

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Perpustakaan

Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia yang berada di dalam suatu organisasi yang ingin mencapai tujuan bersama, yaitu tujuan organisasi. Ada sejumlah definisi tentang manajemen sumber daya manusia.

Michael Amstrong (2000) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi - orang-orang yang bekerja di dalam organisasi, baik secara individu maupun kolektif, guna memberi sumbangan untuk pencapaian sasaran organisasi.

Pettigrew & Whipp dalam (Ati Cahayani, 2005: 2) mengatakan :

Human resource management relates to the total set of knowledge, skills, and attitudes that firms need to complete. It involves concern for and action in the management of people, including: selection, training and development, employee relations, and compensation. Such action may be bound together by the creation of an HRM philosophy.

Dari pencantuman 2 definisi di atas dilihat bahwa pengelolaan manusia dimulai sejak tahap perekrutan dan seleksi hingga tahap penilaian kinerja dan pemberian imbalan. Ada empat prinsip dasar pendekatan terhadap manajemen manusia : Pertama, sumberdaya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Karena itu, budaya ini harus ditegakkan, yang berarti bahwa nilai organisasi mungkin perlu diubah atau ditegakkan, dan upaya yang terus menerus, mulai dari puncak, sangat diperlukan agar budaya tersebut dapat diterima dan dipatuhi. Akhirnya, manajemen SDM berhubungan dengan integrasi: menjadikan

semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Tercapainya tujuan organisasi, baik tujuan ekonomis, sosial, politik tergantung kepada kemampuan manajer dalam organisasi tersebut. Menurut Lily (2005) dalam manajemen sumberdaya manusia terdapat tiga tujuan yang saling berinteraksi yaitu tujuan individu, tujuan masyarakat dan tujuan dari organisasi dimana individu tersebut bekerja. Manajemen sumber daya manusia di perpustakaan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan SDM yang nantinya akan berdampak kepada peningkatan pelayanan perpustakaan.

Lebih lanjut Sutarno (2006) menyatakan sumber daya manusia di perpustakaan merupakan salah satu pilar yang sangat penting dan menentukan keberhasilan suatu perpustakaan dalam menjalankan fungsinya, oleh sebab itu harus selalu dikembangkan sesuai dengan kebutuhan. Unsur manusia sebagai sumber daya manusia di perpustakaan mencakup: (a) perencanaan kebutuhan, berapa yang dibutuhkan oleh perpustakaan; (b) seleksi, melalui kualifikasi, persyaratan, penempatan, sesuai dengan kemampuan dan tempat jobnya; (c) penempatan yang sesuai dengan kemampuan dan posisi atau jabatan; (d) pembinaan, mencakup karir, dan jabatan, peningkatan kemampuan melalui pendidikan dan pelatihan dan pendidikan non formal serta pelatihan dalam jabatan, magang dan lain-lain, peningkatan kesejahteraan seperti gaji, pendapatan tambahan, pakaian dinas (seragam), koperasi dan lain-lain

Manajemen sumber daya manusia di perpustakaan yang dilakukan secara baik dan profesional bertujuan agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan sumber daya manusia dengan tuntutan serta kemajuan perpustakaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci sukses bagi perpustakaan agar dapat berkembang dan tumbuh secara produktif. Bila pengelolaan sumber daya manusia dapat dilaksanakan secara profesional, diharapkan sumber daya manusia yang ada dapat bekerja secara produktif. Perpustakaan perlu memiliki kebijakan pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan volume kegiatan dan kebutuhan keahlian cakupan bidang tugasnya. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui pendidikan berlanjut, pendidikan informal dan atau keikutsertaan secara aktif dalam berbagai seminar, lokarya yang sesuai dengan

substansi tugas sehari-hari minimal 1 (satu) tahun sekali (Perpustakaan Nasional RI, 2002)

Menurut Siagian (2001), pengembangan sumber daya manusia dilakukan sesuai dengan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pengembangan tersebut mencakup 2 (dua) bidang, yaitu:

1. Kualitas (*quality*), pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*). Pengembangan ini dilakukan dengan :
 - a. Mengikutsertakan staf perpustakaan dalam pendidikan formal
 - b. Mengikutsertakan staf perpustakaan dalam pendidikan informal (*of the job training*) seperti kursus, bahasa, komputer dan lain sebagainya.
 - c. Mengikutsertakan staf perpustakaan dalam latihan jabatan, pra jabatan, magang, dan sebagainya.
2. Kuantitas (jumlah), sesuai dengan kebutuhan. Dilakukan dengan cara:
 - a. Menambah jumlah pegawai, apabila terjadi perkembangan organisasi.
 - b. Mengurangi jumlah pegawai, apabila terjadi perampingan struktur organisasi
 - c. Mempertahankan yang ada, namun dilakukan efisiensi dan efektifitas agar terjadi penghematan waktu, tenaga dan biaya serta sarana dan prasarana.

2.2 Pustakawan

Tanpa ada orang yang melakukan kegiatan pengadaan, pengolahan, penyimpanan dan pelayanan tidak mungkin perpustakaan akan beroperasi dengan baik. Semua pekerjaan tersebut adalah tugas yang harus dilakukan oleh pustakawan.

Pengertian pustakawan menurut Undang-Undang No 43 tahun 2007 adalah seseorang yang memiliki kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan dan/ atau pelatihan kepustakawanan serta mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan pengelolaan dan pelayanan perpustakaan.

