua kegiatan kantor, lembaga dan organisasi Belanda juga dihapus, semua nama kantor diubah kedalam bahasa Jepang. Baru ketika Jepang mulai terdesak beberapa sekolah tinggi dibuka kembali, untuk keperluan Jepang. Hingga masa kemerdekaan pun belum ada perpustakaan nasional di Indonesia (Basuki, 2008:20)

Setelah Indonesia memproklamasikan kemerdekaannya pada tahun 1945, tidak banyak kegiatan yang dilakukan *Bataviaasch Genootschap van Kunsten en Wetenschappen*, terutama yang berkaitan dengan fungsi deposit bahan perpustakaan. Karena saat itu perpustakaan kurang mendapat perhatian. Pada tahun 1952, nama *Bataviaasch Genootschap van Kunsten en Wetenschappen* sudah tidak sesuai lagi

dengan kondisi zaman sehingga diputuskan untuk diganti menjadi Lembaga Kebudayaan Indonesia. Namun lambat laun Lembaga ini juga mengalami kesulitan keuangan karena hidupnya bergantung pada iuran para anggota, pemasukan dari berbagai sumber tersebut tidak mencukupi kebutuhan lembaga sehingga setengah dari anggaran harus ditutup dengan subsidi pemerintah. Selanjutnya harta kekayaan Lembaga Kebudayaan Indonesia sepenuhnya diserahkan ke pemerintah Republik Indonesia pada tahun 1962.

Ketika Konferensi Medja Bundar (KMB), Bung Hatta sudah mulai memperjuangkan adanya sebuah perpustakaan yang berbobot di Indonesia. Hasilnya ialah gedung Sticusa (*Stichting voor Culturele Samenwerking*) di Jalan Merdeka Selatan 11 Jakarta. Gedung tersebut dihibahkan kepada pemerintah Indonesia pada tahun 1952, kemudian namanya diubah menjadi Perpustakaan Sedjarah dan Politik (S.P.S.). Istilah perpustakaan nasional muncul sekitar tahun 1954 bersamaan dengan Konferensi Perpustakaan Seluruh Indonesia I. Konferensi tersebut diselenggarakan di Jakarta pada tanggal 25 sampai dengan 27 Maret 1954 oleh Kementerian Pendidikan, Pengadjaran dan Kebudayaan. Mr Muhammad Yamin dalam pidato pembukaan mengemukakan kemungkinan pendirian Dewan Perpustakaan Nasional yang bertugas melakukan koordinasi, mengawasi dan memberikan nasehat dalam hal perpustakaan kepada Pemerintah. Menteri PPK menyatakan pembentukan Dewan Perpustakaan Nasional sebagai lembaga penasehat. Hal itu diikuti oleh Keputusan Konferensi Perpustakaan Seluruh Indonesia yang membentuk Panitia Dewan Perpustakaan Nasional yang bertugas mengusahakan terbentuknya Dewan Perpustakaan Nasional.

Gagasan membentuk sebuah perpustakaan nasional muncul dalam *Rentjana Pembangunan Nasional Semesta Berentjana (1961-1969)* yang disusun oleh Badan Perentaja dan Pembangunan Nasional, sesuai Ketetapan Madjelis Permusjawaratan Rakjat no. I dan II tahun 1960. Upaya membentuk perpustakaan nasional dikarenakan situasi politik dan ekonomi saat itu tidak stabil serta mengalami hambatan akibat peristiwa Gerakan 30 September yang dilaksanakan oleh Partai Komunis Indonesia (G30S PKI). Departemen Pendidikan Dasar dan Kebudayaan membentuk tim kerja yang bertugas menyiapkan tiga proyek sekaligus yaitu proyek pembangunan Museum Nasional, Wisma Seni Nasional, dan Perpustakaan Nasional. Biro Perpustakaan Departemen Pendidikan Dasar dan Kebudayaan mendapat tugas baru berdasarkan Surat Keputusan Menteri PD&K no. 92/1964. Bersama dengan Kepala Perpustakaan Sedjarah dan Politik dan Sosial (Perpustakaan SPS), mengusulkan pendirian perpustakaan nasional pada tanggal 11 Oktober 1966 kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Usulan tersebut mendapat tanggapan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan yang menugaskan kepada dua lembaga untuk membuat surat keputusan pembentukan Perpustakaan Nasional. (Basuki, 2008:28-29)

Sebagai unit kerja, Biro Perpustakaan secara administratif hanya sebuah badan yang berfungsi sebagai staf dan tidak memiliki fungsi operasional. Sebagai Biro Perpustakaan, tidak memiliki kewenangan membina perpustakaan negara, oleh karena itu Menteri PD&K saat itu mengeluarkan Surat Keputusan Menteri nomor 095 yang terbit pada tanggal 6 Desember 1967. Dimana Biro Perpustakaan berubah

menjadi Lembaga Perpustakaan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Sehingga memiliki tugas dan kewenangan yang lebih luas Basuki (2008:30).

Sedangkan mengacu pada konferensi UNESCO ke-16 tahun 1970, yang mengeluarkan *Recommendations Concerning the International Standardization of Library Statistics* yang memuat definisi perpustakaan nasional maka Perpustakaan nasional sebagai perpustakaan yang bertanggung jawab atas akuisisi dan pelestarian kopi semua terbitan yang signifikan, yang diterbitkan di sebuah negara dan berfungsi sebagai perpustakaan “deposit”, baik berdasarkan undang-undang maupun kesepakatan lain, dengan tidak memandang nama perpustakaan. Perpustakaan nasional juga umumnya menjalankan fungsi sebagai berikut: menyusun 2 bibliografi nasional; menyimpan dan memutakhirkan koleksi asing yang bernilai tinggi dan representatif termasuk buku mengenai negara yang bersangkutan; bertindak sebagai pusat bibliografi nasional; menyusun katalog induk; menerbitkan bibliografi nasional retrospektif. Perpustakaan yang menyebut dirinya sebagai perpustakaan “nasional” namun fungsinya tidak sesuai dengan definisi di atas tidak dapat dimasukkan ke kategori “perpustakaan nasional.”

Sejak dicanangkan pendirian perpustakaan nasional tanggal 17 Mei 1980 oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan saat itu, Daoed Joesoef, kedudukan perpustakaan nasional masih berada dalam lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan di bawah Direktorat Jenderal Kebudayaan. Badan ini merupakan hasil integrasi dari empat perpustakaan besar di Jakarta.

Pembentukan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia berdasarkan Keputusan Presiden nomor 11 tahun 1989, dan menandai era baru kepustakawanan nasional di Indonesia. Pada pasal 19 dinyatakan bahwa, Pusat Pembinaan Perpustakaan, Perpustakaan Nasional Departemen Pendidikan dan Kebudayaan serta Perpustakaan Wilayah di Propinsi, merupakan satuan organisasi yang melaksanakan fungsi dan tugas perpustakaan nasional. Dari penjelasan tersebut, dapat ditafsirkan bahwa Perpustakaan Nasional RI merupakan gabungan atau integrasi dari ketiga lembaga tersebut (http://kelembagaan.perpusnas.go.id/beranda/sejarah_kajian/ 13 Maret 2017).

Sebelum tahun 1989, lokasi Perpustakaan Nasional masih terpisah-pisah di tiga tempat, yakni Jl. Merdeka Barat 12 (Museum Nasional), Jl. Merdeka Selatan 11 (Perpustakaan SPS) dan Jl. Imam Bonjol 1 (Museum Naskah Proklamasi). Sebagai kepala Perpustakaan Nasional adalah ibu Mastini Hardjoprakoso, MLS, mantan kepala Perpustakaan Museum Nasional Lembaga baru itu menyatukan dua lembaga yang telah ada sebelumnya, yaitu Pusat Pembinaan Perpustakaan Departemen P&K dan Perpustakaan Nasional Dep P&K, menjadi Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Hal itu menandakan komitmen pemerintah dalam menaikkan derajat perpustakaan sekaligus para pustakawan di Indonesia.

Pembentukan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia disusul dengan keluarnya Undang-Undang No. 4 Tahun 1990 tentang Wajib Serah Simpan karya Cetak dan Rekam. Dalam Undang-undang Republik Indonesia nomor 43 tahun 2007

tentang Perpustakaan pasal 1, Perpustakaan Nasional adalah Lembaga Pemerintah Non-Departemen (LPND) yang melaksanakan tugas pemerintahan dalam bidang perpustakaan yang berfungsi sebagai perpustakaan pembina, perpustakaan rujukan, perpustakaan deposit, perpustakaan penelitian, perpustakaan pelestarian, dan pusat jejaring perpustakaan, serta berkedudukan di ibukota negara.

4.1.2. Ruang Lingkup Perpustakaan Nasional Republik Indonesia

Perpustakaan Nasional secara perlahan keberadaannya lebih independen dengan terbitnya Keputusan Presiden Nomor 50 Tahun 1997 tentang Perpustakaan Nasional. Menjadi lembaga tersendiri dan terpisah dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dimana tugas dan tanggungjawabnya langsung kepada Presiden.

Dilanjutkan dengan terbitnya Keppres Keppres Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen. Perpustakaan Nasional Republik Indonesia (dalam SK Kaperpusnas Nomor 03 Tahun 2001 disingkat PERPUSNAS) adalah Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND). Perpustakaan Nasional berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Presiden, dalam pelaksanaan tugas operasional dikoordinasikan oleh Menteri Pendidikan Nasional.

Adapun visi dari Perpustakaan Nasional adalah “Terwujudnya Indonesia Cerdas melalui Gemar Membaca Dengan Memberdayakan Perpustakaan”. Sedangkan Misi Perpustakaan Nasional antara lain mewujudkan koleksi nasional yang lengkap dan mutakhir; mengembangkan diversifikasi layanan perpustakaan berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK); mengembangkan perpustakaan yang menjangkau

masyarakat luas; mewujudkan tenaga perpustakaan yang kompeten dan profesional; menggalakkan sosialisasi/promosi/pemasyarakatan gemar membaca mengembangkan infrastruktur perpustakaan nasional yang modern.

Salah satu tujuan didirikannya perpustakaan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 2007 tentang Perpustakaan secara garis besar menyebutkan bahwa perpustakaan merupakan sebuah institusi yang mengelola koleksi karya cipta manusia yang berguna untuk memenuhi kebutuhan pendidikan, penelitian, pelestarian, informasi dan rekreasi para pengguna perpustakaan. Dalam Undang-undang tersebut, pemerintah, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota berkewajiban menyelenggarakan perpustakaan. Lahirnya Undang-undang tersebut memberi dampak positif bagi perkembangan perpustakaan di Indonesia. Seluruh provinsi dan kabupaten/kota menempatkan perpustakaan sebagai lembaga tersendiri dan tidak menjadi unit pelaksana teknis di bawah badan atau dinas terkait. Sehingga kedudukan perpustakaan di daerah sejajar dengan satuan kerja perangkat daerah (SKPD) lainnya.

Perpustakaan tidak hanya berkaitan dengan gedung dan buku saja, tetapi juga dengan sistem penyimpanan, pemeliharaan serta pemustaka selaku pengguna. Dengan demikian sebuah perpustakaan mengandung beberapa persyaratan seperti:

- 1) Sebuah instansi,
- 2) Memiliki kumpulan koleksi informasi (bahan pustaka),
- 3) Menggunakan suatu sistem tertentu,

- 4) Dikelola dan dikembangkan oleh petugas (pustakawan),
- 5) Ditempatkan pada tempat, ruang atau gedung tertentu, yang secara khusus dipergunakan untuk perpustakaan,
- 6) Adanya pemustaka yang menjadi pemakai, serta
- 7) Memiliki perlengkapan, fasilitas serta sarana prasarana untuk menunjang pemakaian perpustakaan.

Dalam pasal 21 disebutkan tugas Perpustakaan Nasional adalah menetapkan kebijakan nasional, kebijakan umum, dan kebijakan teknis pengelolaan perpustakaan, melaksanakan pembinaan, pengembangan, evaluasi, dan koordinasi terhadap pengelolaan perpustakaan, membina kerja sama dalam pengelolaan berbagai jenis perpustakaan, dan mengembangkan standar nasional perpustakaan.

Perpustakaan Nasional memiliki tanggung jawab mengembangkan koleksi nasional yang memfasilitasi terwujudnya masyarakat pembelajar, melestarikan hasil budaya bangsa, melakukan promosi perpustakaan dan gemar membaca serta mengidentifikasi dan mengupayakan pengembangan naskah kuno yang berada di luar negeri.

Sebagai wahana belajar, perpustakaan juga mengemban tugas ikut serta mengembangkan masyarakat yang berilmu. Pengembangan perpustakaan nasional merupakan upaya konsolidasi ilmu pengetahuan dan kebudayaan nasional.

Disisi lain perpustakaan berfungsi mendukung Sistem Pendidikan Nasional. Perkembangan perpustakaan nasional hingga menjadi bentuk seperti yang ada

sekarang memerlukan proses yang memakan waktu sangat lama dan berlangsung secara diam-diam serta harmonis.

Selama periode seratus lima puluh tahun pertama, sebagian besar perpustakaan nasional cenderung konservatif terkait dengan jasa bagi publik. Banyak perpustakaan nasional yang berasal dari universitas hingga kini tetap mempertahankan fungsi dan penggunaannya, yaitu pengajar dan mahasiswa. Di beberapa negara maju, keberadaan perpustakaan nasional telah menempati kedudukan independen dengan berbagai pengecualian atau pengkhususan. Perpustakaan nasional tidak ikut serta dalam layanan pinjam antarperpustakaan atau bentuk kerja sama perpustakaan lainnya.

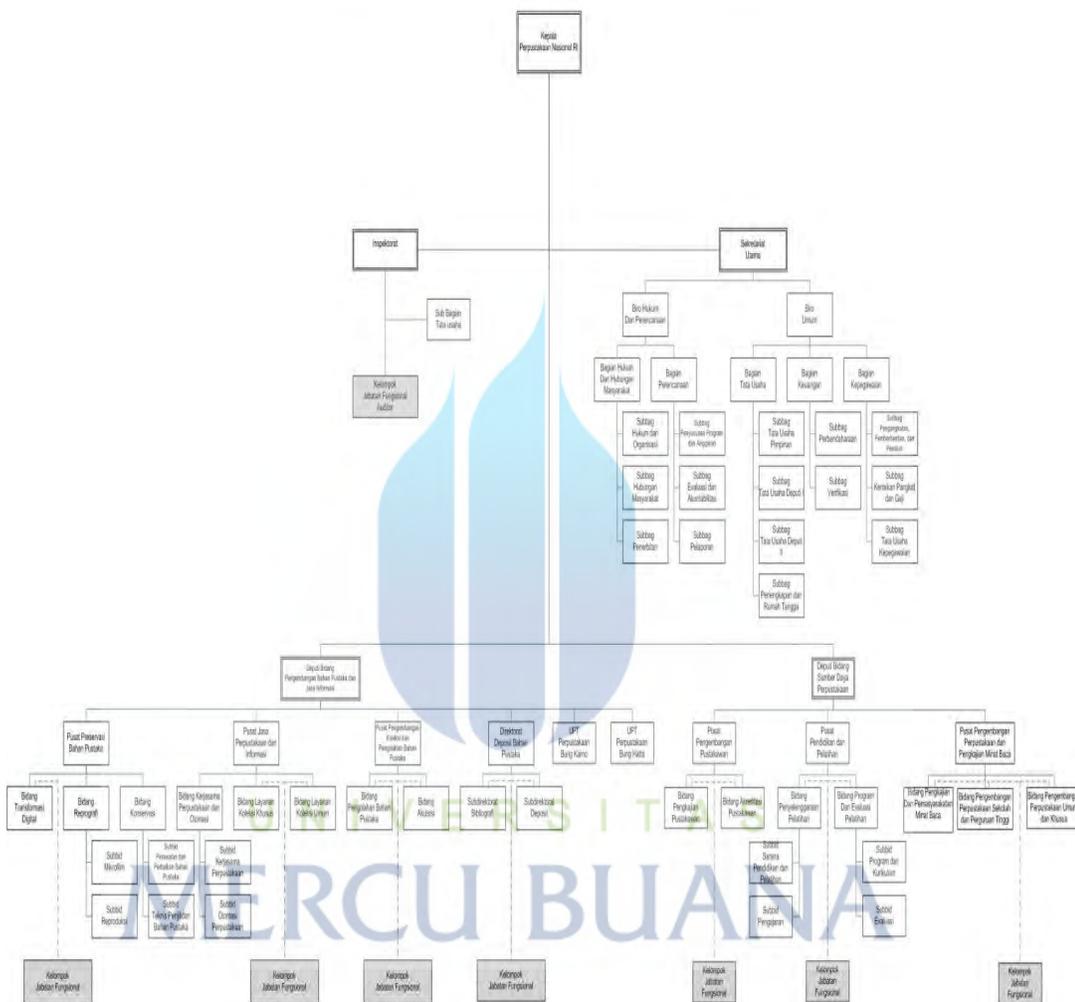
Perpustakaan nasional era modern mencakup sejumlah perpustakaan yang berbeda antara satu dengan yang lain serta melihat sifat aktivitasnya. Berfungsi sebagai penyimpanan publikasi nasional, perpustakaan nasional menjadi sebuah lembaga yang tidak hanya melayani anggota suatu perkumpulan ilmu pengetahuan tertentu, tetapi juga dari semua golongan masyarakat. Namun koleksinya bersifat tertutup dan tidak dipinjamkan untuk dibawa pulang.

4.1.3. Struktur Organisasi dan Sumber Daya

(1). Struktur Organisasi

Sesuai SK Kepala Perpustakaan Nasional Nomor 03 Tahun 2001, Nomor 04 Tahun 2005, dan Peraturan Kepala Perpustakaan Nasional Tahun 2012, struktur organisasi Perpustakaan Nasional Republik Indonesia sebagai berikut:

STRUKTUR ORGANISASI
PERPUSTAKAAN NASIONAL RI
 SESUAI SK KAPERPUSNAS NOMOR 03 TAHUN 2001, NOMOR 04 TAHUN 2005, DAN PER KAPERPUSNAS TAHUN 2012



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Perpustnas
 Sumber: Biro Kepegawaian Perpustnas

Pelaksanaan tugas dan fungsi-fungsi Perpustakaan Nasional dilakukan melalui satuan organisasi dan unit kerja yang ada pada Perpustakaan Nasional, terdiri dari:

- (a) Kepala Perpustakaan Nasional

- (b) Sekrteriat Utama
- (c) Inspektorat
- (d) Deputi Bidang Pengembangan Bahan Pustaka dan Jasa Informasi
- (e) Deputi Bidang Sumber Daya Perpustakaan.

Adapun masing-masing Bidang membawahi beberapa bagian. Sekretariat Utama dipimpin oleh seorang Sekretaris Utama yang membawahi:

- (a) Biro Hukum dan Perencanaan
- (b) Biro Umum

Inspektorat dipimpin oleh seorang Inspektur yang langsung membawahi kelompok Jabatan Fungsional Auditor, dimana fungsinya melaksanakan pengawasan intern di lingkungan Perpustakaan Nasional.

