

PROGRAM MENTORING DALAM KASUS PENEMPATAN TENAGA KERJA BERMASALAH DI PERPUSTAKAAN

Sujoko*

Abstract: *Mentoring program for misplacing workers at libraries deals with the programs to to organize people in order to they can adjust of work rhythm in the library. This study is a part of human resources management, making mentee (member of programs) to be independent, not dependent, and can contribute to the library. This program can be applied for same cases in the future.*

Keywords: *mentoring, library, workers*

A. Pendahuluan

Kemajuan suatu lembaga atau organisasi tidak terlepas dari faktor sumber daya manusianya (SDM). Sumber daya manusia memegang peranan yang cukup besar, karena dinamika dan gerak organisasi ditentukan oleh seberapa besar karya dan karsa individu-individu di dalam organisasi. Demikian juga dengan lembaga perpustakaan, sumber daya yang dimiliki oleh perpustakaan hendaknya dikelola dengan baik. Menurut Gomes sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya.¹

Didalam mengelola sumber daya manusia diperlukan teknik dan seni yang mendukung yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan bagian dari Ilmu Manajemen. Lingkup manajemen sumber daya manusia di perpustakaan mencakup semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi perputakaan. Dalam manajemen SDM diterapkan fungsi-fungsi pokok

* Program Pascasarjana, Ilmu Perpustakaan dan Informasi, Interdisciplinary Islamic Studies UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

1 Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003), 26

manajemen pada umumnya. Fungsi manajemen SDM yang sederhana dan dapat diterapkan di dalam organisasi perpustakaan adalah fungsi yang dikemukakan oleh George Terry yaitu *Planning, Organizing, Actuating*, dan *controlling* yang dikenal dengan singkatan POAC.

Di dalam manajemen sumber daya manusia dikenal istilah proses rekrutmen, dimana suatu organisasi dengan mempertimbangkan kuantitas pekerjaan dengan jumlah pekerja memiliki rasio yang tidak seimbang sehingga diperlukan proses rekrutmen. Penambahan tenaga kerja (rekrutmen) di dalam perpustakaan seringkali dalam banyak kasus adalah limpahan unit kerja lain di dalam suatu lembaga. Tenaga kerja yang direkrut tersebut tidak sesuai apa yang diharapkan sesuai kompetensi tenaga pustakawan. Dan bahkan tenaga kerja tersebut merupakan “tenaga kerja bermasalah” dari unit kerja lain yang lebih tinggi atau setara. Dimana kualitas yang dimiliki tenaga tersebut dibawah kualifikasi apa yang diharapkan sebagai seorang pustakawan dan juga mereka adalah tenaga “bermasalah” seringkali tidak memiliki integritas dalam pekerjaan-pekerjaan di perpustakaan.

Banyak kasus “tenaga bermasalah” yang ditempatkan di perpustakaan. Seperti pernah terjadi seorang guru yang bermasalah kemudian di pindah dan di tempatkan di perpustakaan, seorang walikota karena tidak berprestasi kemudian di pindah jadi kepala perpustakaan. Kasus-kasus ini yang muncul sekarang dapat kita ketahui karena adanya keterbukaan informasi lewat internet. Bagaimana dengan kejadian pada zaman dahulu, yang tidak bisa terpantau dan terekam. Kasus-kasus tenaga bermasalah yang ditempatkan di perpustakaan banyak terjadi di institusi negeri maupun swasta. Terjadi karena berbagai macam sebab bisa karena memang bermasalah sebelumnya atau karena ada faktor suka dan tidak suka terhadap tenaga tersebut. Kasus-kasus yang terungkap mungkin hanya sebagian kecil saja akan tetapi kenyataannya sebenarnya banyak terjadi dan bahkan ada yang menganggap sudah menjadi tradisi.

Disinilah pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam mengelola tenaga kerja di perpustakaan. Perpustakaan hendaknya membina tenaga kerja yang “bermasalah” dengan cara memberikan pendampingan bagi mereka tersebut, agar bisa menyelaraskan kinerja mereka dengan visi, misi dan sasaran perpustakaan.

B. Definisi, Tipe dan Tahapan *Mentoring*

Definisi *Mentoring*

Mentoring adalah pasangan intens dari orang yang lebih terampil atau berpengalaman dengan orang yang memiliki ketrampilan atau pengalaman lebih sedikit, dengan tujuan yang disepakati oleh orang yang mempunyai pengalaman lebih sedikit untuk menambah dan mengembangkan kompetensi yang spesifik.² *Mentoring* merupakan hubungan pembelajaran dan konseling antara orang yang berpengalaman yang membagi keahlian profesional dengan orang yang lebih sedikit pengalaman untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan dari bagian yang kurang pengalaman. *Mentoring* adalah sebuah proses dari rangkaian pembentukan karakter manusia, dari *mentoring* akan dihasilkan berbagai hal dan yang terpenting adalah ketangguhan karakter. *Mentoring* adalah perilaku-perilaku atau proses yang dipolakan dimana seseorang bertindak sebagai penasihat bagi orang lain. *Mentoring* merupakan salah satu sarana yang didalamnya terdapat proses belajar. Orientasi dari *mentoring* itu adalah pembentukan karakter dan kepribadian seseorang sebagai *mentee* (peserta *mentoring*).