Lebih lanjut dalam Bab V Pasal 31 Undang-undang Perpustakaan disebutkan bahwa tenaga perpustakaan berhak atas:

- a. penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial;

- b. pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas; dan
- c. kesempatan untuk menggunakan sarana dan prasarana dan fasilitas perpustakaan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Sementara itu tenaga perpustakaan berkewajiban:

- a. memberikan layanan prima terhadap pemustaka;
- b. menciptakan suasana perpustakaan yang kondusif; dana
- c. memberikan keteladanan dan menjaga nama baik lembaga dan kedudukannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Profesi pustakawan sebagai profesi yang bergerak di dunia ilmu pengetahuan, pendidikan dan informasi memiliki peran strategis dalam ikut serta dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Pustakawan adalah yang bertanggung jawab terhadap gerak maju roda perpustakaan. Menurut Laksmi (2006) terdapat tiga kekuatan dasar yang bisa menjamin keberlangsungan eksistensi perpustakaan. Tiga kekuatan dasar yang dimaksud adalah (1) pustakawan, (2) kerjasama dan (3) memberikan layanan berbasis komunitas. Lalu dikatakan juga bahwa pustakawan adalah agen pembaharu yang memiliki peran besar sebagai penghubung antara lembaga dan masyarakat. Seluruh tindakannya berpotensi menentukan masa depan kepustakawanan. Dalam menghadapi perpustakaan abad ke-21, pustakawan perlu menyadari isu global, peran kompetensi serta kualitas pustakawan yang dibutuhkan.

Lasa mengatakan pustakawan perlu memahami perubahan dan perkembangan sosio kultural masyarakat pemakainya. Perubahan sosial, pendidikan dan perekonomian masyarakat mempengaruhi tingkat kebutuhan informasi. Mereka memerlukan informasi yang berkualitas dan variatif untuk meningkatkan kualitas hidup mereka. (Lasa, 2008)

Ditengah-tengah vitalnya peran pustakawan terdapat beberapa hal yang kurang menguntungkan profesi ini. Menurut Cram (1997) dalam Wiji (2009) ada beberapa pokok persoalan yang perlu diperhatikan yaitu stereotip, permasalahan citra dan keterbatasan diri pustakawan.

1. Stereotip

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* stereotip adalah konsepsi mengenai sifat suatu golongan berdasarkan prasangka yang subjektif dan tidak tepat.

Nampaknya, stereotip pustakawan selama ini dalam posisi yang kurang menguntungkan. Pustakawan sebagai penjaga buku, tidak banyak yang dapat dilakukan dalam karir seorang pustakawan adalah stereotip yang sering didengungkan banyak orang dan unik, hal itu diterima oleh kebanyakan kalangan. Karena pengaruh stereotip yang diterima secara bulat inilah, kadang-kadang kondisi psikologis seorang pustakawan terpengaruh. Disinilah kiranya rasa percaya diri sangat penting untuk menepis stereotip tersebut.

2. Masalah Citra

Komponen citra yang sering menjadi keluhan pustakawan antara lain: penampilan dan kepribadian, status dan gaji. Dua pasang kriteria tersebut selalu diperbandingkan dengan profesi lain. Sayangnya, pustakawan selalu merasa di bawah profesi lain. Dalam hal ini Laksmi (2006) mengatakan pustakawan dimanapun, bahkan di tingkat internasional, merupakan profesi yang memiliki citra yang kurang diapresiasi.

3. Keterbatasan pustakawan

Tidak dapat dipungkiri bahwa banyak tantangan yang dihadapi pustakawan terutama di era teknologi informasi seperti saat ini yang membutuhkan kompetensi-kompetensi tambahan. Yang bisa dilakukan oleh pustakawan untuk mengatasi keterbatasannya adalah senantiasa mengembangkan keahlian, dan terus menerus meng-*update* informasi. Selain itu Pustakawan hendaknya mampu merespon perubahan dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang menantang (*adaptability*).

Tinggi rendahnya suatu profesi di mata masyarakat tidak hanya ditentukan oleh fungsi profesi itu, tetapi juga dipengaruhi oleh perilaku profesionalnya. Bahkan di negara-negara maju persepsi masyarakat terhadap suatu profesi ikut menentukan standar gaji, kesempatan kerja, promosi, karir, maupun posisi dalam hirarki organisasi lembaga induk (Wirawan dalam Lasa, 2008)

Organisasi perpustakaan sekolah dibentuk supaya tujuan pendidikan dapat dicapai secara efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara kolektif. (Suherman, 2008). Kualitas penyelenggaraan perpustakaan sekolah sangat bergantung pada kapasitas sumber daya pengelolanya yaitu pustakawan sekolah.

Menurut Suherman (2008) definisi perpustakaan yang dibuat oleh IFLA menyebutkan pustakawan sekolah adalah tenaga kependidikan berkualifikasi serta profesional yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pengelolaan perpustakaan sekolah, didukung oleh tenaga yang mencukupi, bekerja sama dengan semua anggota komunitas sekolah, dan berhubungan dengan perpustakaan umum, dan lain-lain.

Natadjumena (2006) menggambarkan tiga pilar utama dalam pendidikan di sekolah yaitu kepala sekolah, guru dan pustakawan sekolah. Peran utama pustakawan adalah ikut aktif dalam mengisi tujuan dan misi sekolah termasuk prosedur evaluasi. Bersama kepala sekolah dan guru, pustakawan terlibat dalam pengembangan perencanaan dan implementasi kurikulum. Pustakawan diuntut untuk memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam hal penyediaan informasi dan mampu menemukan solusi dari setiap problematika informasi dan juga diuntut sebagai seorang ahli yang mampu memenuhi kebutuhan komunitas sekolah.