Sedangkan Deputi Bidang Pengembangan Bahan Pustaka dan Jasa Informasi, dipimpin oleh seorang Kepala Deputi Bidang Pengembangan Bahan Pustaka dan Jasa Informasi dan membawahi:

- (a) Bagian Pusat Preservasi Bahan Pustaka
- (b) Bagian Pusat Jasa Perpustakaan dan Informasi
- (c) Bagian Pusat Pengembangan Koleksi dan Pengolahan Bahan Pustaka
- (d) UPT Perpustakaan Bung Karno
- (e) UPT Perpustakaan Bung Hatta

Deputi Bidang Sumber Daya Perpustakaan, dipimpin oleh seorang Kepala Deputi Bidang Sumber Daya Perpustakaan dan membawahi:

- (a) Pusat Pengembangan Pustakawan

(b) Pusat Pendidikan dan Pelatihan

(c) Pusat Pengembangan Perpustakaan dan Pengkajian Minat Baca

(2). Sumber Daya

Berdasar data dari biro kepegawaian, pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia per Desember 2016 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1. Data Kepegawaian per Desember 2016

No	Golongan	Pejabat Struktural	JFT	JFU	Perbantuan	Jumlah (orang)
1	IV e	2	1	0	0	3
2	IV d	4	3	0	0	7
3	IV c	6	9	0	0	15
4	IV b	18	19	0	1	38
5	IV a	12	32	4	1	49
6	III d	18	54	44	3	119
7	III c	8	68	65	0	141
8	III b	1	70	175	0	246
9	III a	0	58	30	0	88
10	II d	0	7	7	0	12
11	II c	0	10	10	0	15
12	II b	0	0	0	0	0
13	II a	0	0	0	0	0
		69	324	335	5	733

Sumber: Biro kepegawaian 2017

Dari 733 pegawai Perpustakaan Nasional, 69 orang menduduki sebagai pejabat struktural. 324 orang menempati jabatan fungsional khusus dan 335 orang menempati jabatan fungsional umum serta 5 orang perbantuan. Dari data tersebut diatas, nampak bahwa pegawai golongan III memiliki jumlah cukup banyak yakni sekitar 594 orang dari 733 pegawai. Dari 594 pegawai ada 314 orang yang melakukan

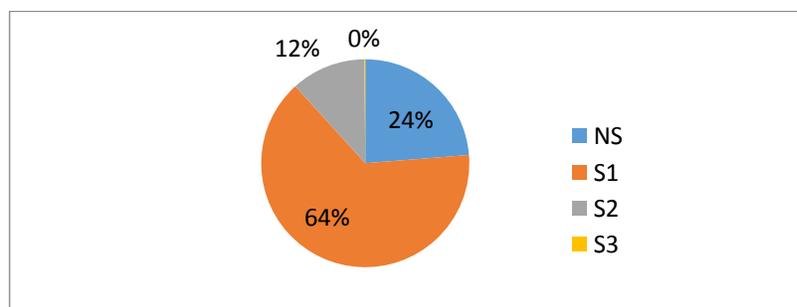
perkerjaan bersifat umum dan praktis. Sedangkan golongan IV ada 68 pegawai, 64 diantaranya menempati jabatan fungsional khusus. Berdasar data pendidikan biro kepegawaian per Desember 2016, dari 733 pegawai, yang sudah menempuh doktoral sesuai data baru satu orang, dan 85 pegawai sudah menuntaskan pendidikan pascasarjana, serta 374 pegawai sudah menyelesaikan sarjana dan 174 pegawai bukan sarjana. Artinya dari 733 pegawai, 24% non sarjana, 65% sudah menempuh strata 1, dan 12% sudah menempuh magister.

Tabel 4.2. Jumlah Pegawai Berdasar Tingkat Pendidikan

Jabatan	pendidikan				Jumlah (orang)
	NS	S1	S2	S3	
Struktural	0	26	42	1	69
Fungsional Tertentu	28	262	34	0	324
Fungsional Umum	145	182	8	0	33
Perbantuan	1	3	1	0	5
Total	174	473	85	1	733

Sumber: biro kepegawaian per Desember 2106

Apabila data tersebut digambarkan dalam bentuk diagram, akan tampak seperti dibawah ini:



Gambar 4.2. Diagram Data Pegawai Berdasar Tingkat Pendidikan

Pimpinan mengharapkan agar Perpustakaan Nasional mampu menjadi aktor utama dalam menggerakkan perubahan. Perpustakaan ingin menjadi bagian dalam proses perubahan, dimana sumber daya aparatur sebagai pemeran yang menggerakkan organisasi, dapat menjalankan dengan kerja keras, kreatifitas dan inovatif. Selain itu dijelaskan pula bahwa membangun manusia seutuhnya bukan hanya membangun fisik tetapi juga membangun peradaban. Menurutnya, peradaban dihasilkan melalui proses kerja keras, kreativitas dan inovasi tanpa henti. Perpustakaan adalah jantung peradaban. Pernyataan tersebut tidak salah, sebab perpustakaan memang memiliki peran penting, selain menyimpan berbagai sumber informasi, berbagai macam buku, dokumen, informasi yang bernilai sejarah, juga sebagai rumah bagi masyarakat.

4.1.4. Tantangan Perpustakaan Nasional

Dari data pegawai menunjukkan bahwa dari sisi pendidikan, pegawai non sarjana lebih besar jumlahnya dibandingkan yang pascasarjana, oleh sebab itu, pembinaan dan pengembangan pegawai dalam hal peningkatan pengetahuan sangat diperlukan agar dapat bersaing sesuai tuntutan perubahan.

Selain pendidikan, perpustakaan juga memerlukan sumber daya aparatur yang mampu menjadi roda dan mampu meningkatkan kinerja bagi institusi. Tidak hanya terampil di bidang teknis, namun diharapkan terampil dalam hal manajerial dalam hal pelayanan, kepemimpinan, kerjasama, komunikasi, kreatifitas dan sebagainya dimana hal itu sangat dibutuhkan bagi seluruh pegawai. Demikian pula keberadaan pegawai fungsional umum yang turut serta meningkatkan perbaikan institusi sesuai dengan

tuntutan pekerjaan dan tuntutan perubahan lingkungan. Menurut Aronaga, (1995:51) perubahan seringkali menguras energi karena menuntut kita untuk bisa beradaptasi dengan perubahan tersebut. Banyak orang cenderung ragu menerima dan lebih banyak menolak terhadap perubahan karena perubahan mengandung banyak ketidakpastian. Hal itu juga terjadi di lingkungan kerja perpustakaan ketika ada perubahan jam kerja dan perubahan sistem presensi dari manual menjadi *finger print system*, memerlukan waktu berbulan-bulan bahkan ada yang setahun, dan pada akhirnya mau menerima kondisi itu.

Demikian juga dengan kebijakan rotasi atau mutasi di lingkungan perpustakaan yang belum optimal dilaksanakan, sehingga cukup banyak ditemui satu posisi yang ditempati seorang pegawai lebih dari delapan bahkan ada yang lebih dari sepuluh tahun. Rendahnya rotasi dapat menimbulkan kejenuhan bagi pegawai serta kejenuhan dalam lingkungan kerja. Hal itu juga sekaligus menjadi tantangan, karena orang jadi enggan untuk memulai hal baru, bahkan dengan rotasi, ada yang merasa dibuang, ada yang merasa kurang bergairah, ada pula yang merasa tidak mampu memenuhi tugas yang diberi, ada yang merasa senang mendapat ilmu baru. Kondisi demikian menjadikan pegawai merasa terbebani tugas dalam pikirannya sehingga menimbulkan ketidak gairahan dalam bekerja.

Menurut beberapa pegawai yang diwawancarai para assessor saat assessment, menjelaskan bahwa penempatan pegawai di lingkungan perpustakaan nasional saat ini masih menggunakan cara-cara lama seperti kedekatan kerja, atau penunjukan langsung oleh pemangku jabatan, atau memilih beberapa nama yang disodorkan

karena sudah mengenal cara kerja mereka. Sampai saat ini, masih banyak pegawai yang menempati satu posisi dalam kurun waktu lebih dari tiga tahun bahkan ada yang sudah 10 tahun.

Beberapa pegawai di bagian kepegawaian juga menyatakan bahwa hingga saat ini belum memiliki peta jalan dalam meningkatkan kemampuan para pegawai. Selain itu, mereka juga belum memiliki metode, cara atau sistem bagaimana menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan. Tantangan lain adalah pemahaman akan kondisi (pegawai) saat ini terkait kebijakan SDM serta dampak bagi perkembangan organisasi belum sepenuhnya dipahami oleh seluruh pegawai.

Sebagai pembina perpustakaan di seluruh Indonesia, perpustakaan Nasional memiliki tugas membina para pustakawan seluruh Indonesia. Menjadi pembina membutuhkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan yang mumpuni di bidangnya, sehingga mampu membimbing, mengarahkan, mengelola para pustakawan di seluruh Indonesia. Dari informasi yang diperoleh, masih banyak pustakawan yang belum sepenuhnya mampu memenuhi tuntutan tugas tersebut, masih banyak pustakawan yang terjebak dalam tugas rutin administratif sehari-hari.

Hal lain yang juga menjadi tantangan bagi perpustakaan nasional adalah perkembangan perpustakaan di daerah tidak serta merta mendukung rencana yang diharapkan oleh pemerintah. Sementara pimpinan berharap perpustakaan dapat menjadi penggerak perubahan, dapat memunculkan potensi perpustakaan yang tidak hanya sebagai pusat belajar tapi juga mendukung pertumbuhan ekonomi. Menurut beberapa sumber, hampir semua perpustakaan belum didukung dan diperhatikan oleh

kepala daerah masing-masing, baik di kabupaten atau kota maupun di provinsi. Perpustakaan daerah masih dipandang sebelah mata karena dianggap belum mampu memberikan profit atau pendapatan untuk daerah secara langsung dan cenderung menghabiskan kas daerah. Singkatnya perpustakaan umum di provinsi dan atau di kabupaten/kota masih berjalan ditempat.

Kondisi tersebut juga menjadi perhatian bagian pusat pendidikan dan latihan perpustakaan nasional. Sebagai pembina perpustakaan nasional, tugas mencetak pustakawan memerlukan waktu dan tenaga. Namun kenyatannya banyak pustakawan daerah yang telah di didik pada akhirnya ketika mereka kembali ke tempat masing-masing, tidak lama kemudian dipindah ke bagian lain. Sehingga pendidikan dan pelatihan sebagai pustakawan berhenti dan tidak teraplikasikan dengan baik untuk meningkatkan kualitas perpustakaan daerah masing-masing. Sementara Pemerintah telah menegaskan bahwa keberadaan perpustakaan adalah turut serta mencerdaskan bangsa, sebagai wahana belajar sepanjang hayat, turut serta menciptakan manusia berakhlak mulia, berilmu, cakap, kreatif dan dapat bertanggung jawab dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan nasional, sesuai amanat UUD 1945. Namun tujuan tersebut tidak serta merta dipahami oleh para pemangku jabatan di daerah.

Disatu sisi, assessmen dilakukan terhadap 110 pegawai yang terdiri dari pejabat struktural setingkat eselon 3 dan 4, pejabat fungsional pustakawan muda dan pustakawan madya, analis kepegawaian, dan auditor yang sudah memenuhi syarat untuk mengikuti *assessment center* di lingkungan Perpustakaan Nasional. Dari hasil assessmen diperoleh data bahwa dari 68 pejabat fungsional dan yang setara dengan eselon 4

yang mengikuti proses assessmen saat itu, hasilnya 51 persen potensial untuk menduduki jabatan saat ini, 46 persen di rekomendasikan belum potensial menduduki jabatan, serta 3 persen mendapat rekomendasi potensial menduduki jabatan lebih tinggi. Dari 46 pejabat struktural atau setara dengan eselon 3 yang ikut proses assessmen, hasil rekomendasinya menunjukkan 39 persen belum potensial untuk menduduki jabatan, 37 persen potensial menduduki jabatan saat ini, serta 24 persen potensial menduduki jabatan yang lebih tinggi. Dari hasil tersebut nampak besaran persentase yang menjadi tantangan bagi perpunas untuk dapat meningkatkan potensi para aparturnya.

Dari hasil uji kompetensi eselon 4 dan yang setara, diperoleh data 63 persen belum memiliki kompetensi yang mumpuni, 29 persen cukup kompeten dan 8 persen kompeten. Sementara dari hasil uji kompetensi eselon 3 diperoleh data 7 persen kompeten; 41 persen cukup kompeten dan 52 persen belum kompeten. Hal ini juga menjadi tantangan bagi perpunas dimana persentase belum kompeten memiliki porsi lebih besar dibanding yang lain, untuk itu institusi perlu mengkaji lebih dalam agar perbedaan nilai dapat diminimalisir.

Kompetensi merupakan unsur penting dalam manajemen sumber daya aparatur terutama dalam kaitan dengan jabatan struktural. Kebijakan mengenai kompetensi sudah dirumuskan oleh Lembaga Administrasi Negara dan Badan Kepegawaian Nasional, saat ini Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi juga telah mengeluarkan standar kompetensi jabatan bagi ASN. Perpunas sebagai Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) sudah seharusnya

mendukung dan menjalankan hal tersebut untuk meningkatkan kemampuan sumber daya aparatur yang dimiliki.

Di tengah kemajuan teknologi dunia saat ini, dimana informasi seharusnya lebih mudah diakses oleh individu maupun organisasi memberi pengaruh besar bagi kemajuan organisasi. Pembangunan informasi di era digital melalui cara digitalisasi perpustakaan diharapkan dapat menjawab tantangan perubahan. Perpustakaan tidak bisa lagi hanya mengandalkan kunjungan orang semata tanpa berusaha mendatangi para pelanggan. Tantangan perpustakaan ke depan selain harus lebih aktif mendatangi, dan mendekati masyarakat untuk membaca buku, juga lebih aktif mendorong literasi. Perpustakaan harus bergerak, bukan masyarakat yang bergerak mendekati perpustakaan.

Dari uraian diatas, dapat digambarkan bahwa perpustakaan nasional memiliki banyak tantangan dan tindakan yang harus diperbaiki dan ditingkatkan menjadi lebih baik lagi. Salah satunya dengan meningkatkan kapabilitas sumber daya aparatur yang dimiliki serta pengembangan kepemimpinan organisasi ke depan agar selaras dengan rencana strategis pemerintah dalam mengungkapkan visi, misi, tujuan serta tugas perpustakaan nasional yang melibatkan pegawai untuk memahami, menerapkan visi, misi, sehingga perlu keterbukaan dalam menjaga hubungan baik dengan setiap orang di dalamnya.

4.1.5. Tugas dan Fungsi Perpustakaan Nasional

Tugas Perpustakaan Nasional adalah melaksanakan tugas pemerintahan dibidang perpustakaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perpustakaan Nasional juga menyelenggarakan fungsi:

- a) Mengkaji dan menyusun kebijakan nasional dibidang perpustakaan;
- b) Mengkoordinasikan kegiatan fungsional dalam pelaksanaan tugas perpustakaan nasional;
- c) Melancarkan dan membina terhadap kegiatan instansi Pemerintah dibidang perpustakaan;
- d) Menyelenggarakan pembinaan dan pelayanan administrasi umum dibidang perencanaan umum, ketatausahaan, organisasi dan tata laksana, kepegawaian, keuangan, kearsipan, persandian, perlengkapan dan rumah tangga.

Dalam menyelenggarakan fungsinya perpustakaan nasional mempunyai kewenangan

- a) Menyusun rencana nasional secara makro, dibidang perpustakaan;
- b) Merumuskan kebijakan dibidang perpustakaan untuk mendukung pembangunan secara makro;
- c) Menetapkan sistem informasi dibidang perpustakaan;

Disisi lain, perpustakaan nasional juga mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan dibidang perpustakaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Lahirnya UU No. 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan juga dibarengi lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah (PP) No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang menguatkan akan organisasi perpustakaan di tingkat daerah. Dalam Peraturan Pemerintah tersebut disebutkan bahwa perpustakaan menjadi urusan wajib yang harus diselenggarakan

dan organisasinya diwadahi dalam bentuk badan atau kantor. Sampai sekarang diseluruh provinsi dan kabupaten/kota sudah terbentuk badan atau kantor perpustakaan yang melayani kebutuhan masyarakat akan informasi.

Perpustakaan nasional telah berbenah diri, salah satunya dengan menjadikan perpustakaan sebagai rumah bagi mahasiswa, pelajar, maupun masyarakat. Untuk memberdayakan agar perpustakaan nasional bermanfaat bagi kita semua, serta bisa memenuhi harapan Pemerintah, perpusnas menyadari pentingnya memiliki sumber daya aparatur yang berkualitas, kompeten, kreatif, terampil, dan berwawasan luas, mau melayani, bekerja secara professional dan sebagainya, sehingga mampu menjadi roda bagi institusi dan dapat meningkatkan kinerja baik bagi diri sendiri maupun bagi perpusnas.

4.2. Hasil Penelitian

Pengambilan data dilakukan dengan menyebar kuisioner kepada 180 pegawai Jabatan Fungsional Umum golongan III di lingkungan Perpustakaan Nasional sebagai responden penelitian. Dari 180 kuisioner yang disebar, ada 166 atau 92% kuisioner kembali dan sisanya tidak kembali. Kuisioner tidak kembali karena dari batas waktu yang telah ditetapkan, tidak mengumpulkan pada bagian kepegawaian. Kuisioner yang sudah dikumpulkan, kemudian diinterpretasi dalam bentuk angka dan ditabulasikan untuk keperluan pengolahan data sesuai metode yang telah ditetapkan.

4.2.1 Karakter Responden

Data kuisioner kemudian dikumpulkan dan ditabulasikan sesuai karakteristik responden berdasar jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir serta masa kerja seperti tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Responden Penelitian

Kategori	Klasifikasi	Frekuensi		Frekuensi Kumulatif	
		Jumlah	%	Jumlah	%
Jenis kelamin	Laki-laki	59	36	59	36
	Perempuan	107	64	166	100
	Total	166	100		
Usia	21- 30	11	7	11	7
	31- 40	55	33	66	40
	41- 50	70	42	136	82
	≥ 51	30	18	166	100
	Total	166	100		
Pendidikan	Non Sarjana	0	0	0	0
	Sarjana	163	98	163	98
	Pasca Sarjana	3	2	166	100
	Total	166	100		
Masa Kerja	≤ 5 tahun	0	0	0	0
	5 – 10 tahun	45	27	45	27
	10 – 15 tahun	66	40	111	67
	≥ 15 tahun	55	33	166	100
	Total	166	100		
Total	Total	166	100		

Sumber: Data primer diolah (2018)

Dalam UU No. 13 tahun 2003 Bab I ayat 2 dijelaskan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.

Dalam penelitian ini, tenaga kerja merupakan pegawai yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan jasa untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun kebutuhan organisasi.

Sebagai salah satu bagian dari organisasi Pemerintah yang diharapkan mampu mengoptimalkan dan mengelola sumber daya aparatur yang dimiliki, maka perpunas memerlukan perhatian lebih, guna mencapai tujuan tersebut. Sumber daya aparatur merupakan motor penggerak suatu organisasi dalam mendukung pembangunan. Mathis dan Jackson (2006:3) menekankan pentingnya SDM sebagai rancangan sistem formal dalam suatu organisasi guna memastikan penggunaan bakat secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. SDM sebagai asset organisasi memiliki potensi yang dapat mendukung dalam proses kerja. Hasibuan (2011:11) menjelaskan bahwa terbatasnya sumber-sumber kebutuhan manusia yang diperlukan dalam pencapaian usaha, menuntut dilaksanakannya cara kerja yang efektif dan efisien. Oleh sebab itu perlu suatu dukungan agar sumber daya aparatur lebih bertanggung jawab dalam bekerja.