Seorang mentor biasanya adalah seorang yang lebih tua usianya dan selalu lebih berpengalaman, yang membantu dan memandu pengembangan individu yang lain. Bimbingan seorang mentor ini tidak dilaksanakan karena adanya maksud untuk keuntungan pribadi. *Mentorship* dapat juga diartikan sebagai proses pembelajaran dimana mentor mampu membuat *mentee* (peserta *mentorship*) yang tadinya tergantung menjadi mandiri melalui kegiatan belajar.

Secara individu kegiatan *mentoring* tidak hanya focus pada bagaimana memberi nasehat, tapi juga ada kemauan mendengarkan nasehat. Saling nasehat menasehati ini diterapkan dalam kegiatan *mentoring* sehingga tercipta suasana saling belajar yang akan memberikan perubahan ke titik yang lebih baik. Dari tidak tahu menjadi tahu bahkan masing-masing menjadi ahli dan lebih berpengalaman. Perasaan yang mengerti dengan tujuan dan adanya

2 M Murray and M Owen, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate An Effective Mentoring*, 1991

kemampuan yang bersifat penuh arti antara mentor dan mentee adalah kunci kepada sukses organisasi dan pribadi. Mentoring bisa merupakan suatu alat efektif tentang adanya kebangkitan yang penuh arti, yang menghasilkan motivasi tinggi dan tujuan organisasi.

Kegiatan mentoring melibatkan seorang yang lebih bijaksana, lebih berpengalaman dalam menyampaikan pengetahuan mereka kepada seseorang yang kurang berpengalaman. Seorang mentor kenal betul apa yang dimainkannya. Bukan seperti seorang pelatih tetapi menjadi model/panutan dalam kegiatan mentoring sekaligus menyampaikan nasehat ahlinya kepada mentee itu. Hal ini merupakan suatu hubungan yang diberikan secara gratis dan didalamnya terdapat dorongan, bimbingan, dukungan dan nasehat secara netral untuk membantu mentor dan mentee dalam pengembangan organisasi dan pengembangan pribadi. Bentuk mentoring berupa nasehat yang berhubungan dengan praktek di tempat tugas termasuk panutan secara *one-to-one* kelompok dan organisasi.

Implementasi program mentoring sebenarnya tidak hanya difokuskan terhadap tenaga “yang bermasalah” akibat dari limpahan dari unit kerja yang lain. Akan tetapi juga dapat diterapkan pada tenaga kerja baru ataupun mahasiswa magang sebagai calon pustakawan. Sehingga mereka dapat mengatasi problem didunia kerja nyata yaitu perpustakaan yang memiliki budaya kerja berbeda.

Program mentoring di perpustakaan merupakan sebuah terobosan pemikiran penulis makalah ini, Untuk mencoba memberikan sumbangan pemikiran akibat banyaknya kasus terhadap limpahan tenaga bermasalah yang ditempatkan di perpustakaan. Tahapan program mentoring terhadap tenaga bermasalah adalah umumnya hampir sama dengan tenaga kerja baru yang lainnya.

Tipe Mentoring

Terdapat dua tipe kegiatan mentoring, yaitu :

- a. Mentoring yang bersifat alami, contohnya seperti persahabatan, pengajaran, pelatihan dan konseling.
- b. Mentoring yang direncanakan, yaitu melalui program-program terstruktur dimana mentor dan mentee memilah dan memadukan kegiatan mentoring melalui proses- proses yang bersifat formal.

Penerapan tipe mentoring yang akan digunakan oleh perpustakaan adalah yang direncanakan. Dengan demikian program mentoring telah dirancang sebelumnya oleh perpustakaan dan dijadikan sebuah tradisi. Bila di kemudian hari ada penambahan tenaga kerja baru, misalnya pelimpahan tenaga kerja 'bermasalah' dari unit kerja lain, maka program mentoring sudah siap untuk dijalankan.

Tahap-tahap Mentoring

Menurut John Maxwell, pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang banyak melahirkan pemimpin-pemimpin baru di dalam kepemimpinannya. Bagaimana menjadi seorang pemimpin yang efektif, solusinya adalah melalui proses mentoring.