Kompetensi seorang pustakawan sangat berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikannya kepada peserta didik. Dan sebaliknya, secara tidak langsung peserta didik juga banyak dipengaruhi sikap dan perilaku pustakawan sekolah. (Suherman, 2008). Pustakawan sekolah haruslah pustakawan yang memiliki idealisme, bukan hanya seorang karyawan yang hanya datang ke perpustakaan sekolah demi gaji semata. Dengan idealisme dia datang ke perpustakaan sekolah dengan keriangannya jiwa untuk bekerja demi panggilan hidup yang lebih bermakna. Bekerja adalah kesempatan untuk menemukan Sang Diri, mencapai tujuan beraktualisasi diri, beribadah dan memperoleh keuntungan atau kesejahteraan (Agung, 2004 dalam Suherman, 2008)

2.2.1 Motivasi

Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak (Mathis & Jackson, 2009). Memahami motivasi sangatlah penting karena persoalan sumber daya manusia dipengaruhi dan memengaruhi motivasi. Berikut adalah beberapa teori yang paling dikenal dewasa ini.

Pertama, hierarki kebutuhan oleh Abraham Maslow seperti yang dikutip oleh Siagian. Dalam teori ini kebutuhan manusia dikelompokkan menjadi lima kategori yang terdiri dari : (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, (3) kebutuhan akan kebersamaan dan kasih sayang, (4) kebutuhan akan penghargaan, dan (5) kebutuhan akan aktualisasi diri. Dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang pentingnya unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori “klasik” Maslow mengalami koreksi terutama pada konsep hierarki kebutuhan. (Siagian, 2009)

Kedua teori dari Clayton Alderfer seperti dikutip oleh Hasibuan, yang menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Ketiga, teori motivasi/ higiene Frederick Herzberg yang mengasumsikan bahwa sekelompok faktor, motivator, menyebabkan tingkat kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi. Akan tetapi, faktor-faktor higiene, dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. (Hasibuan, 2000)

Keempat, teori harapan yang dikembangkan oleh Lyman Porter dan E.E. Lawler seperti dikutip Mathis & Jackson yang menyatakan bahwa individu mendasarkan keputusan tentang perilaku mereka pada harapan mereka. (Mathis & Jackson, 2009)

Kelima, teori harapan oleh Victor H. Vromm. Menurut teori ini seperti dikutip Hasibuan, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah pada hasil yang diinginkannya. (Hasibuan, 2000)

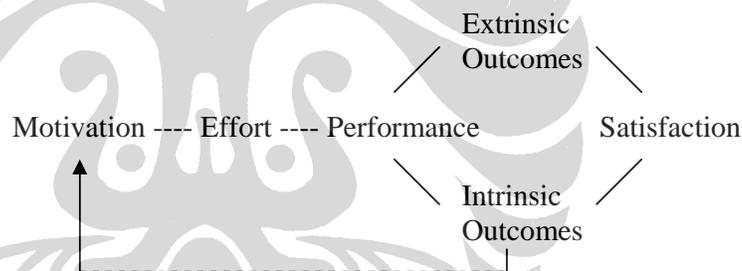
Beberapa penelitian dilakukan untuk mengetahui motivasi kerja pustakawan atau pekerja informasi lainnya. Seperti yang ditunjukkan oleh Siambaton (2005) dalam penelitiannya tentang motivasi kerja arsiparis, hasil penelitian menunjukkan bahwa kecilnya gaji, kurangnya dukungan, penghargaan

dan status sosial yang kurang bergengsi menjadi faktor yang dominan dalam mempengaruhi motivasi kerja arsiparis.

2.2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada hakikatnya adalah penilaian dari pustakawan mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (As'ad, 1995: 48). Sementara Mathis dan Jackson (2009) mengartikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Plate dan Stone menyatakan Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan dengan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja (Plate dan Stone, 1993: 33).

Model kepuasan kerja dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model Kepuasan kerja
Sumber: Staw (1991) dalam Talidzuhu (1997)

Model di atas dibangun dari teori kesenjangan (*discrepancy theory*) dan teori keadilan (*equity theory*). Teori kesenjangan menjelaskan bahwa kepuasan kerja bergantung pada perbedaan antara *outcome* yaitu imbalan yang diterima oleh seseorang dengan imbalan yang diterima oleh orang lain untuk pekerjaan yang setingkat. Semakin besar perbedaan, semakin berkurang kepuasan kerja. Teori ini dikembangkan oleh R.A. Katzell. Berikutnya teori keadilan yang dikembangkan oleh J.S. Adam menjelaskan kepuasan kerja bergantung pada rasa adil, sementara rasa adil bergantung pada persepsi seseorang terhadap keseimbangan antara *input* (*effort*, jerih payah) dengan *outcome* (*reward*, imbalan) yang diterimanya: semakin seimbang, semakin terasa adil (Talidzuhu, 1997).