Sebagai pegawai fungsional umum, lingkup tugas lebih bersifat umum seperti melakukan tugas pekerjaan administratif, melakukan kajian, menyiapkan konsep atau bahan materi, membuat laporan, mengumpulkan data, mengolah dan menganalisis, mengevaluasi dan melaksanakan pekerjaan yang tidak memerlukan keterampilan khusus, dan sebagainya. Sunderland (2003) menjelaskan bahwa kesuksesan suatu organisasi ditentukan oleh kompetensi orang-orang didalamnya (Juwono, 2013:30). Obyek penelitian dalam konteks ini adalah pegawai perpustakaan nasional golongan

III dengan jabatan fungsional umum. Sebagai aparatur negara, dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, tidak lepas dari ketentuan yang berlaku dalam lingkup kerja sebagai ASN. Artinya ada peraturan dan kebijakan yang harus diikuti sebagai bagian dari ASN.

Responden penelitian ini sebagian besar adalah perempuan sebanyak 107 orang atau 64%, sedangkan laki-laki sebanyak 59 orang atau 36%. Jenis kelamin dalam hal ini peranan pria dan wanita yang terbentuk oleh masyarakat sesuai norma sosial dan nilai sosial budaya setempat. Hasil penelitian Erilya *et al.* (2017: 2779) menyatakan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara gender terhadap kinerja. Hasil penelitian Juniarso (2005) menjelaskan bahwa prestasi kerja dan kompetensi kerja pegawai wanita lebih rendah dibandingkan pegawai pria.

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) rentang usia produktif berkisar antara 15 hingga 64 tahun. BPS membedakan usia sangat produktif (15–49) dan usia produktif (50-64). Menurut BkkbN, kelompok usia produktif adalah penduduk yang karena usia, kondisi fisik dan jenis pekerjaannya dapat menghasilkan produk dan jasa untuk menjalani kehidupannya secara optimal. Usia produktif seseorang adalah ketika dianggap dapat menghasilkan barang dan/atau jasa yang berguna bagi diri sendiri maupun pihak lain. Berdasar data usia, seluruh responden berada dalam rentang usia produktif, dan dianggap dapat menghasilkan sesuatu yang berguna bagi diri sendiri maupun bagi lembaga. Rentang usia mayoritas responden antara 41 - 50 tahun ada 70 orang atau 42% dan masuk dalam usia sangat produktif. Rentang usia 31 - 40 tahun ada 55 orang atau 33%, dan rentang usia diatas 51 tahun ada 30 orang atau 18% serta

masuk dalam kategori usia produktif. Usia dibawah 30 tahun ada 11 orang atau 7%. Dari hasil penelitian Selvia (2017:69), usia tidak berpengaruh terhadap produktivits kerja. Sementara dari hasil penelitian Supriyono (2006:66) menyatakan bahwa usia berpengaruh terhadap kinerja.

Pendidikan mempunyai peran penting dalam meningkatkan kemampuan professional seseorang. Dari sisi pendidikan 98% responden adalah sarjana, dan 2% adalah pasca sarjana. Artinya 98% responden memiliki pengetahuan yang menunjang pekerjaan, memiliki kualitas pendidikan dan memiliki keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan. Sementara 2% adalah pasca sarjana yang mampu menambah dukungan dalam kinerja, baik produktivitas, kualitas, dan capaian kerja. Menurut Sedamaryanti (2001:32) melalui pendidikan, seseorang disiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal, dan mengembangkan metode berpikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan kemudian hari. Pendidikan yang lebih tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja lebih tinggi juga. Menurut Zaim (Lubis, 2009) pendidikan merupakan suatu proses yang ditujukan untuk membina kualitas sumber daya manusia seutuhnya agar mampu melakukan peran dalam kehidupannya secara fungsional dan optimal.

Masa kerja (ASN) adalah masa kerja terhitung sejak seseorang diangkat sebagai CPNS hingga mencapai batas usia pensiun atau meninggal dunia atau cuti. Sedangkan masa kerja dalam penelitian ini menjelaskan rentang periode seseorang bekerja dibidang yang sama hingga saat ini (saat dilakukan penelitian). Periode antara 11 – 15 tahun ada 66 orang (40%), diatas 16 tahun ada 55 orang (33%), masa kerja 6

– 10 tahun ada 45 orang (27%), dan sisanya masa kerja kurang dari 5 tahun tidak ada atau (0%). Dari definisi masa kerja dalam penelitian ini, 40% responden sudah memiliki pengalaman dan keterampilan yang mumpuni. Artinya responden mampu menghasilkan jasa atau usaha kerja, sedangkan 33% sudah berpengalaman dan memiliki keterampilan cukup memadai dan dapat melakukan kegiatan kerja yang memberikan nilai positif bagi organisasi, 27% pegawai masih dapat berkembang baik dari sisi keterampilan maupun pengalaman dan diharapkan dapat mendukung organisasi dalam memenuhi tuntutan kegiatan kerja. Dari hasil penelitian Almutahar *et al.* (2015) bahwa usia, pengalaman kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja masing-masing memiliki pengaruh signifikan terhadap besarnya produktivitas tenaga kerja. Sementara penelitian Lasut *et al.* (2017:2779) menyatakan tidak terdapat perbedaan yang signifikan terhadap kinerja pegawai berdasarkan gender, umur, dan masa kerja.

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Dari variabel operasional, selanjutnya ditentukan indikator yang hendak diukur. Variabel-variabel tersebut selanjutnya dijabarkan menjadi butir-butir atau *item* pertanyaan atau pernyataan dalam bentuk kuisioner, dan dikenal sebagai validitas butir soal. Bentuk soal berupa sejumlah pertanyaan tertulis, dimana responden tinggal memilih jawaban yang sudah disediakan (standar), seperti kuisioner terstruktur. Standar maksudnya responden satu dengan yang lain diberi pertanyaan yang sama dan menjawab sejauh tercantum dalam kuisioner. Tujuannya untuk mendapatkan data dari responden mengenai yang dialami dan diketahui.

Setiap butir pertanyaan memiliki alternatif lima pilihan jawaban tertutup dengan bobot yang berbeda sesuai urutan skala sikap (*Likert*). Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, persepsi atau pendapat seseorang atas suatu fenomena tertentu. Skala Likert termasuk dalam skala interval, yakni skala yang memiliki urutan/jarak yang sama antarkategori, atau titik-titik terdekatnya, ada keterkaitan antara kategori satu dengan yang lain, seperti Bentuk skala Likert yang digunakan seperti tabel 4.4.berikut.

Tabel 4.4. Bobot Nilai Skala Likert

Nomor	Alternatif Jawaban	Nilai/Skor
1	Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Mampu	1
2	Tidak Setuju/Tidak Mampu	2
3	Cukup Setuju/Cukup Mampu	3
4	Setuju/Mampu	4
5	Sangat Setuju/Sangat Mampu	5

Sumber: data diolah (2018)

Dari alternatif jawaban tersebut, kemudian dicari nilai rata-rata dari setiap variabel dan menginterpretasikan hasil sesuai dengan tabel 4.5 kriterium dan batasan kriteria.

Tabel 4.5. Kriterium dan Batasan Kriteria

Rumus	Skala	Nilai	Jarak Interval
$5 \times 166 = 830$	Sangat Baik	665 - 830	4,00 – 5,00
$4 \times 166 = 664$	Baik	499 – 664	3,00 – 4,00
$3 \times 166 = 498$	Cukup Baik	333 – 498	2,00 – 3,00
$2 \times 166 = 332$	Kurang Baik	167 – 332	1,00 – 2,00
$1 \times 166 = 166$	Sangat Tidak Baik	0 - 166	0,00 – 1,00

Sumber: data diolah

4.2.3 Profil Variabel Penelitian

Analisis jawaban dari responden dilaksanakan guna memperoleh gambaran mengenai variabel-variabel penelitian yang diukur. Jawaban dari responden diukur sesuai ranking mulai dari yang tertinggi yakni 5 di kali total butir item (166) hingga nilai terendah yakni 1 dikali total butir item (166) sehingga diperoleh nilai, kemudian dibagi total item (166) sehingga diperoleh jarak interval tabel kriterium dan batasan kriteria nilai seperti tabel 4.5 diatas.

4.2.3.1 Profil Variabel Kompetensi

UU Nomor 13 tahun 2013 Bab 1 ayat 10, mendefinisikan kompetensi kerja sebagai kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Variabel kompetensi diukur dengan menggunakan 16 indikator yang terbagi dalam 5 dimensi dengan rata-rata variabel sebesar 3,55. Artinya variabel kompetensi tersebut berada pada taraf baik, dengan demikian variabel kompetensi memiliki butir pertanyaan baik dan dapat digunakan dalam penelitian di lingkungan Perpunas. Profil variabel kompetensi seperti tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6 Profil Butir Variabel Kompetensi

Dimensi	Indikator	No. Item	Frekuensi Relatif (%)					Rata-rata Item	Rata-rata Indikator	Rata-rata Dimensi
			1	2	3	4	5			
<i>Achievement and Action</i>	<i>Achievement Orientation</i>	1	1	5	31	55	8	3.65	3.65	3,60
		2	0	2	36	55	7	3.66		
	<i>Initiative</i>	3	0	3	37	48	12	3.69	3.64	

		4	2	3	38	48	9	3.60		
<i>The Impact and Influence</i>	<i>Information Seeking</i>	5	1	9	44	38	8	3.45	3.50	
		6	1	4	38	51	5	3.55		
	<i>Impact & Influence</i>	7	0	4	40	49	8	3.61	3.57	
		8	1	6	37	50	5	3.52		
	<i>Organisation Awareness</i>	9	1	13	40	39	6	3.36	3.40	3,49
		10	1	10	40	40	9	3.45		
	<i>Relationship Building</i>	11	0	5	34	49	11	3.67	3.51	
		12	6	11	38	33	12	3.34		
	<i>Developing Others</i>	13	2	4	40	46	8	3.55	3.51	
		14	0	6	44	46	4	3.48		
<i>Managerial Competencies</i>	<i>Directiveness</i>	15	0	3	45	43	9	3.58	3.49	
		16	2	11	40	41	7	3.40		
	<i>Team Work</i>	17	1	5	34	53	8	3.63	3.53	3,52
		18	3	8	39	43	7	3.43		
	<i>Team Leadership</i>	19	0	11	36	41	12	3.54	3.57	
		20	0	7	33	55	5	3.60		
<i>Analytical Thinking</i>	21	0	10	37	49	4	3.48	3.54		
	22	0	7	33	53	7	3.60			
<i>Cognitive Competencies</i>	<i>Conceptual Thinking</i>	23	1	8	48	35	8	3.41	3.42	3,52
		24	0	6	49	40	5	3.44		
	<i>Expertise</i>	25	0	3	34	48	15	3.75	3.59	
		26	0	10	43	42	6	3.44		
<i>Personal Effectiveness</i>	<i>Self Control</i>	27	1	11	37	47	3	3.39	3.44	3,60
		28	3	14	39	40	5	3.30		
	<i>Flexibility</i>	29	1	4	36	49	10	3.62		
		30	1	8	38	46	7	3.51	3.64	

	31	1	2	28	58	11	3.78	
<i>Organizational</i>	32	1	2	28	58	11	3.77	3.72
<i>Commitment</i>	33	2	2	30	60	7	3.67	
Rata-rata variabel kompetensi								3,55

Sumber: Data diolah (2018)

Dimensi *Achievement and Action*.

Pada dimensi merencanakan dan mengimplementasikan, diperoleh rata-rata sebesar 3,65, artinya rata-rata butir item tersebut baik. Rata-rata indikator tertinggi pada *achievement orientation* sebesar 3,65. Para pegawai pada dasarnya memahami perlunya rasa peduli terhadap tugas pekerjaan masing-masing, dan bersedia menyelesaikan tugas yang diberikan. Dari indikator *initiative* diperoleh nilai sebesar 3,64 artinya para pegawai dapat menyelesaikan tugas sebagai rutinitas sehari-hari sesuai ketentuan dan bersedia melakukan langkah korektif dalam proses penyelesaian pekerjaan agar tidak timbul masalah. Dari indikator *information seeking* dengan rata-rata sebesar 3,50 artinya para pegawai ada keinginan untuk mencari tahu informasi terkait tugas yang dikerjakan, baik dengan bertanya maupun dari media lain. Dari ketiga indikator tersebut, rata-rata pegawai menyumbang nilai diatas 3, yang artinya baik. Dengan rata-rata masa kerja diatas lima tahun, terdapat proses pembelajaran yang sudah berjalan. Pegawai sudah menguasai pola kerja sehari-hari dan memiliki kemampuan yang sudah terbangun dari pengalaman selama ini. Hal itu sejalan dengan pendapat Green (Kessler, 2011:X) dimana kompetensi sebagai deskripsi tertulis kebiasaan kerja dan keterampilan pribadi yang dapat diukur dan digunakan

untuk mencapai sasaran kerja. Menurut Spencer, inti dari kompetensi ini lebih dari sekedar merencanakan dan mengimplementasikan, akan tetapi langsung pada penugasan yang berdampak pada orang lain untuk meningkatkan produktivitas atau mendapatkan hasil lebih baik dengan mencari informasi lebih dalam, lebih berinisiatif dan bukan mengerjakan hal-hal atau tugas-tugas yang sudah biasa. Adapun orientasi dari kompetensi *achievement and action* terkait dengan orientasi hasil, orientasi efisiensi kerja, memperhatikan ketentutan, fokus pada peningkatan, mengoptimalkan sumber daya yang ada. Dengan rata-rata nilai diatas 3 maka hasilnya masih berada pada taraf baik.

Dimensi *Impact and Influence*.

Pada dimensi bertindak dan memengaruhi diperoleh rata-rata dimensi sebesar 3,49. Artinya rata-rata butir item *impact and influence* adalah baik sehingga dapat digunakan dalam penelitian. Indikator tertinggi pada dimensi ini sebesar 3,57 terdapat pada *impact and influence*, dimana para pegawai dapat bertindak dengan memberikan penjelasan logis yang mengacu pada aturan, atau menggunakan sarana berupa data atau informasi sederhana agar dapat meyakinkan pihak lain. Di sisi lain, indikator *relationship building* atau membangun hubungan kerja memberi kontribusi sebesar 3,51, para pegawai bisa menjalin hubungan kerja antar unit dalam satu organisasi yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan kontribusi indikator *organization awareness* sebesar 3,40 dimana pegawai dapat memahami pentingnya pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, struktur organisasi, masalah, tantangan dan peluang yang mempengaruhi organisasi. Menurut Spencer, kompetensi ini

menggarisbawahi keterampilan dalam memahami hubungan baik dengan orang lain maupun organisasi itu sendiri.

Dimensi *Managerial*.

Pada dimensi *managerial* diperoleh rata-rata sebesar 3,52 yang artinya butir-butir pertanyaan dimensi tersebut baik dan bisa digunakan untuk penelitian. Indikator *team leadership* dengan rata-rata 3,57 dimana pegawai memiliki keinginan untuk terlibat dalam tugas-tugas kelompok, dan bisa membagi tugas sesuai kemampuannya. Sementara indikator kerjasama berkontribusi sebesar 3,53 artinya para pegawai bisa menjaga hubungan kerja yang baik tanpa melibatkan perasaan suka atau tidak suka, bisa menghargai masukan dari orang lain. Sedangkan indikator *developing others* rata-rata sebesar 3,51 artinya pegawai dapat menggali dan memanfaatkan potensi rekan kerja untuk mengoptimalkan pelaksanaan pekerjaan. Rata-rata indikator *directiveness* sebesar 3,49 artinya pegawai memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan aturan atau kewenangannya. Spencer menjelaskan bahwa dalam kompetensi mengelola atau *managerial*, lebih mengarah pada kegiatan spesifik seperti mengembangkan, membimbing, dan mengarahkan orang lain, meningkatkan kerjasama serta bekerjasama dalam kelompok dengan mengedepankan strategi lebih kompleks dimana tujuan akhir adalah meningkatkan produktivitas. Terry (Gaol, 2014:39) mendefinisikan manajemen sebagai proses yang berbeda, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya. Dengan nilai rata-rata baik, artinya

pegawai dapat mengimplementasikan pengetahuan, keterampilan, pengalaman yang dimiliki dengan melibatkan diri dalam tugas bersama, membantu rekan kerja serta menjalankan sesuai ketentuan dan kewenangannya.

Dimensi Berpikir atau *Cognitive*.

Pada dimensi *cognitive* diperoleh rata-rata dimensi sebesar 3,52. Kompetensi berpikir digunakan untuk menggambarkan seluruh aktivitas pekerjaan yang berkaitan dengan atribut individu, baik pengetahuan, pengalaman, keterampilan dan nilai-nilai yang mampu menggambarkan seseorang dapat bekerja dengan baik sesuai perannya (Manopo, 2010:13). Indikator *expertise* rata-rata sebesar 3,59 artinya penguasaan pengetahuan pegawai dibidang teknis maupun manajerial memadai sehingga dapat menunjang pekerjaan. Sementara indikator berpikir analisis berkontribusi sebesar 3,54, artinya pegawai memahami persoalan yang terjadi dan bisa menjelaskan faktor penyebab serta dampak terkait bidang kerjanya. Sedangkan rata-rata indikator berpikir konseptual sebesar 3,42 dimana pegawai masih bisa memahami keterkaitan persoalan yang terjadi dan menyimpulkannya. Moehariono (2009:14-15) menjelaskan bahwa setiap orang/pegawai hendaknya memiliki kemampuan, pengetahuan, keahlian yang bisa dikembangkan. Dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki, mereka bisa memahami kaitan antara situasi dan persoalan yang dihadapi organisasi. Sebagai tenaga kerja terdidik dimana 75% adalah sarjana membantu mereka untuk memahami situasi yang dihadapi selain itu dengan masa kerja yang dimiliki turut membantu dalam menyelesaikan persoalan kerja sehari-hari.

Dimensi *Personal Effectiveness*.

Pada dimensi *personal effectiveness* atau bersikap dewasa, diperoleh rata-rata dimensi sebesar 3,60, artinya para pegawai bisa bersikap dewasa. Indikator komitmen organisasi rata-rata sebesar 3,72 artinya pegawai memahami pentingnya pelaksanaan pekerjaan sesuai tugas dan tanggungjawabnya dan melaksanakan sesuai tuntutan tugas meski menyadari perlu tanggung jawab lebih. Rata-rata indikator fleksibilitas sebesar 3,64 dimana pegawai bisa menyesuaikan perilakunya untuk mendukung tujuan organisasi. Indikator pengendalian diri rata-rata sebesar 3,44; pegawai memahami pentingnya mengendalikan diri guna mencegah tindakan yang negatif. Dengan rata-rata baik, pada dasarnya pegawai menyadari pentingnya menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi. Menurut Spencer, dalam kompetensi ini setiap orang dituntut bagaimana mengendalikan diri, berani bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat, dan bersedia melakukan perbaikan, serta sikap menghargai perbedaan.

4.2.3.2 Profil Variabel Penempatan

Rata-rata dimensi variabel penempatan sebesar 3,56 artinya skor tersebut baik dan diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu, (a) kesesuaian pengetahuan, (b) kesesuaian keterampilan, (c) kesesuaian pengalaman. Rata-rata indikator kesesuaian keterampilan sebesar 3,62 dan masuk kategori baik. Kesesuaian pengalaman rata-rata sebesar 3,60 dan kesesuaian pengetahuan rata-rata sebesar 3,46. Dari ketiga indikator tersebut rata-rata baik, artinya variabel penempatan memiliki butir pertanyaan baik yang dapat digunakan dalam penelitian.