Ada empat tahapan mentoring yang harus diketahui dan diterapkan :

a. *I do you watch*

Tahapan pertama dalam 4 tahapan mentoring adalah *I do you watch*. Dalam tahapan ini, kita sebagai seorang mentor memberikan contoh untuk orang yang dimentor. Tahapan ini memungkinkan orang yang kita mentor mempelajari dengan melihat langsung bagaimana anda melakukan sesuatu mulai dari tahap persiapan sampai tahap akhirnya yaitu dimana anda melakukan sesuatu dan melakukan evaluasi.

b. *I do you help*

Setelah melewati tahapan yang pertama, tahapan selanjutnya adalah mengajak orang yang anda mentor untuk mulai membantu anda. Disini orang tersebut akan mulai belajar dan merasakan prosesnya lebih mendalam. Proses ini adalah tahapan yang penting, dimana setelah tahap ini, orang yang kita mentor akan mulai mencoba untuk praktek secara langsung.

c. *You do I help*

Tahapan yang ketiga dalam 4 tahapan mentoring adalah dengan mengizinkan orang yang kita mentor untuk mulai tampil dan melakukan tindakan. Disini peranan kita sebagai seorang mentor adalah membantu untuk terus mengarahkan supaya orang yang kita mentor ini tetap berada di jalur yang benar.

d. *You do I watch*

Tahapan terakhir ini adalah tahapan dimana Anda sudah merasa yakin dengan kompetensi dan kapabilitas terhadap orang yang

anda mentor. Sehingga di tahapan ini, anda sudah bisa melepas dan mengamati saja serta mementor calon pemimpin anda lainnya. Prinsipnya adalah bukan bisa atau tidak bisa, tetapi mau atau tidak mau.

Seorang mentor dapat menerapkan empat tahapan program mentoring tersebut diatas, kepada tenaga kerja 'bermasalah' di perpustakaan. Bagi tenaga kerja bermasalah tersebut dapat memperoleh pengetahuan dan pengalaman dari seorang mentor tentang berbagai kegiatan yang ada di perpustakaan.

Menurut Dalton dalam *Thompson Career Development Model*, terdapat empat tahapan dalam pendekatan mentoring yaitu :

- a. Tahap 1 : *dependence/* ketergantungan. Profesional baru masih tergantung pada mentor dan mengambil peran subordinat dimana memerlukan supervisi yang dekat.
- b. Tahap 2 : *independence/* mandiri. Profesional dan mentor mengembangkan hubungan yang lebih seimbang. Profesional mengubah dari "apprentice" ke "kolega" dan membutuhkan sedikit supervisi. Kebanyakan profesional akan sampai tahap ini untuk sebagian besar dalam kehidupan profesional mereka.
- c. Tahap 3 : *supervising others /* Supervisi orang lain. Menjadi mentor bagi dirinya sendiri dan mendemostrasikan kualitas profesional sebagai mentor.
- d. Tahap 4 : *managing andsupervising others /* mengatur dan mensupervisi orang lain.

Menjadi responsibel untuk penampilan yang lain dicirikan dengan merubah peran dari manajer atau supervisor menjadi responsibel terhadap klien peserta didik dan personel. Implementasi Mentoring Organisasi di Perpustakaan yang terus bertumbuh adalah organisasi perustakaan yang secara terus menerus perlu menemukan kembali dirinya (mampu menyesuaikan dirinya dengan perubahan-perubahan yang berkembang) dan mau mendengarkan pelanggan dan pemangku yang berkepentingan lainnya. Menciptakan perubahan-perubahan yang perlu dapat melibatkan suatu cakupan luas dari program-program dan prakarsa-prakarsa seperti perubahan kultur / budaya, proses rancang bangun, *benchmarking*, manajemen mutu total, kelurusan nilai-nilai dan sebagainya.

Apa yang ada dari semuanya ini adalah bahwa agar berhasil mereka harus disertai oleh perubahan perilaku pimpinan organisasi khususnya para pimpinan senior. Pimpinan Senior disini adalah yang harus menjadi mentor sedangkan staf dibawahnya yang menjadi *mentee* dan hal ini merupakan salah satu bentuk intervensi yang sengaja dirancang untuk mendukung perubahan pola perilaku. Kebanyakan pasti setuju bahwa *mentee* itu akan banyak menerima manfaat-manfaat yang besar dari seorang mentor.

Bahwa di kemudian hari program mentoring yang diterapkan dipergustakaan dapatlah dijadikan jembatan bagi *mentee* (tenaga kerja bermasalah) untuk beradaptasi di organisasi perpustakaan. Dengan program ini mereka dapat mendedikasikan dirinya dan kemampuannya di tempat yang baru.

C. Penutup

Dengan adanya program mentoring di perpustakaan atau setidaknya ada semacam pembimbingan awal terhadap tenaga kerja baru yang akan bekerja di perpustakaan oleh manajer atau tenaga senior, diharapkan tenaga kerja baru baik yang berasal dari hasil rekrutmen maupun dari limpahan tenaga “yang bermasalah” dapat dirancang dan dibimbing untuk memasuki dinamika dunia kerja perpustakaan. Diharapkan mereka dapat bermanfaat di tempat baru untuk mendedikasikan kemampuan dan menemukan motivasi kerja mereka kembali.

DAFTAR PUSTAKA

- Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003.
- M Murray and M Owen, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to facilitate an effective mentoring* 1991.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.

Sujoko, *Program Mentoring dalam ...*