Keluhan kurang dihargainya profesi pustakawan disebabkan oleh adanya stagnasi berbagai permasalahan yang menyangkut kepuasan kerja (*job satisfaction*). Stagnasi timbul disebabkan oleh berbagai aspek yang berkaitan dengan faktor organisasi dan manajemen pustakawan itu sendiri. Seperti diutarakan oleh Liannie (1996) bahwa permasalahan yang dihadapi oleh profesi pustakawan di Indonesia antara lain (1) masalah pelaksanaan tugas; (2) masalah motivasi kerja; (3) masalah yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Dalam Teori Herzberg bahwa kepuasan kerja sangat ditentukan oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Dalam konteks kepustakawanan yang termasuk faktor ekstrinsik adalah:

- a. Gaji/ tunjangan
- b. Kondisi kerja
- c. Kebijakan
- d. Pelaksanaan administrasi
- e. Supervisi
- f. Hubungan antar personal

Sedangkan yang termasuk faktor intrinsik :

- a. Prestasi
- b. Pengakuan dari institusi
- c. Kemajuan karir
- d. Tanggung jawab
- e. Sifat pekerjaan

Berbagai penelitian tentang kepuasan kerja pustakawan sudah banyak dilakukan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Hartono (2004) menghasilkan kesimpulan antara lain untuk meningkatkan kepuasan kerja pustakawan maka harus ditingkatkan pula motivasi kerja. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Muslim (2009) mengungkap bahwa ada sejumlah indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu upaya meraih keunggulan, sifat pekerjaan, promosi karir, kondisi kerja, administrasi kebijakan dan penghasilan.

Penelitian lain mengenai kepuasan kerja pustakawan juga dilakukan oleh Sri Purnomowati (1994) di 18 perpustakaan khusus instansi pemerintah DKI Jakarta, yang menyimpulkan antara lain pustakawan merasa puas pada aspek

layanan sosial dan pentingnya pekerjaannya; merasa agak puas pada aspek rekan kerja, variasi pekerjaan, keamanan, prestasi, penggunaan kemampuan, otonomi, pengawasan, promosi, wewenang, status sosial, kondisi kerja, peningkatan diri dan pengakuan; serta merasa tidak puas dengan gajinya.

Jadi pada aspek-aspek diatas perlu mendapat perhatian dari pemberi kerja agar karyawan dapat bekerja secara maksimal untuk keberhasilan tujuan organisasi.

2.4 Retensi

Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Oleh karena itu sangatlah penting organisasi mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan dan tanggung jawab signifikan bagi semua supervisor dan manajer. Istilah retensi terkait dengan istilah perputaran (*turnover*) yang berarti proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2009). Perputaran secara sukarela atau karyawan meninggalkan lembaga karena keinginannya sendiri dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan keluarga/ pribadi.

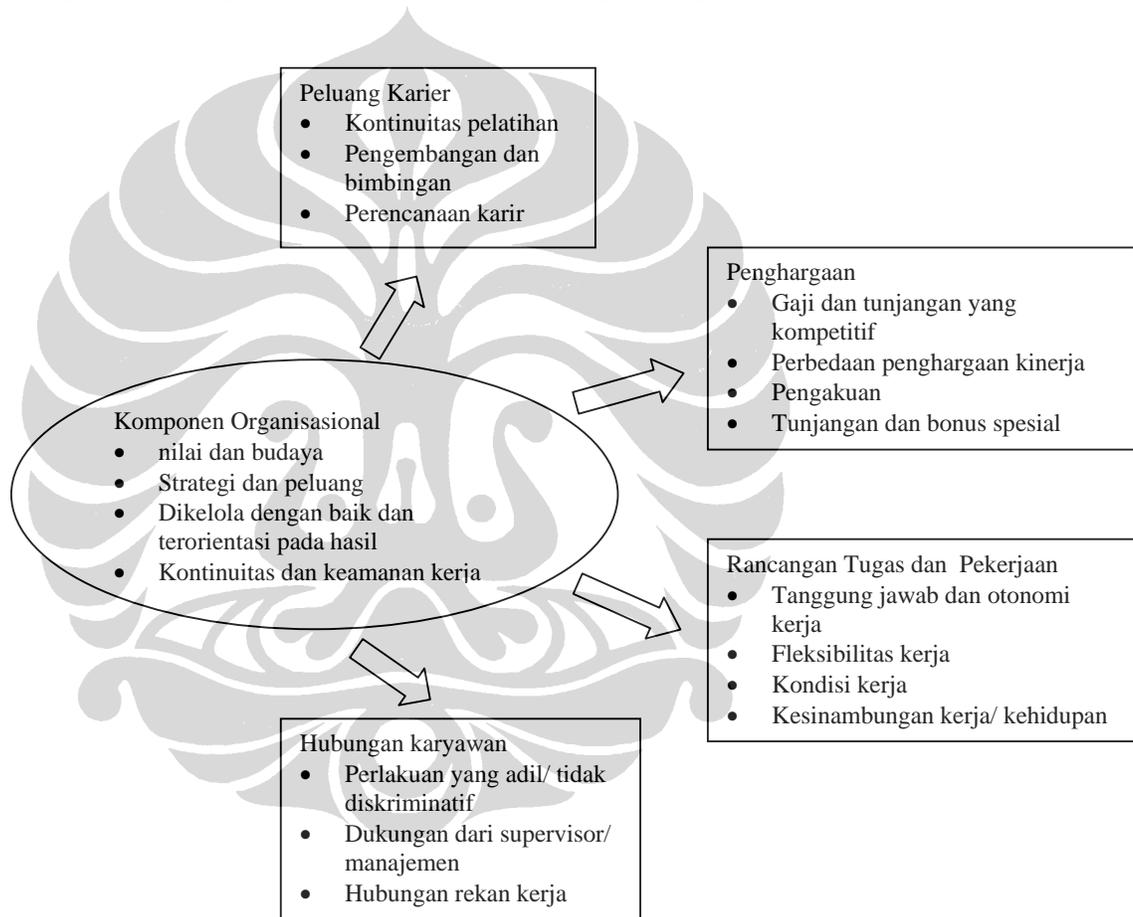
Menurut Hasibuan (2000) pemeliharaan karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun. Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Lebih lanjut dikatakan tujuan pemeliharaan adalah:

1. Untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan

Sedangkan metode-metode pemeliharaan adalah: (1) komunikasi; (2) insentif; (3) kesejahteraan karyawan; (4) kesadaran dan keselamatan kerja; dan (5) hubungan industrial (Hasibuan, 2000)

2.3.1 Faktor Penentu Retensi Karyawan

Baik para pemberi kerja maupun para karyawan telah mengetahui bahwa beberapa bidang umum memengaruhi retensi karyawan. Berikut adalah uraian bagaimana setiap kelompok komponen memengaruhi upaya tersebut.