Dimensi Kesesuaian Keterampilan

Rata-rata dimensi keterampilan sebesar 3,62 menunjukkan bahwa pegawai memahami bahwa dengan memiliki keterampilan memadai dapat mendukung kinerja. Untuk menghasilkan sumber daya aparatur yang memenuhi kualifikasi adalah dengan dilibatkan dalam pelatihan. Dengan masa kerja rata-rata diatas 10 tahun pada posisi saat ini, para pegawai tentu memiliki pengalaman yang sangat memadai dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari, dan memudahkan mereka untuk memahami dan mempelajari pola kerja selama ini sehingga semakin terampil. Dari hasil penelitian Hardikriyawan (2017:10), menyatakan ditemukan pengaruh yang signifikan antara pelatihan dengan kinerja. Meski demikian, hingga saat ini mayoritas pegawai sangat minim mendapatkan pelatihan baik secara praktek maupun tertulis di bidang teknis dan hampir seluruh pegawai belum pernah ikut dalam pelatihan yang bersifat *soft skill* atau manajerial.

Dimensi Kesesuaian Pengalaman.

Rata-rata dimensi kesesuaian pengalaman 3,60. Dengan masa kerja dibidang saat ini antara 11 hingga 15 tahun, dapat disimpulkan bahwa pegawai sudah memiliki pengalaman dalam menjalankan dan menyelesaikan persoalan bidang pekerjaan saat ini. Menurut Robbins (2006:65) terdapat beberapa bukti baru dimana ada hubungan positif antara masa kerja dengan kinerja. Semakin lama masa kerja seseorang, semakin berpengalaman dan mempengaruhi kualitas kerja serta berdampak pada perbaikan kinerja. Dari hasil penelitian Hardikriyawan (2017:10), ditemukan korelasi yang signifikan dimana kinerja dipengaruhi oleh masa kerja.

Dimensi Kesesuaian Pengetahuan.

Rata-rata dimensi kesesuaian pengetahuan sebesar 3,46 artinya, kesesuaian pengetahuan memberi pengaruh baik terhadap kinerja pegawai. Mayoritas pendidikan responden adalah sarjana, hal itu sangat membantu responden untuk menangkap, memahami, mengkaji, dan menganalisis persoalan kerja sehingga pegawai bisa menyelesaikan masalah setidaknya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Di sisi lain 2% pegawai berpendidikan pascasarjana, meski sangat kecil nilai persentasenya, dalam menyelesaikan persoalan kerja selain mengutamakan pengetahuan, juga didukung pengalaman yang dimiliki. Dengan pengetahuan yang lebih luas idealnya sudah melakukan kajian serta analisis relatif lebih dalam dengan rencana evaluasi yang cukup jelas. Adapun hasilnya seperti tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7. Profil Butir Variabel Penempatan

Dimensi	Indikator	No. Item	Frekuensi Relative (%)					Rata-rata Item	Rata-rata Indikator	Rata-rata Dimensi
			1	2	3	4	5			
Pengetahuan	Pengetahuan	34	1	16	44	31	8	3.30	3.46	3.46
	Pengetahuan	35	1	7	32	45	15	3.67		
	Pengetahuan	36	2	13	34	43	8	3.44		
	Pengetahuan	37	1	3	31	49	16	3.76		
	Pengetahuan	38	4	13	45	34	4	3.23		
	Pengetahuan	39	1	18	40	36	5	3.25		
	Pengetahuan	40	3	17	31	40	8	3.34		
	Pengetahuan	41	0	4	30	57	10	3.72		
Keterampilan	Keterampilan	42	1	3	30	54	13	3.75	3.62	3.62
	Keterampilan	43	0	5	40	44	11	3.62		
	Keterampilan	44	0	4	36	48	12	3.68		
	Keterampilan	45	0	8	36	47	9	3.57		
Pengalaman	Keterampilan	46	2	11	37	41	10	3.46	3.60	3.60
	Pengalaman	47	1	7	43	40	9	3.49		
	Pengalaman	48	1	5	35	50	10	3.63		

Pengalaman	49	1	6	39	47	7	3.54
Pengalaman	50	1	3	30	54	13	3.75
Rata-rata variabel Penempatan							3,56

Sumber: Data diolah (2018)

4.2.3.3 Profil Variabel Kinerja

Variabel Kinerja diukur dengan 8 indikator, yakni *quantity of work*, *quality of work*, *dependability*, *job knowledge*, *initiative*, *cooperation*, *personal qualities* dan *creativeness*. Dari 8 indikator tersebut, *cooperation* memberi kontribusi paling rendah yakni 2,83; kemudian *initiative* sebesar 2,98; *job knowledge* sebesar 3,11; *personal qualities* sebesar 3,19; *quantity of work* sebesar 3,23; *quality of work* sebesar 3,42; *dependability* sebesar 3,53; dan *creativeness* 3,71. Artinya, variabel kinerja memiliki butir pertanyaan cukup baik dengan rata-rata sebesar 3,25 yang dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya.

Kinerja menurut Rivai (2008:457) aktivitas suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu berdasar sejumlah standar dengan dasar akuntabilitas manajemen. Menurut Rivai, dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang digunakan adalah ukuran keuangan atau hal-hal yang berkaitan dengan keuangan karena mudah dilakukan, sementara yang sulit diukur cenderung diabaikan. Sementara menurut Robbins (1996) (dalam Rivai, 2008:15) kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kesempatan (*opportunity*) atau $f = (A \times M \times O)$

Dimensi *Quantity of Work*.

Pada dimensi *quantity of work* rata-rata sebesar 3,35; artinya kuantitas kerja yang dilakukan para pegawai dalam kurun waktu tertentu baik. Hal itu bisa terjadi sebab mayoritas pegawai sudah memiliki pengalaman lebih dari 10 tahun pada posisi saat ini. Dengan masa kerja yang lama pada posisi yang sama, memudahkan dalam mengerjakan serta menyelesaikan tugas sehari-hari. Para pegawai sudah memahami pola kerja yang berjalan selama ini, dan terampil dalam mengerjakan tugas. Namun diantara indikator variabel kinerja yang lain, indikator kuantitas kerja memberi kontribusi paling rendah.

Dimensi *Quality of Work*.

Rata-rata indikator *quality of work* adalah 3,42 artinya kualitas kerja yang dicapai masih dapat memenuhi standar. Mayoritas responden adalah wanita, rata-rata usia mereka 40% antara 31 – 40 tahun dan 40% antara 41 – 50 tahun. Dengan usia yang matang secara fisik dan biologis, kualitas kerja yang dihasilkan diharapkan baik. Sesuai hasil penelitian Hasmoko (2008) usia berpengaruh terhadap produktivitas kerja, karena tingkat kematangan umur didapat dari pengalaman kerja. Secara teori angka tersebut masuk dalam kategori baik. Namun pada dasarnya kualitas kerja yang ada belum seperti yang diharapkan.

Dimensi *Dependability*.

Rata-rata dari indikator *dependability* sebesar 3,49; nilai tersebut baik, artinya pegawai memiliki kesadaran dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja. P

pegawai memiliki kemandirian yang baik. Hal ini bisa terjadi karena dengan masa kerja rata-rata diatas 10 tahun, pegawai sudah mengenal pola kerja, sudah memahami tingkat kesulitan pekerjaan, bisa memprediksi tingkat kesibukan, dan pada akhirnya dapat menyelesaikan tugas-tugas harian tanpa memerlukan arahan khusus dari pihak lain.

Dimensi *Job Knowledge*.

Rata-rata dimensi *job knowledge* sebesar 3,57 dan masuk kategori baik. Artinya keluasan pengetahuan akan pekerjaan dan keterampilan pegawai baik. Kondisi tersebut didukung oleh masa kerja dan pendidikan responden. Dengan masa kerja rata-rata diatas 10 tahun responden mayoritas sudah memiliki pengetahuan yang memadai di bidang kerja saat ini. Selain itu dengan pendidikan sarjana, membantu responden untuk memahami pekerjaan dan persoalannya. Selain itu keterampilan juga diperoleh dari keseharian melaksanakan pekerjaan rutin.

Dimensi *Initiative*.

Rata-rata dimensi *initiative* sebesar 3,52; yang artinya pegawai memiliki keinginan untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan meningkatkan tanggung jawab. Hal itu berbeda dengan pendapat di lapangan, dimana banyak pegawai yang enggan melakukan tugas baru dan cenderung menyerahkan pada orang lain yang lebih muda usianya. Tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas baru bukan dilandasi dorongan dari diri namun karena permintaan orang lain. Meski bersedia mengerjakan, namun ada rasa enggan dan sebatas mengerjakan sesuai yang diminta. Ada kekawatiran bahwa tugas baru belum tentu mudah dan perlu waktu untuk mempelajari.

Dimensi *Cooperation*.

Rata-rata dimensi cooperation sebesar 3,53 yang artinya adanya kesediaan dari pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain. Di lapangan, kerjasama dengan orang lain sudah berjalan. Rata-rata pegawai sudah memahami bahwa dengan adanya perubahan tuntutan organisasi mengikuti tuntutan pemerintah, dimana SDM aparatur hendaknya melayani orang lain bukan dilayani, sudah menggeser pola pikir pegawai.

Dimensi *Personal Qualities*.

Dimensi ini menyumbang nilai rata-rata 3,58 dimana pegawai saat ini sudah memahami menjadi SDM aparatur harus melayani bukan lagi dilayani. Demikian pula dalam hal disiplin kehadiran, saat ini dengan adanya finger print kehadiran pegawai terpantau dengan baik. Demikian juga dengan waktu kerja dan jem kerja sehingga mayoritas pegawai sudah mengikuti aturan ini dengan baik. Walau demikian masih ada beberapa pegawai mencoba untuk meninggalkan pekerjaan saat jam kerja.

Dimensi *Creativeness*.

Rata-rata dimensi *creativity* sebesar 3,45 artinya secara teori, responden dapat menunjukkan keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan dengan baik. Namun di lapangan tindakan penyelesaian persoalan cenderung menggunakan pola-pola lama yang sudah dikenal dan dijalankan selama ini. Sangat sedikit pegawai yang bisa memunculkan gagasan baru dan orisinal untuk penyelesaian masalah baru. Hal itu menunjukkan bahwa responden menjawab kuisioner sekedar menulis tanpa memahami.

Tabel 4.8. Profil Butir Variabel Kinerja

Dimensi	Indikator	No. Item	Frekuensi Relative (%)					Rata-rata Item	Rata-rata Indikator	Rata-rata Dimensi
			1	2	3	4	5			
Quantity of Work	Quantity of Work 1	51	0	13	45	34	8	3.37	3,35	3,35
	Quantity of Work 2	52	1	8	54	30	7	3.34		
Quality of Work	Quality of Work 1	53	1	5	44	39	11	3.54	3.42	3.42
	Quality of Work 2	54	0	8	57	31	4	3.31		
	Quality of Work 3	55	1	7	47	41	4	3.41		
Dependability	Dependability 1	56	1	6	47	33	13	3.50	3.49	3.49
	Dependability 2	57	2	7	46	34	12	3.48		
Job Knowledge	Job Knowledge 1	58	0	2	42	46	10	3.64	3.57	3.57
	Job Knowledge 2	59	0	8	42	42	8	3.51		
Initiative	Initiative 1	60	0	4	47	37	12	3.58	3.52	3.52
	Initiative 2	61	0	10	42	42	7	3.46		
Cooperation	Cooperation 1	62	0	11	43	34	11	3.46	3.53	3.53
	Cooperation 2	63	0	7	37	46	10	3.59		
Personal Qualities	Personal Qualities 1	64	0	2	44	45	9	3.60	3.58	3.58
	Personal Qualities 2	65	0	5	40	48	7	3.57		
Creativeness	Creativeness 1	66	1	5	43	46	5	3.50	3.45	3.45
	Creativeness 2	67	2	11	42	40	6	3.37		
	Creativeness 3	68	1	10	40	42	8%	3.47		
Rata-rata Variabel Kinerja									3,49	

Sumber: Data diolah (2018)

4.2.4. Hasil Uji Instrumen Penelitian

Alat ukur atau instrumen yang baik adalah mampu memenuhi dua syarat yakni validitas dan reliabilitas. Agar diperoleh data penelitian yang *valid* dan *reliable*, maka perlu dilakukan uji instrumen penelitian melalui uji validitas dan uji reliabilitas butir item dalam kuisioner. Total yang di gunakan 68 butir pertanyaan, terdiri dari 33 item untuk variabel kompetensi, 17 item untuk variabel penempatan, dan 18 item untuk variabel kinerja. Responden yang mengisi sebanyak 166. Sehingga seluruh data dapat diolah.

Pengolahan data secara statistik menggunakan SPSS versi 24. Data dari hasil kuisioner berupa data ordinal. Sebelum data ordinal diolah, terlebih dulu dirubah menjadi data interval karena analisis penelitian ini menggunakan analisis regresi yang mensyaratkan data berskala interval dengan menggunakan *method of successive interval (MSI)*. Salah satu keuntungan mengubah data menjadi data interval adalah hasil analisis lebih signifikan. Hasil perubahan skala ordinal menjadi skala interval dapat dilihat dalam lampiran.9.

Uji validitas diukur dengan menggunakan koefisien korelasi *Pearson product moment*, sebab data berskala interval, serta untuk mengetahui apakah butir pertanyaan berhubungan atau tidak. Dengan taraf signifikansi 0.05 dan uji dua arah, diperoleh r-tabel sebesar 0,1524. Hasilnya terdapat lima butir pertanyaan yang nilai r-hitung < r-tabel sehingga gugur dan tidak ikut dianalisis, dan selanjutnya hanya 63 pertanyaan yang dianalisis. Setelah dilakukan pengujian ulang tahap kedua, seluruh nilai r-hitung > nilai r-tabel artinya seluruh 63 butir pertanyaan yang di uji dinyatakan valid, dan dapat digunakan dalam penelitian sehingga dapat dilakukan analisis tahap selanjutnya. Adapun hasil uji validitas dari setiap butir pertanyaan atau pernyataan dari variabel kompetensi, penempatan dan kinerja dapat dilihat pada lampiran hasil uji validitas.

Selanjutnya agar kuisioner atau angket yang digunakan betul-betul dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data, maka dilakukan uji reliabilitas atas butir-butir pertanyaan yang akan digunakan. Uji reliabilitas masing-masing variabel dilakukan dengan teknik *Alpha Cronbach* yang mengacu pada nilai *Alpha* yang dihasilkan

dalam *output* statistik (SPSS). Dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas adalah apabila nilai $\alpha > r$ -tabel maka butir-butir kuisioner yang digunakan adalah reliabel, sebaliknya jika nilai $\alpha < r$ -tabel maka butir-butir kuisioner yang digunakan dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten. Apabila hasil koefisien reliabilitas $\geq 0,6$ maka instrumen penelitian tersebut dinyatakan *reliable*. Dari hasil analisis reliabilitas diperoleh nilai α sebesar 0.947. Dengan nilai r kritis (uji 2 arah) pada taraf signifikansi 0,05; diperoleh r -tabel sebesar 0,1524. Dengan demikian nilai α 0,947 $>$ 0,1524 maka butir-butir kuisioner reliabel. Nilai reliabilitas dapat dilihat pada lembar lampiran uji reliabilitas.

4.2.4. Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas dengan menggunakan analisis grafik histogram dan grafik normal plot menunjukkan hasil pola distribusi normal, sedangkan pada grafik nampak titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya berada disekitar garis diagonal. Uji asumsi dasar digunakan untuk mengetahui pola, varians dan linearitas dari suatu data, apakah data berdistribusi normal atau tidak. Guna memastikan apakah terdapat kesesuaian antara dsitribusi frekuensi dengan distribusi frekuensi kumulatif hasil observasi, maka dilakukan pengujian dengan *one-sample Kolmogorov-Smirnov test*. Dari hasil pengujian *Kolmogorov-Smirnov*, menunjukkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,051 dengan N 166 dan nilai probabilitas sebesar 0,05 diperoleh nilai KS -tabel 0,10556; dengan tingkat probabilitas atau *Asymp.Sig (2 tailed)* sebesar 0,200; dapat disimpulkan bahwa distribusi data dinyatakan memenuhi syarat secara normal, dengan kata lain model regresi yang digunakan memenuhi asumsi normalitas.

Berdasarkan uji multikolinieritas terhadap variabel independen kompetensi dan penempatan serta variabel kinerja sebagai variabel dependen; apabila nilai toleransi sekitar 0,10-1,00 dan nilai VIF $\leq 10,00$ atau mendekati angka 10, maka hubungan atau korelasi antar variabel independen lain dalam satu model regresi linier bebas dari multikolinieritas. Dari tabel *Coefficient* diperoleh output SPSS dimana nilai toleransi: variabel kompetensi 0,476; artinya lebih besar dari nilai toleransi yang ditentukan yakni 0,10 dan nilai VIF 2,099 $< 10,00$. Variabel penempatan dengan nilai tooleransi 0,476 $> 0,10$ dan nilai VIF 2,099 $< 10,00$. Dengan demikian nilai toleransi kedua variavel independen berkisar 0,10 – 1,00 dan nilai VIF < 10 yang artinya bebas dari mutikolinieritas. Berdasarkan hasil output di atas, dapat diinterpretasikan: Pada variabel kompetensi dinyatakan nilai toleransi sebesar 0,476 dan nilai VIF 2,099. Artinya keduanya tidak melebihi besaran yang telah ditentukan, sehingga antar variabel independen tidak terjadi gejala multikolinieritas. Hasil tersebut membawa dampak ketepatan hubungan antara kompetensi dengan kinerja sudah sesuai dengan teori yang digunakan dalam penelitian, bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Pada variabel penempatan dinyatakan nilai toleransi sebesar 0,476 dan nilai VIF 2,099. Artinya keduanya tidak melebihi besaran yang telah ditentukan, sehingga antar variabel independen tidak terjadi gejala multikolinieritas. Hasil tersebut membawa dampak ketepatan hubungan antara penempatan dengan kinerja sudah sesuai dengan teori yang digunakan dalam penelitian, bahwa penempatan berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian nilai toleransi kedua variavel

independen berkisar 0,10 – 1,00 dan nilai VIF < 10 yang artinya bebas dari multikolinieritas.

Analisis regresi mensyaratkan tidak ada gejala heteroskedastisitas. Pengujian heteroskedastisitas penelitian ini menggunakan SPSS-24 dengan uji *Glesjer*, dimana output *Coefficients* jika nilai signifikansi di atas tingkat kepercayaan 5% maka model regresi linear tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Dari hasil uji analisis statistik didapatkan nilai signifikansi variabel kompetensi sebesar 0,168 ($p > 0,05$). Nilai signifikansi variabel penempatan 0,614 ($p > 0,05$). Dari kedua variabel tersebut nilai signifikansi $> 0,05$ yang artinya baik variabel kompetensi dan penempatan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas sehingga dapat dilanjutkan dengan uji statistik selanjutnya.

4.2.5. Hasil Uji Hipotesis Regresi Linier Berganda

Dalam menganalisis data hasil penelitian, beberapa teknik statistik digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya terkait variabel-variabel yang digunakan, baik secara individual atau parsial dengan uji t, secara bersama-sama atau simultan dengan uji F, serta untuk memprediksi kontribusi pengaruh variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat apabila hasil dari uji F signifikan dengan uji Koefisien determinasi (R^2).