Gambar 2.2 Faktor penentu retensi karyawan
(Sumber: Mathis & Jackson, 2009)

1. Komponen organisasi

Beberapa komponen organisasi mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan pekerjaan mereka. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran

karyawan yang lebih rendah. Budaya organisasi adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasional. Nilai organisasional utama yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan adalah kepercayaan.

Komponen organisasi lain yang mempengaruhi retensi karyawan berhubungan dengan strategi, peluang dan manajemen organisasi. Semua pengurangan karyawan, pemberhentian sementara, merger dan akuisisi, serta penyusunan ulang organisasional telah mempengaruhi loyalitas dan retensi karyawan.

2. Peluang karier organisasi

Survei yang dilakukan AON Consulting (sebuah lembaga independen yang mengkaji loyalitas di tempat kerja) terhadap karyawan di semua jenis pekerjaan tetap menunjukkan bahwa usaha pengembangan karir organisasional dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk perkembangan pribadi memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan. Usaha pengembangan karir organisasional dirancang untuk memenuhi harapan para karyawan bahwa para pemberi kerja mereka berkomitmen untuk mempertahankan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuannya saat ini. Perencanaan karir organisasi juga meningkatkan retensi karyawan dengan mengupayakan perencanaan karir formal.

3. Penghargaan dan retensi karyawan

Banyak manajer yakin bahwa uang merupakan faktor retensi karyawan yang utama. Sekitar 89% responden dalam sebuah survei dan sebagian besar karyawan menyebutkan gaji yang lebih baik atau kompensasi yang lebih tinggi sebagai alasan untuk berpindah kerja. Akan tetapi kenyataannya sedikit lebih rumit. Persoalan lain yang mempengaruhi retensi karyawan adalah program tunjangan kompetitif dan bonus special, kinerja dan kompensasi serta pengakuan.

4. Rancangan tugas dan pekerjaan

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Selanjutnya fleksibilitas kerja juga membantu retensi karyawan.

5. Hubungan karyawan

Kumpulan faktor terakhir yang diketahui mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Hubungan karyawan, termasuk perlakuan adil/ tidak diskriminatif dan pelaksanaan kebijakan SDM, juga dapat meningkatkan retensi karyawan.

Asas-asas umum manajemen (*general principles of management*) menurut Henry Fayol seperti dikutip Hasibuan menyebutkan asas kestabilan masa jabatan (*stability of turn-over personnel*) yang maksudnya, pimpinan perusahaan harus berusaha agar mutasi dan keluar masuknya karyawan tidak terlalu sering. Karena akan mengakibatkan ketidakstabilan organisasi, biaya-biaya semakin besar dan perusahaan tidak mendapat karyawan yang berpengalaman. Pimpinan perusahaan harus berusaha, agar setiap karyawan betah bekerja sampai masa pensiunnya. Jika sering keluar masuk karyawan, manajer perlu menyelidiki penyebabnya. Apakah karena gaji terlalu kecil, perlakuan yang kurang baik dan lain sebagainya (Hasibuan, 1996).

Cushway (1996) mengatakan baik sebagai bagian dari proses perencanaan atau bagian dari manajemen kinerja yang efektif, perlu bagi organisasi untuk membentuk strategi kepemilikan. Kegagalan akan menyebabkan tingkat perputaran yang tinggi. Hal-hal umum yang mempengaruhi pergantian pegawai adalah :

1. Upah dan fasilitas – ini harus dianggap adil, karena ketidakpuasan dapat tumbuh bila mereka diperlakukan tidak sama dengan rekannya. Demikian juga bila organisasi tidak menggaji sebaik yang ditawarkan *competitor/* pesaing maka lama kelamaan akan kehilangan pegawai.
2. Pengakuan dan prospek – setiap ada kesempatan, manajer harus memberikan apresiasi atas pekerjaan yang terselesaikan dengan baik. Pekerja yang efektif sedapat-dapatnya dipromosikan asalkan mereka dilengkapi dengan keahlian untuk pekerjaan berikutnya, tetapi jika promosi tak dapat diberikan, paling tidak pujian yang harus disampaikan.
3. Kondisi kerja – Kondisi kerja yang buruk akan menyebabkan ketidakpuasan

4. Desain kerja – pekerjaan itu sendiri harus sedapat-dapatnya dirancang untuk memenuhi kebutuhan individu dan harus memungkinkan adanya variasi minat dan kesempatan untuk belajar dan bertumbuh, jika tidak, kekecewaanlah yang mungkin timbul.
5. Hubungan kerja – hubungan kerja yang buruk akan menyebabkan kekecewaan dan mengakibatkan ketidakhadiran serta menambah tingkat perputaran pegawai
6. Kinerja – jika manusia merasa tidak cukup dan hatinya tidak berada di pekerjaannya, maka secara moral mereka akan menderita, oleh karena itu mereka harus diberi petunjuk yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka dan diberikan juga pelatihan yang perlu.
7. Perjanjian – jika manusia tidak merasa bertanggung jawab terhadap organisasi, maka mereka akan mencari kesibukan sendiri. Adalah tugas manajer untuk menjelaskan tujuan organisasi dan berusaha mendapatkan rasa tanggung jawab mereka.
8. Promosi dan seleksi yang buruk – mengangkat seseorang yang tidak siap untuk suatu pekerjaan akan menyebabkan tingginya tingkat perputaran karyawan.
9. Harapan – jika ada pengharapan akan kemajuan di dalam organisasi atau tersedianya imbalan, namun kemudian tidak terpenuhi, akan muncul ketidakpuasan dan menambah tingkat perputaran karyawan.
10. Supervisi dan manajemen yang tidak efektif.

2.3.2 Strategi Retensi Karyawan

Torrington dalam Ati Cahayani (2009) mengatakan, ada 5 macam strategi retensi karyawan, yaitu kompensasi, pemenuhan harapan, induksi, praktik SDM yang memperhatikan keluarga karyawan, serta pelatihan dan pengembangan. Kelima hal itu tidak serta-merta bisa mempertahankan karyawan. Ada sejumlah hal lain yang perlu diperhatikan, terkait dengan strategi retensi karyawan.

Strategi retensi pertama adalah kompensasi. Kompensasi dimasukkan sebagai strategi retensi pertama, karena hal ini sering kali dianggap sebagai pemicu utama ketidakpuasan karyawan yang pada akhirnya menyebabkan

ketiadaan loyalitas. Di dalam Teori Dua Faktor oleh Herzberg, kompensasi adalah salah satu faktor hygiene (Gibson et al, 2003, h. 132 dalam Ati Cahayani 2009). Bila organisasi tidak bisa memenuhi faktor hygiene, karyawan merasa tidak puas. Bila mereka merasa tidak puas, mereka mungkin tidak bekerja seperti seharusnya, dan pada akhirnya, kita sulit mengharapkan loyalitas mereka. Tetapi bila kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka yang terjadi hanyalah pemeliharaan tingkat kepuasan, bukan kepuasan yang meningkat pesat. Ada pendapat lain yang menyatakan bahwa upah yang baik hanya bisa mempertahankan karyawan bila ada faktor lain yang juga membuat mereka senang. Contoh, selain mendapat upah yang baik, karyawan akan setia pada perusahaan bila mereka memiliki lingkungan kerja yang menyenangkan serta diberi kesempatan untuk mewujudkan aktualisasi diri mereka. Berdasarkan informasi sejumlah informan, alasan mereka atau bawahan atau rekan kerja mereka keluar dari tempat kerja mereka sebagian besar lebih disebabkan oleh faktor lingkungan kerja dan ketiadaan harapan untuk promosi (*dead-end carrier*). Jadi, selain masalah kompensasi, perusahaan harus mampu untuk memenuhi harapan karyawan.

Karyawan masuk ke dalam organisasi dengan sejumlah harapan, antara lain harapan untuk mendapat promosi, harapan untuk bekerja dengan tenang, harapan untuk mendapat imbalan yang sesuai dengan tenaga yang telah dicurahkan. Pemenuhan harapan karyawan sebenarnya termasuk di dalam kontrak psikologis. Menurut Armstrong (2000) dalam Ati Cahayani (2009), dari sudut pandang karyawan, kontrak psikologis mencakup:

1. Kepercayaan terhadap manajemen organisasi untuk memenuhi janji mereka dalam menyampaikan kesepakatan;
2. Bagaimana mereka diperlakukan secara adil dan konsisten;
3. Cakupan untuk menunjukkan kompetensi;
4. Harapan karier dan peluang untuk mengembangkan keterampilan;
5. Keterlibatan dan pengaruh

Strategi ketiga adalah induksi. Induksi terkait dengan masa orientasi karyawan baru. Ada sejumlah tujuan induksi, yaitu membantu karyawan baru

untuk menyesuaikan emosinya dengan tempat kerja baru, menjadi wadah untuk menyampaikan informasi dasar tentang organisasi, dan menyampaikan aspek kultural yang dimiliki perusahaan, seperti kebiasaan yang ada di perusahaan itu (Torrington et al., 2003, h. 219 dalam Ati Cahayani, 2009).

Strategi retensi keempat adalah praktik SDM yang memerhatikan keluarga karyawan. Contoh, bila seorang karyawan yang sudah berkeluarga akan dipindahtugaskan, pihak perusahaan harus mempertimbangkan nasib keluarga inti karyawan tersebut. Satu solusi yang baik adalah, saat menugaskan karyawan yang sudah berkeluarga ke luar kota, pihak perusahaan harus memikirkan akomodasi bagi keluarga karyawan tersebut, setidaknya membantu mencari akomodasi bagi keluarga karyawan itu.

Strategi retensi kelima adalah dalam bidang pelatihan dan pengembangan karyawan. Penugasan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang tidak adil pun bisa mengurangi loyalitas karyawan. Perusahaan harus menyampaikan alasan yang masuk akal dan transparan saat akan mengirim karyawan mengikuti pelatihan dan pengembangan. Tanpa transparansi, akan timbul kecurigaan. Rasa curiga bisa memicu konflik, menghasilkan situasi kerja yang tidak sehat, dan pada akhirnya mengurangi loyalitas karyawan.