Untuk menguji hipotesis 1 yaitu pengaruh variabel kompetensi terhadap variabel kinerja secara parsial dengan statistik, diperoleh nilai uji t-hitung kompetensi sebesar 4,886. Sedangkan untuk mengukur hipotesis 2 yakni pengaruh variabel penempatan terhadap variabel kinerja, dengan statistik, diperoleh nilai uji t-hitung

penempatan sebesar 2,368. Dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05; diperoleh nilai t-tabel sebesar 1,97453. Sementara nilai Sig. untuk kompetensi adalah 0,000 ($p < 0,05$) maka dari itu hipotesis diterima, artinya variabel kompetensi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel kinerja. Selanjutnya variabel penempatan, diperoleh nilai Sig. sebesar 0,019 ($p < 0,05$) maka hipotesis diterima. Artinya variabel penempatan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel kinerja. Hasil uji t sesuai output SPSS dapat dilihat dalam lembar lampiran.

Untuk menguji hipotesis 3, pengaruh variabel kompetensi dan penempatan secara simultan terhadap variabel terikat digunakan uji statistik dengan uji F. Berdasar hasil perhitungan tabel di atas, diketahui nilai F sebesar 48,518. Apabila kita membandingkan antara nilai F hitung dengan F tabel (3,05), dengan taraf signifikansi 0,05; diperoleh nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$); artinya variabel kompetensi dan penempatan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Hasil uji F dapat dilihat dalam lembar lampiran. Dari hasil uji simultan dimana korelasi antar variabel signifikan dan positif, selanjutnya dilakukan analisis pengukuran guna memprediksi nilai kontribusi pengaruh variabel bebas terhadap terikat yakni kinerja secara serentak yang dapat diberikan oleh model.

Nilai model regresi R (koefisien koreasi) yang lebih sesuai atau *R square* (R^2) untuk digunakan dalam uji regresi linier berganda yang baik berkisar antara 0-1. Dalam penelitian ini, nilai *adjusted R²* secara keseluruhan antara variabel kompetensi dan penempatan terhadap variabel kinerja besarnya 0,365. Artinya pengaruh variabel kompetensi dan penempatan secara bersama-sama mempunyai kontribusi terhadap

perubahan variabel kinerja sebesar 36,5%, sedangkan sisanya 63,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa kompetensi dan penempatan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja namun sifatnya lemah. Sebab pengaruh yang diberikan hanya 36,5%; artinya 63,5% dipengaruhi oleh variabel di luar kompetensi dan penempatan yang memberi pengaruh besar terhadap kinerja pegawai lingkungan perpunas. Oleh sebab itu perlu dilakukan analisis lebih dalam agar dapat diketahui variabel apa saja yang memberi pengaruh kuat terhadap kinerja dalam lingkup kerja lingkungan perpunas agar hasilnya lebih efektif. Sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai secara optimal. Adapun rumus persamaan regresi linier berganda seperti: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$. Hasil uji regresi dapat dilihat seperti tabel 4.9 berikut ini

Tabel 4.9 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized		Standardized	Uji t		Uji F	
		Coefficients		Coefficients	t	Sig.	F	Sig
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	F	Sig
1	(Constant)	1.081	.226		4.788	.000		
	Kompetensi	.426	.087	.439	4.886	.000		
	Penempatan	.208	.088	.213	2.368	.019		
	Regression	611 ^a					48.518	.000 ^b
	R Square	.373						
	Adjusted R Square	.365						
	Std. Error of the Estimate	.33841						

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Penempatan, Kompetensi

Sumber: data diolah (2018)

Berdasar hasil analisis regresi linier berganda tersebut diatas, maka persamaan regresinya $Y = 1,081 + 0,426 X_1 + 0,208 X_2$

Sehingga ringkasan penjelasan dari persamaan regresi tersebut:

1. Nilai konstanta sebesar $a = 1,081$; tidak signifikan, artinya apabila faktor kompetensi dan penempatan dihilangkan atau dianggap nol, maka kinerja pegawai berada pada level sangat rendah yaitu bernilai 1,081; dengan demikian nilai terendah yang digunakan dalam skala adalah 1.
2. Nilai koefisien regresi $b_1 = 0,426$ positif, signifikan, lemah; artinya dengan nilai t-hitung = 4,886; nilai t-tabel = 1,97453; nilai signifikansi 0,00 ($p < 0,05$); nilai Sch = 0,439. Dengan demikian hipotesis 1 diterima dan teruji. Artinya setiap kenaikan kompetensi satu satuan, maka variabel kinerja akan naik sebesar 0,426; dengan asumsi variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.
3. Nilai koefisien regresi $b_2 = 0,208$ positif, signifikansi, lemah; artinya dengan nilai t-hitung = 2,386; nilai t-tabel = 1,97453; nilai signifikansi 0,19 ($p < 0,05$); nilai Sch = 0,213. Dengan demikian hipotesis 2 diterima dan teruji. Artinya setiap kenaikan penempatan satu satuan, maka variabel kinerja akan naik sebesar 0,208; dengan asumsi variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.
4. Berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai F-hitung 48,518 dengan taraf signifikansi 0,05 diperoleh nilai F-tabel 3,05. Dari hasil Sig. 0,000 ($p < 0,05$) dan F hitung $>$ F tabel; artinya terdapat pengaruh simultan antara variabel

kompetensi dan penempatan secara bersama-sama terhadap kinerja. Sehingga kesimpulannya hipotesis 3 diterima dan teruji.

5. Nilai *adjusted R²* atau kesesuaian koefisien korelasi antara variabel kompetensi dan penempatan terhadap variabel kinerja sebesar 0,365. Nilai tersebut menunjukkan bahwa tingkat hubungan atau korelasi yang lemah karena berada pada range 0,200-0,399 dan dibawah nilai moderat 0,400. Kesimpulannya meski memiliki korelasi namun tingkat hubungannya lemah, sehingga dalam penelitian ini tingkat korelasi antara variabel kompetensi dan penempatan terhadap variabel kinerja adalah lemah.

4.2.7. Uji Korelasi Antar Dimensi

Uji korelasi merupakan uji asosiasi yang mengukur tingkat hubungan yang melibatkan lebih dari satu variabel bebas dan satu variabel terikat. Nilai koefisien korelasi berkisar antara -1 sampai +1, nilai tersebut untuk memprediksi kuat lemahnya suatu hubungan antar variabel hasil analisis korelasi. Jika $r \geq 1$ artinya hubungan sangat kuat secara positif; $r \leq -1$ artinya hubungan sangat kuat secara negative, dan $r = 0$ artinya hubungan sangat lemah atau tidak memiliki hubungan.

Uji korelasi antar dimensi digunakan untuk mengetahui hubungan antar dimensi *achievement and action, the impact and influence, managerial competencies, cognitive competencies, personal effectiveness*, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman terhadap *quantity of work, quality of work, dependability, job knowledge, initiative, cooperation, personal qualities, creativeness*.

Adapun tingkat korelasi dalam penelitian ini seperti tabel 4.10 berikut

Tabel 4.10. Analisis Korelasi Antar Dimensi

Variabel		KINERJA (Y)							
Dimensi		<i>Quantity</i>	<i>Quality</i>	<i>Dependability</i>	<i>Job Knowledge</i>	<i>Initiative</i>	<i>Cooperation</i>	<i>Personal Qualities</i>	<i>Creativeness</i>
		KOMPETENSI (X1)							
<i>Ach & action</i>	Pearson	.273**	.355**	.152	.242**	.199*	.166*	.271**	.265**
	Sig.	.000	.000	.051	.002	.010	.032	.000	.001
<i>Impact & influence</i>	Pearson	.187*	.186*	.087	.322**	.235**	.131	.205**	.357**
	Sig.	.016	.016	.263	.000	.002	.094	.008	.000
<i>manageral</i>	Pearson	.251**	.219**	.076	.395**	.389**	.328**	.298**	.337**
	Sig.	.001	.005	.327	.000	.000	.000	.000	.000
<i>cognitive</i>	Pearson	.177*	.310**	.079	.326**	.400**	.261**	.245**	.361**
	Sig.	.023	.000	.310	.000	.000	.001	.001	.000
<i>Personal effectiveness</i>	Pearson	.263**	.314**	.110	.355**	.256**	.369**	.409**	.371**
	Sig.	.001	.000	.158	.000	.001	.000	.000	.000
PENEMPATAN (X2)									
Pengetahuan	Pearson	.306**	.228**	.086	.332**	.373**	.211**	.259**	.347**
	Sig.	.000	.003	.271	.000	.000	.006	.001	.000
Keterampilan	Pearson	.256**	.318**	-.021	.245**	.300**	.278**	.322**	.271**
	Sig.	.001	.000	.787	.001	.000	.000	.000	.000
Pengalaman	Pearson	.110	.130	-.078	.254**	.304**	.368**	.259**	.249**
	Sig.	.159	.095	.317	.001	.000	.000	.001	.001

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut:

Variabel Kompetensi

Dari hasil uji korelasi antar dimensi diketahui bahwa ada hubungan yang cukup kuat antara variabel kompetensi melalui dimensi *personal effectiveness* terhadap variabel kinerja pada dimensi *personal qualities*. Dengan nilai korelasi *pearson* $0,409 > r$ tabel yaitu $0,1524$ menunjukkan tingkat hubungan sedang. Meski demikian, nilai korelasi tersebut cenderung ke arah lemah, karena belum secara nyata mendekati angka $0,5$. Sementara nilai signifikansi dimensi *personal effectiveness* $0,00$ ($p < 0,05$), menunjukkan skor tersebut signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi *personal effectiveness* memiliki tingkat korelasi sedang dan signifikan terhadap dimensi *personal qualities*.

Di sisi lain, antara variabel kompetensi yang tidak memiliki pengaruh sangat lemah melalui dimensi *managerial; cognitive* dan *impact and influence* terhadap variabel kinerja melalui dimensi *dependability* karena nilai r hitung $< r$ tabel $0,1524$. Hal itu dibuktikan dengan nilai korelasi *pearson managerial* $0,076 < 0,1524$; korelasi *pearson cognitive* $0,079 < 0,1524$, dan korelasi *pearson impact and influence* $0,087 < 0,1524$. Dengan demikian menunjukkan bahwa tingkat korelasi dimensi-dimensi tersebut sangat lemah. Artinya keinginan untuk melakukan tugas secara mandiri masih rendah, dan masih membutuhkan arahan dari orang lain. Meski menyadari bahwa seharusnya bisa dikerjakan secara mandiri, namun kesadaran untuk segera

menyelesaikan tugas masih rendah dan perlu ditingkatkan. Sering menunda pekerjaan, tanggungjawab untuk menjadi pemimpin bagi diri sendiri masih lemah sehingga berdampak pada kemandirian dalam penyelesaian pekerjaan. Kondisi tersebut kurang mendukung keinginan organisasi yang megarapkan pegawainya sudah mampu menyelesaikan tugas secara mandiri tanpa ada arahan atau permintaan dari orang lain.

Dari sisi nilai signifikansi (2-tailed) masing-masing lebih besar dari 0,05 sehingga hasilnya tidak signifikan. Untuk dimensi *managerial* nilai Sig. 0,327 > 0,05; dimensi *cognitive* nilai Sig. 0,310 > 0,05 dan dimensi *impact and influence* nilai Sig. 0,263 > 0,05. Artinya dari keseluruhan, dimensi-dimensi tersebut korelasinya signifikan. Sehingga tingkat hubungan variabel kompetensi melalui dimensi *managerial*, *cognitive* dan *impact and influence* terhadap variabel kinerja pada dimensi *dependability* sangat lemah dan signifikan.

Variabel Penempatan

Dari hasil uji korelasi antar dimensi diketahui belum ada hubungan yang kuat antara variabel penempatan terhadap variabel kinerja di hampir seluruh dimensi. Artinya seluruh dimensi penempatan berkorelasi lemah terhadap dimensi kinerja. Demikian pula nilai signifikansi sesuai output tabel *correlations* terdapat hubungan yang signifikan dengan nilai Sig. 0,00 ($p < 0,05$). Sehingga kesimpulannya adalah dimensi pengetahuan, pengalaman dan ketaerampilan memiliki hubungan lemah dan signifikan terhadap kinerja.

Di sisi lain, antara variabel penempatan yang tidak memiliki hubungan melalui dimensi pengalaman, dimensi keterampilan, dan dimensi pengetahuan terhadap variabel kinerja melalui dimensi *dependability*. Hal itu dibuktikan dengan nilai korelasi *pearson* pengalaman sebesar -0,078; korelasi *pearson* keterampilan -0,021; dan korelasi *pearson* pengetahuan 0,086.

Dari sisi nilai signifikansi (2-tailed) masing-masing lebih besar dari 0,05 sehingga hasilnya tidak signifikan. Untuk dimensi pengalaman terhadap *dependability* nilai Sig. 0,317 > 0,05; dimensi keterampilan terhadap *dependability* nilai Sig. 0,787 > 0,05 dan dimensi pengetahuan terhadap *dependability* nilai Sig. 0,271 > 0,05. Berdasar data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat korelasi variabel penempatan melalui dimensi-dimensi tersebut sangat lemah dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja melalui dimensi *dependability*.

Selain itu, dimensi pengalaman terhadap dimensi *quantity of work* dan dimensi *quality of work* tingkat korelasinya juga sangat lemah. Hal itu dibuktikan dengan nilai korelasi *pearson* pengalaman terhadap *quantity of work* sebesar 0,110 dan korelasi *pearson* pengalaman terhadap *quality of work* sebesar 0,130. Demikian pula nilai signifikansi dimensi tersebut lebih besar dari nilai signifikansi yang ditetapkan yakni 0,05. Nilai signifikansi dimensi pengalaman terhadap *quantity of work* sebesar 0,159 dan nilai signifikansi dimensi pengalaman terhadap *quality of work* sebesar 0,095. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keduanya tidak signifikan.

4.3. Pembahasan.

4.3.1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Dari hasil regresi linier diatas ditemukan baik variabel kompetensi maupun penempatan memiliki pengaruh signifikan, positif dan lemah terhadap variabel kinerja. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Emmyah (2009); Aris Wijayanto (2011); Eva Maulida *et al.* (2012); Oswald *et al.* (2015); Natasha (2016); Suyitno (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Spencer kompetensi individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi kerja terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, serta motivasi dari diri pribadi serta kemampuan pengetahuan yang dimiliki sehingga dapat menghasilkan kinerja yang unggul. Dari penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan ketika kinerja unggul tercapai maka kita dapat mengetahui bahwa kompetensi individu-individu sebagai satu tim dapat bersinergi dengan baik. Merujuk pandangan dari Moehariono dalam bab II, dijelaskan bahwa kompetensi individu dikategorikan jadi dua, yaitu minimum dan yang berkinerja tinggi. Dari hasil analisis antar dimensi diketahui bahwa seluruh korelasi yang dihasilkan memiliki tingkat hubungan yang lemah. Artinya kompetensi individu yang tergambar adalah yang minimum bukan yang berkinerja unggul Sementara bila mengacu pendapat Boyatzis seperti tertulis pada bab II, disebutkan kaitan antar kompetensi dengan kinerja jika ketiga komponen kritis yakni lingkungan organisasi, tuntutan pekerjaan dan kompetensi individu semua konsisten, maka hasil kerja efektif akan tercapai. Sementara hasil korelasi antar dimensi mayoritas lemah, artinya ketiga komponen kritis yakni lingkungan

organisasi, tuntutan pekerjaan dan kompetensi individu berjalan tidak konsisten sehingga hasil kerja tidak efektif.

Dalam *Malcolm Balridge Criteria for Performance Excellence* menguji bagaimana organisasi melibatkan, mengelola, dan mengembangkan pegawainya secara penuh untuk digunakan seluruh kemampuan potensinya dalam menyelaraskan dengan visi, misi, nilai-nilai, strategi dan rencana tindak organisasi secara menyeluruh memerlukan persyaratan, yakni keterlibatan sumber daya aparatur dan lingkungan sumber daya aparatur harus bersinergi. Menurut Gazpersz dan Fontana (2011:342) organisasi hendaknya fokus pada SDM untuk menilai kapabilitas dan kebutuhan karyawan guna membangun lingkungan kerja yang kondusif agar dapat mencapai kinerja yang unggul. Demikian pula dalam hal evaluasi hendaknya berdasar fakta dan dianalisis dengan benar agar perbaikan dan inovasi yang diharapkan tercapai. Pendapat tersebut selaras dengan Kessler (2011:xiii) yang menjelaskan cara mengevaluasi pegawai berdasar hasil kerja (apa dan bagaimana) yang telah mereka lakukan sejak akhir periode penilaian kinerja sebelumnya. Sementara, banyak organisasi menggunakan proses penilaian kerja *tahunan* yang melihat pada apa yang telah dicapai pegawai dan bagaimana mereka mencapai. Dengan demikian organisasi dapat membantu para pegawainya untuk fokus dalam mencapai tujuan mereka secara konsisten selaras dengan nilai-nilai, visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, strategi dalam mengelola sumber daya aparatur tidak bisa berdiri sendiri karena harus saling terkait dengan strategi organisasi atau sebaliknya.

Mangkunegara (2013:67) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kinerja baik adalah karyawan yang memiliki kualitas kerja, dapat diandalkan, punya inisiatif, rajin, selalu hadir dalam bekerja dan memiliki potensi untuk maju dan berkembang, sehingga dapat menciptakan daya saing bagi organisasi karena dapat beraktivitas sesuai target-target yang ditetapkan. Dengan memiliki keunggulan, maka organisasi dapat memenangkan persaingan, dan dapat memuaskan pelanggan. Akan tetapi sebaliknya, bila karyawan tidak memiliki kinerja yang baik akan menjadi beban bagi organisasi karena banyak tugas dan kerja yang tidak terselesaikan sesuai waktu dan target yang telah ditetapkan, pelayanan semakin rendah, pelanggan banyak yang merasa kurang nyaman dan menjadi kecewa, sehingga memperburuk citra diri organisasi.

Dalam Laporan Kajian Kepuasan Pemustaka Terhadap Layanan Perpustakaan RI: kajian kualitatif dan kajian kuantitatif tahun 2017, terdapat dimensi kepuasan dan harapan pemustaka terhadap atribut-atribut layanan. Terdapat 23% pemustaka yang merasa bahwa pustakawan kurang ramah, tidak tepat waktu dan kurang akurat. 10% pemustaka tidak dapat menemukan koleksi yang mereka perlukan karena koleksi kurang lengkap, 10% pemustaka merasa bahwa informasi tidak jelas atau kurang akurat dan 9% merasa bahwa fasilitas pendukung seperti toilet, kantin, lift, wifi dan colokan listrik kurang memadai. Secara total kemampuan pustakawan memberi pelayanan dengan cepat, kemampuan pustakawan memahami kebutuhan pemustaka, kesiapan membantu pemustaka, ketersediaan sarana pengajuan keluhan pemustaka semua masih dibawah harapan. Atribut-atribut tersebut menguatkan lemahnya

korelasi dimensi kompetensi terhadap kinerja. Secara total kepuasan masih dibawah harapan untuk seluruh atribut layanan seperti akurasi informasi dari pustakawan, akurasi data di katalog, ketersediaan koleksi yang dicari. Sehingga kepuasan kepada pelayanan publik masih dibawah harapan. Artinya kinerja pelayanan kepada publik sebagai pengguna masih rendah karena lemahnya kompetensi yang dimiliki para pustakawan atau pegawai.