Saran Chusway (1996) untuk mengurangi tingkat perputaran pegawai adalah proses perencanaan harus memperhitungkan rencana-rencana terhadap:

1. suplai SDM;
2. organisasi dan struktur;
3. rekrutmen dan mempertahankan kepemilikan (terhadap pegawai);
4. penggunaan dan fleksibilitas pegawai;
5. pelatihan dan pengembangan;
6. komunikasi;
7. manajemen kinerja;
8. upah

2.4 Retensi Pustakawan

Dalam *Dictionary for Library and Information Science* (Reitz, 2004) istilah retensi dikatakan : *to keep its personel from accepting employment elsewhere and to the capacity of an academic institution to keep students enrolled through graduation.*

Ada sejumlah survei yang dilakukan oleh organisasi di luar negeri mengenai mempertahankan pegawai. Pertama sebuah studi yang dilakukan oleh Luzius & Ard (2006) mengenai alasan pustakawan meninggalkan bidang kepustakawanan dan karir apa yang mereka kejar setelahnya. Hasil survei tersebut menyatakan bahwa mantan pustakawan akademis tersebut tidak merasa puas dengan administrasi, citra dan gajinya. Kepustakawanan sebagai sebuah bidang karir telah menyita banyak perhatian di tahun-tahun belakangan ini. Telah banyak diadakan diskusi mengenai perlunya rekrutmen dan mempertahankan karyawan secara lebih efektif pada perpustakaan. Bahkan, “Rekrutmen, pelatihan dan mempertahankan pustakawan” ditunjukkan sebagai isu teratas yang dihadapi pustakawan akademis menurut *Future Task Force of the Association of College and Research Libraries*. Dalam mempelajari isu rekrutmen dan mempertahankan karyawan pada Creighton University, Bothmer menulis, “Strategi rekrutmen memang penting, akan tetapi sama pentingnya untuk mempertahankan karyawan yang baik dalam sebuah perpustakaan”.

Contoh lain dari perhatian yang diberikan pada topik “rekrutmen dan mempertahankan karyawan” ada pada *Association of College and Research Libraries (ACRL) Ad-Hoc Task Force on Recruitment and Retention Issues* (Satuan Tugas pada Rekrutmen dan Mempertahankan Karyawan). Kelompok ini dibentuk pada awal tahun 2001 untuk membantu menentukan topik dan mengembangkan strategi untuk mencegah kesenjangan pekerja di perpustakaan akademis. Mereka mempersiapkan makalah untuk menyatakan posisi mereka pada permasalahan ini di bulan Mei 2002. Makalah ini mendefinisikan faktor-faktor utama yang menyebabkan penurunan jumlah pustakawan, termasuk bertambahnya usia pustakawan, peningkatan kompetisi dari sektor karir lain, gaji yang kurang bersaing, dan kecenderungan citra negatif pada profesi pustakawan. Walaupun fokus terbesar adalah pada rekrutmen, mereka juga menjelaskan bahwa dengan adanya kecenderungan penurunan jumlah pustakawan, mempertahankan karyawan yang berkualitas dan termotivasi menjadi hal yang lebih penting. Memahami kebutuhan karyawan di berbagai jenjang karir mereka, serta alasan-alasan untuk mempertahankan pekerjaan atau mencari pekerjaan baru, adalah salah satu kunci dalam strategi mempertahankan karyawan (Luzius & Ard, 2006).

Lebih lanjut *ACRL's Ad-Hoc Task Force* dalam (Luzius & Ard, 2006) pada topik “Rekrutmen dan Mempertahankan Karyawan” mengenai permasalahan yang berkaitan dengan penurunan jumlah pustakawan. Mereka menulis bahwa orang-orang tersebut mempertimbangkan sejumlah pertanyaan ketika memutuskan untuk bertahan (maupun meninggalkan) sebuah posisi di perpustakaan, yang meliputi:

1. Gaji dan Tunjangan;
2. Tanggung Jawab Jabatan;
3. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang;
4. Kemampuan untuk berpindah tempat dan mempelajari keahlian baru atau mengubah jalur karir;
5. Peluang promosi;
6. Kualitas kehidupan kerja;
7. Hubungan kerja dengan supervisor dan rekan kerja; dan
8. Lingkungan kerja dan citra/reputasi perpustakaan dan institusi.

Kedua, Penelitian tentang “*Recruitment and retention in the public library - a baseline study*” oleh Usherwood, et al, 2000, menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang mendorong orang untuk meninggalkan bidang kepustakaan, hasilnya adalah sebagai berikut:

1. kurangnya prospek karir di masa mendatang
sedikitnya kesempatan promosi merupakan hal yang mendorong mereka meninggalkan pekerjaannya
2. pertimbangan kontrak kerja yang kurang memuaskan
nilai gaji yang rendah adalah alasan utama mereka meninggalkan pekerjaannya.
3. karakteristik organisasi yang buruk
pengaturan sumber daya organisasi yang buruk.
4. hal-hal yang berhubungan dengan tugas sehari-hari
hanya sedikit yang menganggap tugas yang dilakukannya sebagai pendorong karyawan meninggalkan pekerjaannya.
5. berbagai alasan pribadi

diantaranya adalah alasan keuangan, kondisi kerja yang memburuk, dan meningkatnya tekanan pekerjaan.