Dimensi *achievement and action*:

Dimensi ini mengukur beberapa hal antara lain derajat kepedulian terhadap pekerjaannya sehingga pegawai terdorong untuk bekerja lebih baik lagi, besarnya usaha yang dikeluarkan pegawai untuk mengumpulkan informasi lebih banyak terkait pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan, dorongan untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan guna meningkatkan hasil kerja serta sikap tidak menyerah terhadap suatu persoalan.

Terhadap dimensi *quantity of work*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai korelasi antara dimensi tersebut sebesar 0,273. Artinya tingkat korelasi antara dimensi merencanakan dan mengimplementasikan terhadap kuantitas kerja adalah lemah. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa pegawai memiliki dorongan untuk merencanakan dan mengimplementasikan pekerjaan dalam rangka mencapai target kerja, namun dorongan tersebut lemah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas pegawai belum terdorong secara mandiri untuk mencapai target kerja yang telah ditentukan. Masih banyak pegawai yang memerlukan arahan dari orang lain untuk menyelesaikan tugas, pekerjaan, dan untuk meraih prestasi. Apabila merujuk pada

data responden dimana seluruh responden adalah sarjana dengan masa kerja yang lama, semestinya tidak lagi memerlukan arahan dari orang lain untuk menyelesaikan tugas. Apabila merujuk pendapat Boyatzis antara lingkungan organisasi, tuntutan pekerjaan dan kompetensi individu tidak konsisten sehingga kurang efektif. Dari hasil konfirmasi sebenarnya mereka menyadari adanya pekerjaan yang harus diselesaikan, namun karena setiap hari tugas tersebut dilakukan sehingga mereka hafal kapan tugas tersebut diperlukan. Pada akhirnya beberapa tugas dikerjakan mendekati waktu yang ditentukan dan hasilnya kurang efektif. Oleh karena itu, perencanaan waktu, skedul terukur dapat membantu pegawai untuk lebih konsisten menyelesaikan berbagai tugas dengan arahan penugasan serta tujuan yang jelas.

Terhadap dimensi *quality of work*. Hasil penelitian menunjukkan tingkat korelasi antar dimensi tersebut sebesar 0,355; artinya dorongan untuk menyelesaikan hasil kerja berkualitas rendah. Pada dasarnya pegawai menyadari bahwa mereka harus menyelesaikan pekerjaan dengan benar, efektif, efisien, berkualitas. Penelitian ini sejalan dengan hasil wawancara sebagai data awal penelitian, dimana dijelaskan masih banyak pegawai yang bekerja asal kerja dan belum memikirkan kualitas hasil. Berdasarkan hasil tersebut, beberapa pendapat yang muncul ketika dilakukan konfirmasi ulang, menjelaskan bahwa sejauh ini mereka sudah mengerjakan tugas rutin, mengerjakan seperti yang biasa dikerjakan sehari-hari, tidak mencoba cara lain ketika menyelesaikan tugas tersebut, yang penting tugas selesai ketika diperlukan. Dalam organisasi, konteks kerja adalah bagaimana kerja tersebut diselesaikan, hal itu sangat berarti bagi pemberi kerja maupun pegawai. Bagi pemberi kerja atau pemberi

tugas, penting untuk dipahami apabila pekerjaan diselesaikan dengan benar, baik, maka dapat mendukung capaian organisasi, kerja diatur sehingga dapat dikerjakan secara adil, dikerjakan dengan senang hati, hasil kerja dihargai sehingga pegawai juga merasa dihargai, dengan demikian tugas dan pekerjaan akan diselesaikan dengan penuh tanggung jawab dan dengan suka cita sehingga membuat hasil dan aktivitas jadi lebih efisien, lebih efektif, lebih baik dan sesuai dengan yang diinginkan.

Terhadap dimensi *dependability*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,152 artinya hubungan perencanaan dan implementasi tugas secara mandiri sangat lemah. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan masih banyak pegawai kurang memiliki keinginan dari diri sendiri untuk inisiatif bertindak atau meraih prestasi, dengan demikian kondisi itu mempengaruhi efektifitas, efisiensi dan hasil kerja. Hasil tersebut juga sesuai dengan pendapat tim kepegawaian bahwa masih banyak pegawai yang belum memikirkan perbaikan bagi unit kerjanya, banyak yang enggan belajar, menolak ketika diberi tugas baru. Dari hasil konfirmasi, beberapa pegawai menyadari bahwa sebaiknya memang dari diri sendiri ada keinginan untuk berprestasi, namun mereka sudah merasa cukup dengan hasil yang dicapai saat ini. Hal itu mempengaruhi kinerja organisasi dan diri sendiri. Apabila kondisi tersebut tidak segera diantisipasi, lambat laun kemandirian dalam menyelesaikan tugas berjalan lambat dan kinerja unggul tidak terpenuhi. Ada baiknya pegawai diapresiasi agar dapat melakukan hal-hal yang bisa dilakukan, sehingga cara itu membantu lebih fokus dalam membuat perencanaan selanjutnya, dengan demikian pegawai sungguh-sungguh lebih mandiri.

Terhadap dimensi *job knowledge*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,242 artinya hubungan penecanaan dan implementasi terhadap pengetahuan kerja sangat lemah. Hasil tersebut sesuai dengan pendapat beberapa asesi yang pernah diassess, bahwa selama ini mayoritas pegawai belum pernah mendapatkan pelatihan keterampilan yang dapat menunjang pekerjaan, baik pelatihan teknis maupun manajerial. Ketika dikonfirmasi ulang, mendapatkan pendapat serupa bahwa hingga kini memang belum ada pelatihan manajerial bagi pegawai. Selama ini, para pegawai mengerjakan seperti yang diajarkan oleh rekan kerja yang lebih senior atau belajar secara otodidak sendiri. Hal itu menunjukkan bahwa keluasan pengetahuan kerja, keterampilan perlu pelatihan sehingga pegawai diharapkan lebih mampu melihat kemungkinan-kemungkinan baru yang akan terjadi di masa mendatang sehingga lebih siap meningkatkan kinerja.

Terhadap dimensi *initiative*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,199 artinya hubungan perencanaan dan implementasi terhadap semangat untuk melakukan tugas-tugas baru serta meningkatkan tanggung jawab sangat lemah. Nilai tersebut tidak berbeda jauh dengan korelasi terhadap dimensi lain, hasil tersebut diinterpretasikan bahwa pegawai mengetahui semestinya dapat bertindak dan meraih prestasi ketika melakukan tugas baru guna meningkatkan tanggung jawab namun tidak dijalankan dengan benar. Hasil tersebut sesuai dengan informasi yang disampaikan dalam data awal dimana masih banyak yang enggan belajar ketika diberi tugas baru. Pendapat tersebut sejalan dengan hasil konfirmasi bahwa sejauh ini dapat menyelesaikan tugas-tugas rutin, namun untuk hal-hal baru masih memerlukan waktu untuk mempelajari dan mengerjakan sehingga cenderung menyelesaikan tugas lain terlebih dulu. Dari

penjelasan sebelumnya dapat dianalisis bahwa dorongan dari diri sendiri secara mandiri untuk mempelajari hal-hal baru, menyelesaikan target kerja secara efisien, efektif, dan berkualitas masih rendah. Minimnya apresiasi, pelatihan, penugasan, evaluasi terukur dari atasan, dan organisasi mempengaruhi suasana lingkungan kerja yang ujungnya berdampak terhadap dorongan dari diri.

Terhadap dimensi *cooperation*. Dengan hasil korelasi sebesar 0,166 yang artinya nilai korelasi perencanaan dan implementasi terhadap keinginan untuk bekerjasama dengan orang lain sangat lemah. Orang lain dalam hal ini adalah pihak lain bukan satu unit kerja. Hasil tersebut sejalan dengan permasalahan diawal dimana disebutkan bahwa banyak pegawai yang masih memikirkan ego sektoral unit kerja masing-masing. Hasil tersebut juga mendukung hasil temuan penelitian Fathmi (2016) bahwa 12,40% pustakawan tidak cepat dalam melayani, kurang membantu pemustaka dalam mencari informasi. Dari konfirmasi dijelaskan bahwa pegawai belum sepenuhnya menyadari bahwa membantu unit kerja lain dapat meningkatkan kinerja organisasi. Diperlukan suatu cara pentingnya kerjasama guna mewujudkan organisasi yang lebih baik dari sebelumnya. Ada baiknya institusi melakukan identifikasi persoalan atas lemahnya kerjasama, karena faktor ini sangat penting dalam mewujudkan perubahan organisasi. Koordinasi internal secara positif dalam lembaga menjadi modal bagi perpustakaan untuk mencapai kinerja lebih unggul.

Terhadap dimensi *personnel qualities*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,271 artinya nilai korelasi perencanaan dan implementasi terhadap keinginan untuk memimpin diri sendiri, keramahmatan, dan hal-hal yang menyangkut sejumlah sifat

dasar yang melekat pada pribadi masing-masing, lemah. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian Fathmi yang juga menyatakan bahwa pemustaka kurang ramah, kurang senyum, jutek, dan sebagainya. Dari hasil assessmen ada beberapa asesi yang menyatakan cenderung menyerahkan tugas baru kepada orang lain yang lebih muda usianya. Sementara dari hasil konfirmasi diperoleh penjelasan bahwa pegawai sudah berusaha menyelesaikan tugas sesuai dengan yang diminta. Namun, sebagai individu sekaligus pegawai, masing-masing memiliki karakteristik yang berbeda, dari sisi pengetahuan, pengalaman, keterampilan, kemampuan, dan sebagainya. Oleh karena itu penting bagi setiap personel untuk meningkatkan kapasitas pribadi agar lebih terbuka pada pengalaman hidup sehingga dalam memaknai rutinitas, mampu berpikir positif dan terbuka, mau menerima pandangan dan perbedaan pandangan dengan pihak lain, dan bersedia bertanggung jawab. Organisasi perlu mengelola setiap pegawainya sebagai aset dan kekuatan untuk lebih unggul.

Terhadap dimensi *creativity*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,265 artinya nilai korelasi perencanaan dan implementasi terhadap gagasan-gagasan, ide-ide asli dalam menyelesaikan persoalan adalah lemah. Hasil tersebut sesuai dengan jawaban hasil assessmen dimana cukup banyak pegawai enggan belajar ketika diberi tugas baru dan cenderung menyerahkan kepada yang berusia lebih muda. Dari hasil konfirmasi, sudah menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai yang diminta. Hal tersebut cukup menjelaskan bahwa kreativitas belum menjadi hal prioritas yang ingin diraih, meski tantangan ke depan memerlukan hal itu. Nampak bahwa kapasitas pegawai sebagai aset organisasi perlu lebih diapresiasi secara positif sehingga para

pegawai nantinya dapat melihat kemungkinan-kemungkinan baru yang diinginkan oleh organisasi.

Dimensi *impact and influence*.

Dimensi ini mengukur tindakan membujuk, meyakinkan atau mempengaruhi orang lain agar bersedia mendukung rencana yang dibuat, mengenali masalah dan peluang yang memengaruhi organisasi, serta kaitan dengan usaha membina relasi dengan pihak lain agar tetap hangat.

Terhadap dimensi *quantity of work*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,187 artinya upaya untuk meyakinkan orang lain agar mendukung dalam penyelesaian tugas untuk memenuhi sejumlah target kerja, rendah. Rendahnya kesadaran untuk mendukung rencana organisasi ke depan terhadap target-target yang ditetapkan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil tersebut mendukung hasil assessmen bahwa belum adanya kesadaran untuk mengingatkan orang lain atau rekan kerja untuk mewujudkan harapan organisasi terutama dalam hal penyelesaian pekerjaan agar lebih optimal, serta pelayanan pada pelanggan baik internal maupun eksternal. Dari pendapat yang dikumpulkan menjelaskan bahwa mereka sudah mengerjakan sesuai tugas dan fungsi masing-masing, namun dari observasi lapangan dengan pola kerja yang masih sama yakni cenderung menunggu tugas dari atasan menunjukkan rendahnya keinginan untuk mengajak orang lain mendukung penyelesaian tugas kerja. Nampaknya perlu ketegasan organisasi untuk menyampaikan tuntutan target ke depan, sehingga pegawai memahami adanya limitasi waktu dalam memenuhi tuntutan

serta meyakinkan pegawai agar menelaraskan diri sesuai perubahan lingkungan yang mengarah pada pola keterbukaan informasi.

Terhadap dimensi *quality of work*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,186 tidak berbeda jauh dengan penjelasan diatas, artinya upaya untuk meyakinkan pihak lain agar mampu menyelesaikan tugas yang berkualitas belum menjadi prioritas. Apa yang dikerjakan selama ini sebatas menyelesaikan tugas rutin dan belum memikirkan hasil yang berkualitas. Pegawai kurang menyadari bahwa hasil kerja unit berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Fathmi (2016) dan hasil assessmen bahwa dalam menyelesaikan tugas secara berkualitas belum menjadi prioritas dan bisa jadi belum disadari sepenuhnya oleh mayoritas pegawai. Dari beberapa pendapat yang diperoleh juga tidak jauh berbeda, bahwa pegawai sudah menyelesaikan tugas sesuai tugas pokok dan tanggung jawab masing-masing. Oleh sebab itu, manajemen perlu lebih aktif mengajak seluruh sumber daya yang ada memetakan potensi dan kompetensi yang dimiliki pegawai sebagai kekuatan yang dapat meningkatkan kinerja

Terhadap dimensi *dependability*. Dengan nilai sebesar 0,087 nilai korelasi tersebut sangat lemah, artinya pegawai belum mampu secara mandiri mendukung perbaikan organisasi secara optimal. Kemandirian pegawai sangat diperlukan dalam mencapai keunggulan, karena sikap aktif dan memiliki inisiatif merupakan ciri orang yang mandiri. Sudirman (2015:35) menjelaskan bahwa perilaku mampu berinisiatif, mampu mengatasi hambatan, percaya diri, serta melakukan sesuatu tanpa bantuan orang lain merupakan kemandirian. Dari konfirmasi dengan mengerjakan tugas rutin

tanpa diminta selama ini artinya sudah melakukan tugas secara mandiri. Selain itu ada tanggung jawab dan ketentuan batasan tugas guna menghindari kesalahan. Namun dari observasi beberapa pegawai belum berinisiatif meminta tugas atau membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan mereka. Rendahnya kemandirian menunjukkan inisiatif kurang, masih butuh bantuan atau arahan orang lain, belum percaya diri dan belum mampu mengatasi kendala.

Terhadap dimensi *job knowledge*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,322 maka kemampuan meyakinkan, mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian kinerja organisasi lebih optimal terhadap pengetahuan dan keterampilan kerja yang dimiliki masih rendah. Pegawai menyadari bahwa pengetahuan dan keterampilan kerja itu penting, namun dengan kapasitas yang dimiliki mereka belum mampu meyakinkan atau memengaruhi pihak lain agar mendukung rencana organisasi Hasil tersebut menunjukkan banyak pegawai yang belum yakin dengan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki untuk meyakinkan dan mempengaruhi pihak lain terhadap pencapaian kinerja. Minimnya pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk pegawai menunjukkan rendahnya pengetahuan kerja yang dimiliki sumber daya aparatur perpunas.

Terhadap dimensi *initiative*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,235 menunjukkan kemampuan pegawai dalam meyakinkan orang lain terkait dorongan dari diri sendiri untuk pencapaian kinerja masih rendah. Diatas sudah dijelaskan bahwa keberhasilan organisasi salah satunya didukung inisiatif dari para aparatur yang menjalankan roda manajemen organisasi. Rendahnya inisiatif pegawai menunjukkan organisasi belum

memiliki sumber daya aparatur yang secara mandiri mampu mendukung kinerja organisasi. Organisasi melalui manajemen hendaknya terbuka, mau menyampaikan pandangannya serta mau memberi apresiasi kepada pegawai sehingga pegawai berani mengemukakan pandangan-pandangannya

Terhadap dimensi *cooperation*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,131 artinya korelasi terhadap kerjasama lemah. Pegawai pada dasarnya memahami bahwa dengan kerjasama kinerja bisa tercapai. Hasil tersebut mendukung persoalan yang ada bahwa masih banyak pegawai cenderung mengutamakan unit kerja masing-masing, sehingga sinergi antar unit kerja belum optimal. Hasil itu juga mendukung penelitian Fathmi yang menjelaskan bahwa pustakawan tidak cepat dalam melayani, kurang membantu pemustaka dalam mencari informasi. Perpustakaan memiliki kekuatan sumber daya aparatur, namun kekuatan itu belum dimanfaatkan secara kolektif dan optimal seperti perbaikan yang dilakukan Jack Welch ketika menjadi CEO GE tahun 1981, salah satunya memperbaiki hubungan atasan dan bawahan menjadi hubungan kerjasama (*teamwork*) untuk menyelesaikan masalah. atau menghilangkan kendala menuju visi bisnis GE (dalam Gaspersz dan Fontana, 2011:13).

Terhadap dimensi *personnel qualities*. Dimensi ini menyangkut sejumlah sifat dasar yang melekat pada pribadi masing-masing Dengan nilai korelasi sebesar 0,205 artinya karakteristik pribadi berkualitas yang dimiliki pegawai masih rendah. Fathmi menunjukkan bahwa keramahan pegawai kurang, cenderung jutek, pustakawan kurang senyum, dan sebagainya. Rendahnya kualitas menyangkut karakter pribadi pegawai hendaknya menjadi suatu refleksi bagi perpustakaan agar lebih meningkatkan

nilai-nilai organisasi menjadi bagian dari penilaian kinerja, sehingga ke depan sebagai institusi yang membina pemustaka, perpustakaan dapat memiliki dan menerapkan tata kelola organisasi sebagai pedoman perilaku (*code of conduct*).

Terhadap dimensi *creativity*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,357 yang artinya dorongan untuk saling mengingatkan rekan kerja agar memiliki gagasan-gagasan perbaikan bagi organisasi belum optimal. Seperti penjelasan sebelumnya, rendahnya kreativitas menunjukkan bahwa organisasi belum melakukan kegiatan positif seperti mengakomodir gagasan yang dikemukakan pegawai, mengapresiasi pegawai secara terbuka, pelatihan dan pengembangan keterampilan pegawai secara kontinyu, dan sebagainya. Dengan hasil tersebut, perpustakaan dalam menjalankan misi dan mencapai visi perlu memiliki nilai-nilai organisasi yang dijalankan dengan benar sehingga nilai-nilai itulah yang menjadi budaya kerja organisasi yang melekat pada perilaku para aparatur sebagai anggota organisasi. Nilai-nilai kreativitas seperti mau bekerja keras mencapai kinerja unggul, siap menghadapi perubahan, senantiasa mengembangkan kompetensi, sikap profesional dalam bekerja, melayani sepenuh hati, dapat menjadi alternatif perbaikan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dimensi *managerial*.

Dimensi mengelola mengukur keinginan untuk mendorong atau mengajarkan pengembangan proses belajar orang lain, mengarahkan orang lain untuk melakukan hal-hal positif, berani menolak hal-hal yang tidak masuk akal, meminta ide dan pendapat dalam mengambil keputusan, membuat orang lain merasa lebih penting,

berlaku adil, dorongan untuk bekerjasama dalam melaksanakan tugas, memastikan kebutuhan rekan kerja terpenuhi.

Terhadap dimensi *quantity of work*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,251 yang artinya rata-rata pegawai belum memiliki kemampuan optimal dalam mengarahkan orang lain termasuk rekan kerja untuk menyelesaikan tugas, belum berani mengambil keputusan terkait target kerja. Pegawai menyadari pentingnya mengelola atau bersikap adil dalam melaksanakan tugas, namun sejauh ini sudah merasa cukup baik dalam menyelesaikan tugas, tidak ada keinginan untuk menjadi pemimpin dalam kelompok. Rendahnya keinginan dari dalam diri untuk mendorong dan mengarahkan orang lain menyelesaikan tugas lebih baik membawa efek pada hasil kerja yang apa adanya. Sementara kinerja unggul memerlukan hasil kerja berkualitas dan kuantitas besar.

Terhadap dimensi *quality of work*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,219. Seperti penjelasan diatas, bahwa organisasi yang unggul akan mendorong sumber daya aparatur yang dimiliki untuk berkinerja unggul pula, dengan tolok ukur hasil kerja berkualitas dan mampu menyelesaikan tugas kerja berkuantitas besar. Menurut hasil konfirmasi pegawai merasa sudah cukup dengan menyelesaikan tugas secara baik. Definisi berkualitas menurut mereka adalah menyelesaikan tugas sesuai dengan tupoksi dan sesuai tenggat waktu. Berkualitas belum dimaknai sebagai menuntaskan pekerjaan dengan baik, rapi, teliti, lengkap, efektif dan efisien.

Terhadap dimensi *dependability*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,087 yang artinya korelasi kemampuan untuk mengelola orang lain secara mandiri masih lemah.

Dari konfirmasi pegawai belum ada keinginan untuk mengarahkan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas secara rinci. Menurut mereka, tidak ingin menonjolkan diri, ada rasa kurang nyaman dengan rekan kerja yang lain, belum memahami bahwa hal itu bisa menjadi ukuran penilaian kinerja. Dengan penjelasan demikian, organisasi perlu memberikan pelatihan yang bersifat manajerial dimana berbagai keterampilan seperti melayani pelanggan, kepemimpinan, kerjasama, komunikasi efektif, menangani complain dan sebagainya perlu diberikan sebagai peningkatan kompetensi pegawai.

Terhadap dimensi *job knowledge*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,322 yang artinya korelasi antara keinginan mengarahkan rekan kerja atau memimpin dalam kelompok kerja terkait dengan pengetahuan dan keterampilan kerja masih perlu ditingkatkan. Minimnya pelatihan baik teknis maupun manajerial berdampak pada keluasan pengetahuan yang dimiliki pegawai, namun karena rutinitas pekerjaan dan lamanya masa kerja yang dimiliki masih bisa membantu dalam memahami inti pekerjaan tersebut. Seperti penjelasan diatas sebelumnya, perpusnas sudah harus membuat rencana strategi pengembangan sumber daya aparatur agar dapat mencapai kinerja unggul.

Terhadap dimensi *initiative*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,389 yang artinya korelasi antara keinginan untuk bekerjasama dengan pihak lain dalam rangka menyelesaikan pekerjaan dari keinginan diri sendiri masih perlu ditingkatkan. Menurut konfirmasi hal itu dilandasi rendahnya penghargaan dari pihak lain atas pencapaian kerja selama ini. Rendahnya inisiatif dari pegawai membawa dampak

pada pencapaian kinerja secara pribadi dan institusi, sebab kinerja unggul perlu diisi pegawai yang memiliki inisiatif untuk maju dan berkembang.

Terhadap dimensi *cooperation*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,328 yang artinya korelasi antara keinginan untuk mengarahkan orang lain dalam rangka kerjasama kelompok masih perlu ditingkatkan. Pegawai merasa selama ini sudah cukup dalam hal kerjasama, dan memahami tidak ada keinginan untuk menjadi pemimpin dalam suatu kerjasama. Lemahnya dorongan dalam hal kerjasama tim menunjukkan nilai-nilai kerjasama tim belum terbangun dengan baik, pegawai yang cenderung individualis cenderung menghambat tercapainya kinerja yang optimal.

Terhadap dimensi *personal qualities*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,298 artinya hubungan antara kemampuan dalam hal mengarahkan orang lain terhadap hasil kerja yang didukung karakter dasar kepribadian masing-masing pegawai lemah. Beberapa berpendapat bahwa pegawai kurang nyaman mengemukakan pendapat terkait dengan kompetensi mengarahkan, tidak ingin ribut dengan rekan kerja, dan saling memaklumi. Ada pula yang berpendapat bahwa kadang atasan tidak menegur rekan kerja yang hasil kerjanya tidak beres, tetapi meminta orang lain untuk menyelesaikan. Di era modern seperti saat ini, peran pemimpin dalam mengarahkan tim, melibatkan tim, untuk menerapkan misi guna mencapai visi membutuhkan keterbukaan dan harus menjaga hubungan baik dengan setiap orang.

Terhadap dimensi *creativity*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,337 yang artinya dorongan mengarahkan rekan kerja guna menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul dengan ide-ide orisinal masih lemah. Hasil tersebut sesuai dengan hasil

assessmen, karena budaya berkreasi belum berkembang dengan baik di lingkungan perpunas. Hal itu juga disampaikan beberapa pegawai bahwa dalam bekerja mereka harus tunduk pada aturan yang berlaku, agar terhindar dari kesalahan. Melibatkan pegawai untuk berpartisipasi dalam melihat kemungkinan-kemungkinan baru atau menciptakan tujuan yang hendak dicapai mendorong mereka untuk memberikan gagasan.

Dimensi *Cognitive* atau Berpikir.

Dimensi ini mengukur beberapa hal seperti kemampuan dalam memahami situasi dan memberikan usulan solusi secara rinci, kemampuan dalam menangkap suatu persoalan yang bersifat kompleks atau rumit, kemampuan mengidentifikasi pokok masalah, dan penguasaan pengetahuan yang dimiliki serta kemampuan dalam menuangkan dan membagikan pengetahuan tersebut kepada orang lain. Kognisi berkaitan dengan kemampuan berpikir yang menghasilkan pengetahuan, buah pikiran, wawasan, yang diberikan para pegawai dan menjadi aset organisasi untuk maju.

Terhadap dimensi *quantity of work*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,177 yang artinya kemampuan memahami atau memberi solusi atas persoalan atau situasi kerja yang rumit terhadap kuantitas kerja korelasinya lemah. Hasil tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan bagian kepegawaian bahwa masih banyak pegawai yang tidak mau memahami persoalan kerja atau mencari solusi yang lebih efektif, selama ini hanya mengikuti yang sudah berjalan seperti biasa. Sementara menurut konfirmasi, pegawai tidak pernah diberi pelatihan atau penugasan yang memerlukan pemikiran

mendalam terkait pemecahan masalah yang rumit. Dengan pelatihan pegawai dapat meningkatkan pengetahuan, menambah wawasan sehingga kinerja juga lebih optimal.

Terhadap dimensi *quality of work*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,310 yang artinya analisis persoalan terkait hasil kerja masih lemah. Organisasi mengharapkan hasil kerja berkualitas, sementara hasil kerja yang ada menurut bagian kepegawaian masih belum sesuai harapan Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian Fathmi (2016) bahwa terdapat kesenjangan kesesuaian harapan pemustaka dengan kualitas layanan perpustakaan dan informasi yang diberikan. Hasil assessmen menemukan banyak pegawai yang menjalankan pekerjaan sebagai rutinitas kerja dan belum memikirkan hasil kerja berkualitas. Analisis persoalan yang digunakan cenderung sederhana, oleh sebab itu pengembangan wawasan melalui pelatihan perlu diberikan agar kinerja lebih optimal.

Terhadap dimensi *dependability*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,079 yang artinya tingkat korelasi penyelesaian masalah secara mandiri sangat lemah. Dari nilai tersebut dapat diinterpretasikan bahwa kemampuan pegawai dalam menganalisis persoalan secara mendalam secara mandiri sangat lemah. Hasil tersebut sesuai dengan pendapat dari bagian kepegawaian, dimana masih banyak pegawai cenderung menyerahkan tugas baru kepada rekan kerja yang berusia lebih muda. Dari hasil konfirmasi, tidak adanya pelatihan yang menunjang keterampilan membuat pegawai cenderung menyelesaikan persoalan sesuai dengan kebiasaan yang sudah dikenal dan dipahami dengan cukup baik.

Terhadap dimensi *job knowledge*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,326 yang artinya keterampilan pegawai dalam menyelesaikan persoalan atau mengidentifikasi pokok utama dari suatu masalah terkait dengan pengetahuan dan keterampilan kerja masih lemah. Lamanya masa kerja tidak menjadi ukuran akan keluasan pengetahuan kerja yang dimiliki. Sementara perpustakaan sebagai pusat rujukan bagi perpustakaan diseluruh Indonesia, perlu membuat strategi pengembangan melalui pelatihan agar para aparatur memiliki pengetahuan kerja lebih luas sehingga dapat mendukung peran perpustakaan di kemudian hari.

Terhadap dimensi *initiative*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,400 yang artinya keterampilan yang dimiliki pegawai dalam mengidentifikasi persoalan kerja terhadap kesediaan menerima tanggung jawab tugas masih lemah. Penilaian tersebut sesuai dengan hasil assessmen dimana pemahaman akan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan masih rendah, demikian pula pendapat bagian kepegawaian yang menyatakan bahwa inisiatif pegawai terkait pemahaman dan pengetahuan akan pekerjaan masih rendah. Untuk meningkatkan peran sebagai pembina, perpustakaan perlu mengajak para aparaturnya lebih berani bergerak, mau maju dengan tetap mengapresiasi ide-ide mereka sehingga tercipta lingkungan kerja yang enerjik.

Terhadap dimensi *cooperation*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,261 yang artinya keterampilan yang dimiliki pegawai dalam memahami situasi serta memberi solusi secara rinci terkait kesediaan untuk kerjasama tim memiliki hubungan yang lemah. Rendahnya kerjasama tim membawa kesulitan bagi organisasi untuk bisa berkinerja optimal.

Terhadap dimensi *personal qualities*. Dengan nilai toleransi sebesar 0,245 yang artinya keterampilan dalam berbagi pengetahuan dengan pihak lain, yang terkait dengan nilai-nilai kepemimpinan, integritas memiliki hubungan yang lemah. Rata-rata pegawai berpendapat bahwa selama ini sudah mengajarkan hal-hal yang diketahui kepada rekan kerja, sebatas pekerjaan yang dikuasai. Rendahnya kesadaran diri untuk mengembangkan pengetahuan membuat organisasi tidak maju dan lambat mengikuti perubahan, serta lambat mengantisipasi. Dari hasil assessmen diperoleh jawaban bahwa beberapa pegawai sering tidak berada di ruangan ketika dicari sehingga menghambat kelancaran penyelesaian tugas. Akan tetapi dari hasil konfirmasi belum ada upaya untuk mengingatkan karena hal itu merupakan tanggung jawab masing-masing individu. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Fathmi (2016) dimana ditemukan data penurunan kualitas kemampuan melayani karena pustakawan kurang ramah, kurang senyum, jutek, kurang membantu, kurang disiplin dalam bekerja.

Terhadap dimensi *creativity* Dengan nilai korelasi sebesar 0,361 yang artinya keterampilan dalam membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain terhadap keaslian gagasan untuk menyelesaikan persoalan memiliki korelasi lemah. Dari rangkuman pendapat rata-rata menjelaskan sudah menyelesaikan sesuai dengan tanggung jawab. Hasil tersebut sesuai dengan pandangan bagian kepegawaian, masih banyak pegawai yang belum banyak memikirkan perbaikan inovasi. Dari hasil observasi selama assessmen oleh para assessor profesional ditemukan data mayoritas pegawai hanya melaksanakan tugas dan belum melakukan suatu tindakan yang bersifat membangun dan efektif terkait perbaikan.

Dimensi *Personnel Effectiveness*.

Dimensi ini mengukur hal-hal terkait kemampuan mengendalikan diri guna mencegah hal-hal negatif, menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain, menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif dengan kelompok kerja yang berbeda, kemampuan menghargai perbedaan serta komitmen pada organisasi.

Terhadap dimensi *quantity of work*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,263 yang artinya kemampuan dalam menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif terkait target kerja memiliki tingkat hubungan yang lemah. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa mayoritas pegawai belum efektif dalam bekerja terkait target kerja yang berbatas waktu. Hasil tersebut sesuai dengan pendapat bagian kepegawaian bahwa pegawai cenderung enggan dan berat hati ketika mengerjakan tugas baru. Sementara menurut pegawai rata-rata dapat menyesuaikan diri dengan target yang diberikan dan selesai sesuai yang ditentukan. Keterbukaan informasi menjadi hal penting bagi organisasi agar kendala dan keinginan dapat dipahami dengan baik oleh pegawai dan manajemen.

Terhadap dimensi *quality of work*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,314 yang artinya kemampuan dalam menyelesaikan tugas secara efektif, berkualitas berkorelasi lemah. Beberapa pegawai menjelaskan mereka dapat menyelesaikan tugas sesuai yang ditentukan namun menurut pendapat bagian kepegawaian hasil kerja tersebut belum memikirkan kualitas. Hasil tersebut juga sesuai dengan hasil assessmen bahwa masih cukup banyak pegawai yang menyelesaikan tugas sebatas yang diminta tanpa berupaya agar lebih berkualitas. Ketika dikonfirmasi ada yang mengakui bahwa

memang belum memikirkan dampak dari kualitas hasil kerja terhadap kinerja secara keseluruhan. Organisasi perlu memahami manajemen kinerja karena merupakan proses yang berkesinambungan. Sistem manajemen kinerja merupakan siklus bagi atasan (manajer) bekerja dengan bawahan untuk merencanakan kinerja, mengelola dan mengevaluasi kinerja (Spencer dan Spencer, 1993:266).

Terhadap dimensi *dependability*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,110 yang artinya kemampuan dalam menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif dengan kelompok kerja lain secara mandiri masih lemah. Hasil tersebut sesuai dengan hasil assessmen bahwa inisiatif dari masing-masing individu untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan rendah. Pendapat tersebut juga disetujui oleh beberapa pegawai bahwa kemauan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan masih kurang dan perlu ditingkatkan. Pada dasarnya menyadari bahwa hal itu penting, karena merasa sudah cukup dengan hasil yang dicapai selama ini. Pendapat tersebut menjadi pemacu organisasi untuk melakukan perbaikan melalui pendekatan berbasis kompetensi agar kinerja unggul dapat tercapai.

Terhadap dimensi *job knowledge*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,355 yang artinya hubungan antara keterampilan menyesuaikan diri terhadap perubahan terkait pengetahuan kerja lemah. Hasil tersebut juga menguatkan penelitian Fathmi dan pendapat bagian kepegawaian dimana pegawai kurang disiplin dalam kerja, kurang melayani, kurang membantu mencari informasi, masih banyak aparatur yang belum memiliki rasa „memiliki“ terhadap organisasi. Pendekatan berbasis apresiasi bisa

menjadi alternatif perbaikan sehingga pegawai juga merasa kehadiran mereka sebagai bagian strategis organisasi dapat dihargai.

Terhadap dimensi *initiative*. Dengan nilai korelasi sebesar 0.256 yang artinya kemampuan menyesuaikan diri, bekerja secara efektif, komitmen terhadap organisasi secara insiatif memiliki hubungan yang lemah. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pegawai belum memiliki dorongan yang muncul dari diri sendiri untuk lebih memenuhi kebutuhan organisasi daripada kepentingan sendiri. Menurut pegawai rasa “memiliki” terhadap organisasidiartikan sudah mengikuti sesuai aturan yang ada. Rendahnya inisiatif dapat menjadi kendala bagi organisasi untuk mencapai kinerja unggul.

Terhadap dimensi *cooperation*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,369 yang artinya kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam kerjasama tim berkorelasi lemah. Dari konfirmasi menyatakan bahwa sudah melaksanakan sesuai ketentuan dan sudah menjalankan dengan baik. Meski demikian, dari observasi selama proses assessmen, para assessor juga menilai masih banyak asesi bersikap individualis ketika melakukan tugas kelompok, menunda penyelesaian tugas dan banyak mengobrol.

Terhadap dimensi *personal qualities*. Dengan nilai toleransi sebesar 0,409 yang artinya hal-hal menyangkut kapasitas kepribadian, integritas, kepemimpinan terhadap kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif dengan kelompok yang berbeda cenderung lemah. Dari beberapa pendapat yang dikumpulkan, peningkatan kapasitas pribadi perlu diperkuat dengan suatu rencana tindak sehingga dapat mencapai visi organisasi.

Terhadap dimensi *creativity*. Dengan nilai korelasi sebesar 0,371 yang artinya dimensi menyesuaikan diri, bekerja secara efektif serta berkomitmen kepada organisasi terhadap orisinalitas gagasan atau ide atau tindakan memiliki hubungan yang lemah. Lemahnya komitmen terhadap organisasi akan menimbulkan hambatan bagi perpustakaan, oleh sebab itu, perpustakaan perlu mendorong para aparaturnya agar mau berkembang sehingga kinerja lebih optimal.

4.3.2. Pengaruh Penempatan terhadap Kinerja

Hasil penelitian Turere (2013) dan Sutanto (2013) mengenai pengaruh pendidikan, pengalaman dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan menyatakan bahwa secara bersama-sama maupun terpisah, ketiga variabel tersebut mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Oktaria (2013) menyatakan penempatan yang tepat menjadi pendorong dalam meningkatkan kinerja pegawai. Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan keahlian masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreatifitas karyawan dapat berkembang. Dalam rangka kegiatan penandatanganan kerjasama antara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan Perpustakaan RI tanggal 25 Juli 2018, Menteri PAN-RB, Asman Abnur menegaskan ke depan penempatan pegawai harus sesuai dengan kompetensi yang dimiliki agar kinerja optimal, semua harus didukung pelayanan birokrasi yang baik, para penyelenggara Negara harus bekerja secara profesional. (www.perpusnas.go.id. diakses Agustus 2018).

Pengaruh penempatan terhadap kinerja, positif, signifikan dan lemah. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh I Made Bagus *et. al.* (2013), Asri Nur Fadilah *et. al.* (2013), Yovita Aldilaningsari *et. al.* (2014), Winda Jennifer *et. al.* (2014), Suwarti *et. al.* (2017), Ni Putu Riski (2017)) yang juga menyatakan bahwa penempatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penempatan berkaitan erat dengan seleksi karena terdapat proses memilih orang-orang yang memiliki kualifikasi sesuai kebutuhan. Dengan memilih orang-orang yang sesuai dengan kebutuhan kerja, maka hasil kerja diharapkan dapat berkualitas. Seperti dijelaskan Mathis dan Jackson (2006:262) tujuan utama dari seleksi adalah penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Artinya terdapat kesesuaian antara kemampuan yang dimiliki seseorang dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh posisi yang ditawarkan. Dengan kecocokan tersebut, diharapkan kuantitas dan kualitas hasil kerja pegawai meningkat. Dengan adanya penempatan maka kebutuhan akan peningkatan keterampilan atas pengetahuan kerja pegawai melalui pelatihan perlu direncanakan Kesesuaian orang-pekerjaan (*person job fit*) merupakan sebuah konsep yang melibatkan kecocokan tiga aspek yakni pengetahuan, keterampilan dan kemampuan orang-orang dengan tuntutan pekerjaan. Apabila tidak terjadi kecocokan, maka timbul hambatan terkait kinerja pegawai, muncul persoalan SDM,

Dari Laporan Kajian Kepuasan Pemustaka Terhadap Layanan Perpustakaan RI: kajian kualitatif dan kajian kuantitatif tahun 2017, dari dimensi *tangible* secara total

kepuasan pemustaka lebih rendah dibanding harapan untuk hampir seluruh atribut layanan dalam dimensi ini seperti, kebersihan, kerapian koleksi perpustakaan, ruangan perpustakaan yang nyaman dan memadai, fasilitas penggandaan yang memadai dan terjangkau, rambu-rambu yang memadai, semua belum memenuhi harapan. Demikian pula dalam tugas kerja dalam melayani pemustaka seperti sikap ramah dan sopan, katalog/fasilitas penelusuran mudah digunakan, koleksi *online* memenuhi kebutuhan pemustaka, layanan *online* mudah digunakan, kemampuan pustakawan memberi informasi yang akurat, kemampuan pustakawan memahami kebutuhan dan kesiapan membantu pemustaka, semua masih dibawah harapan. Artinya pada tugas pekerjaan pustakawan yang ditempatkan pada bagian tersebut belum mampu memenuhi harapan dalam melayani pemustaka. 24% menginginkan agar pustakawan lebih professional, tanggap terhadap kebutuhan pemustaka, dan ada di tempat. 19% menyarankan agar keramahan pustakawan ditingkatkan, 10% menginginkan agar kemampuan pustakawan untuk memberikan informasi ditingkatkan. Hal ini mendukung hasil penelitian ini dimana seluruh dimensi variabel penempatan yaitu kesesuaian pengetahuan, kesesuaian pengalaman dan kesesuaian keterampilan memiliki korelasi lemah terhadap kinerja pegawai.

Berdasar data yang dimiliki, mayoritas responden berlatar pendidikan sarjana. Apabila dilihat dari sisi pengetahuan, semestinya pegawai tidak mengalami kendala dalam menangkap dan memahami suatu informasi. Dari sisi keterampilan, apabila dilihat dari masa kerja, mayoritas pegawai sudah bekerja di posisi saat ini dalam kurun waktu cukup lama (lebih dari 10 tahun). Dengan masa kerja yang sudah sangat

lama, pegawai dianggap sudah terampil mengerjakan tugas pekerjaan yang diberikan. Dengan menempati posisi tersebut lebih dari lima tahun, artinya pengalaman mengenai tugas pekerjaan pegawai semestinya sudah tidak diragukan. Artinya dengan menempati satu posisi pekerjaan cukup lama, pegawai dianggap sudah memiliki pengetahuan pekerjaan tersebut dengan baik, memiliki keterampilan yang baik dan memiliki pengalaman yang baik, namun semua indikator penempatan memberi korelasi yang lemah terhadap kinerja pegawai.

Dimensi Pengetahuan

Pengetahuan diperoleh melalui pendidikan, bahwa pendidikan sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh sebab itu pengetahuan yang harus dimiliki setiap pegawai adalah pengetahuan kerja. Baik sebelum ditempatkan maupun di tempat kerja yang baru, ketika bekerja dalam pekerjaan saat itu. Dengan tingkat pendidikan sarjana, semestinya pegawai tidak mengalami kesulitan untuk memahami, menangkap informasi yang disampaikan terkait pekerjaan yang dilakukan. Akan tetapi nilai korelasi dimensi pengetahuan terhadap seluruh dimensi kinerja memiliki tingkat hubungan lemah atau rendah. Baik dengan dimensi target kerja, kualitas kerja, kemandirian, pengetahuan kerja, inisiatif, kerjasama, sikap pribadi serta tindakan perubahan. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan, jika penempatan pegawai berdasarkan kesesuaian pengetahuan mengalami peningkatan, maka kinerja pegawai juga akan meningkat sebesar nilai korelasi. Artinya kesesuaian pengetahuan kerja yang dimiliki pegawai tidak memberi dukungan yang kuat terhadap kinerja. Karena nilai korelasi lemah maka penempatan pegawai berdasarkan kesesuaian pengetahuan

tidak mengalami peningkatan, oleh sebab itu kinerja pegawai tidak terpengaruh secara kuat. Bahkan terhadap dimensi kemandirian memiliki korelasi sangat lemah, artinya sikap kemandirian belum dianggap sebagai hal yang penting, tindakan atau keinginan untuk melakukan suatu kegiatan secara mandiri yang dapat menghasilkan sesuatu baik berupa jasa atau barang belum menjadi prioritas. Sikap mandiri ini berkaitan erat dengan sifat-sifat atau perilaku psikologis seperti percaya diri, berani memutuskan dan memahami konsekuensi. Rendahnya kemandirian berdampak terhadap seluruh dimensi kinerja yang lain, rata-rata pegawai enggan atau belum memiliki keberanian mengambil keputusan yang berdampak terhadap risiko, belum berani bertindak secara tegas, masih membutuhkan dukungan, bantuan, dorongan, arahan orang lain, belum mampu memengaruhi lingkungan sekitar, belum mampu berpikir dan bertindak mandiri, kurang berani menyatakan ide atau gagasan, takut salah, dan sebagainya. Oleh sebab itu dorongan kemandirian dalam bekerja harus dipupuk sejak awal dan menjadi suatu budaya kerja positif agar organisasi mampu menghadapi tantangan jaman.

Dari hasil konfirmasi, bahwa pekerjaan yang di kerjakan saat ini, tidak terlalu sulit karena sudah dikenal, dimengerti dan tinggal menjalankan seperti biasa selama ini. Selain itu banyak tugas bersifat *ad hoc* atau tambahan yang juga menyita tugas harian. Namun, ada juga yang mengakui bahwa dengan pendidikan yang dimiliki dan masa kerja yang lama, merasa kurang sesuai dengan tugas yang sebenarnya bisa dikerjakan oleh pegawai baru karena tidak terlalu sulit dipelajari. Terkait dengan rendahnya kemandirian, diperoleh pendapat bahwa pegawai sudah melaksanakan

sesuai dengan ketentuan atau perintah yang diberikan. Keputusan ada pada pimpinan bukan pada pegawai, segala tindakan harus seijin atasan dan disetujui atasan. Dari konfirmasi tersebut, nampak bahwa dorongan untuk bertindak dan berpikir mandiri belum menjadi suatu hal yang dipandang penting. Sementara organisasi yang maju adalah yang mampu mendorong anggota internalnya untuk berpikir, berani bertindak, berani mengambil keputusan secara mandiri dengan mempertimbangkan risiko bagi organisasi sehingga muncul cara berpikir yang kompetitif dan bertanggung jawab. Dari hasil assessmen didapatkan data bahwa analisis pekerjaan cenderung sederhana dan sangat teknis, kurang memperhatikan kualitas hasil kerja, kurang berani mengambil keputusan secara mandiri, masih tergantung arahan dari orang lain, informasi yang disampaikan terbatas. Meski sebagai lembaga yang memiliki sumber literatur cukup banyak, tetapi banyak pula pegawai yang jarang membaca. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Fathmi (2016) yang menyatakan pemustaka banyak bicara dan malas mencari informasi. Demikian pula pendapat dari tim kepegawaian bahwa masih banyak pegawai yang belum memikirkan perbaikan bagi unit maupun bagi organisasi, karena masih menggunakan cara-cara lama.

Dengan pengetahuan yang memadai, menjadi modal dasar bagi organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dengan tujuan membantu mencapai hasil kerja yang lebih baik. Perkembangan teknologi membutuhkan dukungan pengetahuan yang memadai dan menciptakan paradigma baru ditempat kerja. Karena proses kerja berbasis (kesesuaian) pengetahuan membutuhkan pegawai dan pengelolaan berdasar pengetahuan, sehingga pencapaian kinerja di setiap kegiatan yang dijalankan pegawai

memberikan hasil akhir berdasar mutu/kualitas dan standar kerja yang telah ditetapkan. Dengan menghargai pengetahuan maka organisasi juga menghargai pendapat, gagasan para pegawainya. Pembinaan, pengembangan sumber daya aparatur atau penyelenggara Negara merupakan suatu proses strategis yang mampu mendorong peningkatan kualitas kinerja baik individu maupun organisasi. Organisasi yang maju akan mendorong para pegawainya untuk memberikan usulan, pendapat, gagasan, ide, untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan yang semakin dinamis. Pengetahuan merupakan sumber utama dalam pencapaian keunggulan serta pencapaian kinerja, maka melalui pendidikan, pengetahuan semakin bertambah, dengan bertambahnya pengetahuan diharapkan dapat mendorong setiap orang untuk mencoba sesuatu yang berbeda, menjadi lebih kreatif, lebih terasah. Oleh sebab itu pengetahuan perlu dikelola dengan baik agar berdaya saing tinggi dalam menghadapi perubahan yang semakin cepat, ketat di era digital.

Dimensi Keterampilan.

Dengan nilai korelasi yang rendah diseluruh dimensi kinerja, dapat diinterpretasikan, apabila penempatan pegawai berdasarkan keterampilan mengalami peningkatan, maka kinerja pegawai juga akan meningkat sebesar nilai korelasi. Dengan nilai korelasi lemah, maka penempatan pegawai berdasarkan keterampilan cenderung tidak mengalami peningkatan, oleh sebab itu kinerja pegawai tidak terpengaruh. Pada dasarnya suatu keterampilan merupakan ilmu atau pengetahuan mengenai kemampuan seseorang dalam mempelajari, mengembangkan, serta mengaplikasikan apa yang sudah dipelajari dan dimiliki dalam bentuk kegiatan

positif. Dunnette (1976) dalam Wahyuni (2017:74) menjelaskan keterampilan sebagai mengembangkan pengetahuan yang didapatkan melalui *training* dan pengalaman dengan melaksanakan beberapa tugas. Menurut Reber (Wahyuni, 2017:74) keterampilan merupakan kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Menurut Wahyuni (2017:74) keterampilan merupakan suatu pengetahuan yang diaplikasikan dalam bentuk tindakan untuk menyelesaikan tugas atau menghasilkan produk.

Dalam kaitannya dengan dimensi kinerja, seluruh nilai korelasi keterampilan menunjukkan tingkat yang rendah terhadap dimensi kuantitas kerja. Ada atau tidak ada keterampilan yang dimiliki, kinerja tidak menjadi masalah karena nyaris tidak berpengaruh. Idealnya, dengan meningkatnya keterampilan seseorang maka pekerjaan cepat teratasi. Dari hasil penelitian Arisandy, keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dari hasil assessmen maupun dari pendapat bagian kepegawaian, keterampilan kerja sejauh ini diberikan kepada pemustaka atau unit kerja tertentu dan orang-orang yang ditunjuk yang mengikuti pelatihan teknis. Sementara untuk pelatihan yang bersifat manajerial belum pernah dilaksanakan. Pada saat dikonfirmasi dengan bagian diklat, dibenarkan karena belum ada anggaran, namun sudah pernah menyampaikan agar unit kerja yang memerlukan pelatihan, dapat mengajukan jenis pelatihan yang diinginkan. Diklat saat ini lebih mengutamakan pelatihan teknis kepada pemustaka, meski tidak menutup kemungkinan untuk pegawai yang lain ikut, asalkan bersedia menjadi pemustaka yang memang jumlahnya masih sedikit. Dengan

demikian, pelatihan secara umum belum pernah diajukan dan dilaksanakan. Dari hasil konfirmasi, pegawai mengharapkan adanya pelatihan yang dapat menambah wawasan dan keterampilan seperti motivasi, kepemimpinan, pelayanan, pemecahan masalah, dan sebagainya. Pegawai menyadari bahwa hal itu penting dan mengharapkan ke depan dilaksanakan pelatihan-pelatihan sehingga dapat meningkatkan organisasi.

Rendahnya pelatihan bisa berdampak pada ritme kerja yang monoton, rutinitas sehari-hari, pengetahuan kerja pegawai terbatas, serta minimnya gagasan. Dengan keterampilan yang memadai yang dimiliki para pegawai, maka organisasi dapat menghadapi tantangan perubahan. Pegawai yang memiliki keterampilan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang kurang terampil akan memperlambat tujuan organisasi. Dengan keterampilan yang dimiliki, karir dapat meningkat, namun sayangnya pola karir di perpunas belum ada, hal itu disampaikan tim kepegawaian, dimana saat ini pola karir sedang dibuat. Tim kepegawaian menyadari rendahnya keterampilan pegawai salah satunya karena belum adanya pola karir yang jelas.

Dimensi Pengalaman.

Pengalaman kerja merupakan tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai dalam bekerja. Hal itu dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan oleh pegawai selama periode tertentu. Menurut Robbins dan Timothy dalam Arsidandy (2015:150) pengalaman kerja didasarkan pada masa kerja atau jangka waktu karyawan dalam bekerja. Menurut Martoyo dan Alwi dalam Arisandy (2015:150) Pengalaman kerja

merupakan salah satu syarat yang perlu dipertimbangkan oleh pimpinan dalam menempatkan pegawai pada suatu posisi atau jabatan. Dengan pengalaman diharapkan kualitas pegawai meningkat sehingga dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi dengan nilai korelasi yang hampir seluruhnya lemah, menunjukkan penempatan pegawai berdasarkan pengalaman, tidak mengalami peningkatan, oleh karena itu kinerja pegawai tidak terpengaruh atau menjadi tidak optimal. Hal itu sesuai dengan hasil penelitian Riyadi (2015:59) dimana tidak ada pengaruh antara pengalaman kerja terhadap kinerja. Namun ada faktor-faktor lain yang berpengaruh seperti usia, pendidikan dan tingkat kesehatan, meski secara teori pengalaman kerja mempengaruhi kinerja. Dari hasil penelitian Arisandy (2015:155) pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja, semakin berpengalaman maka karir pegawai juga meningkat. Hasil penelitian Pua (2017:2768) bahwa pengalaman kerja mempunyai hubungan searah dengan kinerja karyawan, tetapi penempatan kerja mempunyai hubungan yang berlawanan arah dengan kinerja karyawan.

Dari hasil konfirmasi menyatakan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai, karena mayoritas pegawai sudah memahami pola pekerjaan tersebut, sudah dikerjakan setiap hari sehingga tidak perlu diajar dari awal, pengalaman kerja yang dimiliki tidak berpengaruh terhadap pendapatan secara langsung, pengalaman kerja tidak didukung pelatihan sehingga hasil kerja dinilai kurang optimal. Dari pendapat bagian kepegawaian, dengan pengalaman kerja yang lama pada satu posisi, menjadikan pegawai cepat mengalami kejenuhan sehingga membutuhkan penyegaran seperti rotasi.

Bahwa pengalaman kerja yang lama pada satu posisi memberi dampak kurang positif jika ketentuan tidak diatur dengan jelas. Handoko (2014:24) menjelaskan bahwa pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan, dan keterampilan pegawai yang diukur dari lama kerja, tingkat pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Pengalaman hanya diperoleh melalui tempat kerja. Pamungkas, A.D., Djamhur, Hamid; Praseya, Arik; mengemukakan bahwa pengalaman kerja yang memadai, akan membantu para pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaan.

4.3.5. Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Terhadap Kinerja.

Menurut Spencer (1993:9), kompetensi memiliki hubungan sebab-akibat (*causally related*) bila dikaitkan dengan kinerja seorang pegawai serta kompetensi, yang terdiri dari motif, sifat, konsep diri, keterampilan dan pengetahuan, yang diharapkan dapat memprediksi perilaku seseorang yang pada akhirnya dapat memperkirakan kinerja orang tersebut. Oleh karena kompetensi merupakan nilai yang penting dan sifatnya sosial, maka kompetensi dianggap dapat memberi identitas sosial yang menjadi tanggung jawab organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja (sosial) yang bersifat membangun bagi para pegawai yang berada dalam lingkungan kerja tersebut. Dengan lingkungan kerja kondusif diharapkan pegawai dapat bekerja dengan baik.

Karena relevansi yang kuat antara kompetensi dengan kinerja pegawai maka pegawai yang ingin meningkatkan kinerja harus memiliki kompetensi sesuai dengan tugas pekerjaan dimana ia ditempatkan. Penempatan pada pekerjaan yang tepat memerlukan proses dimana pola dan jalur karier tergabung dalam peta jabatan yang

dibutuhkan. Oleh karena itu dalam memperkuat peta jabatan pegawai, dibutuhkan program pengembangan melalui pendidikan, pelatihan, penugasan, dan sebagainya, dimana semua itu mendasarkan pada kompetensi jabatan yang dibutuhkan. Dengan meningkatkan kembali program pendorong kinerja melalui penempatan dengan pelatihan, pendidikan maupun penugasan, diharapkan kinerja juga meningkat. Oleh karena itu, penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi akan memudahkan organisasi menempatkan orang yang tepat pada pekerjaannya sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel kompetensi dan penempatan secara bersama-sama berpengaruh secara positif, signifikan, lemah terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis H3 penelitian ini yang menyatakan bahwa kompetensi dan penempatan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja dapat diterima.

Dari hasil penelitian Emmyah (2009), Putri (2012), menunjukkan adanya pengaruh kompetensi dan penempatan secara bersama-sama terhadap kinerja. Sedangkan hasil penelitian Tsani (2013) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja, namun penempatan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Dari uji korelasi antar dimensi, menunjukkan nilai korelasi masing-masing variabel independen terhadap dimensi variabel dependen, hampir seluruhnya lemah. Artinya terdapat variabel lain yang memberi kontribusi lebih kuat yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Oleh sebab itu diperlukan

penelitian lebih mendalam terhadap variabel yang digunakan agar korelasi terhadap kinerja memiliki nilai kuat sehingga kinerja lebih optimal.

Dari hasil konfirmasi secara keseluruhan disimpulkan bahwa pegawai merasa jenuh pada posisi yang sama selama lebih kurang lima tahun, bahkan ada yang sudah diatas 10 tahun, tanpa ada rotasi pengalaman bidang lain. Selain itu rata-rata pegawai merasa sudah cukup dengan hasil kerja yang dicapai saat ini, pegawai sudah merasa nyaman dan berada pada zona yang aman terhadap tugas sehari-hari. Kondisi tersebut mengakibatkan rendahnya keinginan untuk meraih prestasi atau keinginan untuk berubah. Apa yang dicapai saat ini cenderung memenuhi tugas, sehingga hasil kerja kurang optimal, kondisi tersebut didukung pengembangan karir pegawai yang belum jelas mengingat belum ada peraturan yang standar.

Kessler (2011:7) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik utama yang dimiliki oleh kebanyakan orang sukses di organisasi. Sementara menurut Mathis dan Jacson (2006:262) individu-individu yang tidak mampu menghasilkan kuantitas dan kualitas kerja yang diharapkan dapat menimbulkan kerugian materiil dan immaterial baik uang, waktu, tenaga.

Moeheriono (2009:9) berpendapat bahwa melalui pengukuran kompetensi dasar setiap individu atau pegawai, akan memudahkan pihak organisasi dalam hal ini Perpustakaan Nasional RI, untuk menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat. Apabila pegawai memiliki kompetensi yang tinggi atau mumpuni maka ketika melaksanakan tugas kerjanya sesuai jabatan, kemungkinan besar akan dapat menghasilkan kinerja yang unggul atau optimal. Dari penjelasan tersebut, dapat

disimpulkan dengan kompetensi yang rendah, maka saat pegawai melakukan tugas pekerjaanya akan menghasilkan kinerja yang rendah.

Lemahnya korelasi antara kompetensi dan penempatan terhadap kinerja menunjukkan bahwa pencapaian kinerja belum optimal, serta belum didukung faktor kompetensi dan faktor penempatan saat ini. Dengan demikian, terdapat faktor lain diluar variabel yang diteliti yang dapat memberi korelasi kuat terhadap kinerja.