Lebih dari seperlima faktor yang diidentifikasi sebagai sebab karyawan bertahan dalam pekerjaannya, merupakan hal yang negatif. Diantaranya adalah kurangnya keahlian yang dapat ditransfer dan kurangnya kesempatan di bidang lain. Data-data penelitian menunjukkan sejumlah karyawan yang merasa tidak puas karena harapannya tidak terpenuhi yang berdampak pada dirinya sendiri, rekan kerja dan kinerja pelayanan pada umumnya. Sifat dasar dari pekerjaan ini tetap menjadi faktor utama yang menjadi daya tarik dalam merekrut maupun mempertahankan karyawan, yaitu komitmen seseorang terhadap etos pelayanan masyarakat. Komentar yang dinyatakan oleh beberapa responden bahwa kandidat “terbawa” ke dalam profesi ini karena alasan negatif kemungkinan merupakan hasil dari prosedur seleksi yang kurang memadai. Hal ini ikut menjelaskan sedikitnya perpindahan keluar dari profesi, sementara sumber utama dari perpindahan karyawan adalah menuju organisasi perpustakaan umum lainnya. Penjelasan lain adalah, meskipun terdapat lowongan di beberapa organisasi, akan tetapi secara keseluruhan, profesi ini mengalami stagnasi. Dan alasan mengapa karyawan tidak berpindah ke bidang lain adalah karena mereka meyakini bahwa keahlian mereka tidak dapat ditransfer. Dua pertiga organisasi perpustakaan memiliki kebijakan untuk tidak merekrut dari luar, yang juga memicu terjadinya stagnasi dalam profesi ini. Hal lain yang perlu diteliti lebih lanjut adalah perbandingan antara lama karyawan bertahan dalam pekerjaannya di bidang perpustakaan dibandingkan dengan bidang lain. Apakah karyawan tersebut bertahan karena pengaruh faktor luar atau berkurangnya motivasi individu. (Usherwood, et al, 2000)

Sementara itu sebuah penelitian yang dilakukan di perpustakaan umum di Ghana pada tahun 1997 oleh Vida Mensah & AA. Alemma menganalisa berbagai alasan mengapa karyawan meninggalkan pekerjaannya:

1. Tingkat *Turnover* yang tinggi diantara para profesional

Costley & Todd (1987) dalam Mensah & Alemma (1997) menyatakan bahwa tingkat *turnover* yang tinggi bisa berarti kebijakan personalia yang buruk, kebijakan rekrutmen yang buruk, pelaksanaan pengawasan yang buruk,

prosedur penyampaian keluhan yang buruk, maupun kurangnya motivasi pribadi. Tingkat *turnover* yang tinggi di perpustakaan umum di Ghana mungkin saja berkaitan dengan sikap kepemimpinan, dimana dewan bersifat birokratis dan karyawan terlibat dalam rutinitas pekerjaan yang monoton. Sedangkan dalam organisasi modern, karyawan memiliki definisi yang unik mengenai pelayanan perpustakaan dan mengharapkan manajemen untuk mengadopsi konsep-konsep baru, berbagai ide dan nilai baru serta struktur organisasi yang baru pula.

2. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan

Hal ini sesuai dengan pandangan Leap & Crino (1992) dalam Mensah & Alemma (1997) bahwa perbedaan individu harus dipertimbangkan ketika menyusun dan melaksanakan program dan kebijakan personalia.

3. Konflik dalam Pekerjaan

Sebuah prosedur penyampaian keluhan yang efektif dapat membantu mengendalikan keluhan maupun konflik yang berhubungan dengan ketidakpuasan karyawan.

4. Tingkat Pembayaran Rendah

100% responden menyatakan tingkat pembayaran rendah. Orang dengan pendidikan profesional seringkali membuat keputusan, terutama berdasar pada manfaat ekonomis, termasuk keberhasilan finansial. Apabila pekerjaan mereka menawarkan manfaat finansial yang bagus, semakin besar kemungkinan mereka untuk tetap bertahan. Ketika karyawan beranggapan bahwa pekerjaan mereka tidak memberikan manfaat finansial seperti yang diharapkan, maka kemungkinan mereka akan meninggalkannya.

5. Status Sosial Rendah

81,8% responden berpendapat bahwa status sosial pustakawan adalah rendah. Hal ini menunjukkan adanya tingkat motivasi yang rendah. Dari sudut pandang kebutuhan, pekerjaan bertindak sebagai tujuan ekonomis dan sosial bagi seorang individu. Status sosial seseorang, keberadaan kelas, gaya hidup dan hubungan sosial, sebagian besar ditentukan oleh pekerjaan atau profesi yang lebih tinggi. Sehingga pekerjaan menjadi sumber utama dari kepercayaan diri dan keberadaan di komunitas. Namun ketika penghargaan tidak diberikan atas

efek psikologis dari suatu pekerjaan seseorang, hal itu dapat menjadi alasan yang kuat untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.

6. Pekerjaan yang kurang menantang

Dikatakan pekerjaannya kurang memiliki tantangan karena pekerjaan mereka bersifat pengulangan dan rutinitas. Karenanya tidak memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keahlian maupun pengetahuan mereka.

7. Manajer yang tidak kompeten

Mereka tidak memiliki kepercayaan kepada manajemen. Lewis (1983) menyatakan bahwa ketidakmampuan manajer untuk menjalankan organisasinya dengan baik akan berdampak negatif pada para karyawannya.

8. Ketidakpuasan atas Sistem Manual

Hal ini membuktikan saran pada studi sebelumnya bahwa “pelayanan Perpustakaan Umum di Ghana keluar dari konsep tradisional dan mengevaluasi kembali tujuan mereka untuk memenuhi kebutuhan modernisasi. Sayangnya, tidak ada usaha untuk menggunakan teknologi informasi yang baru untuk memberikan pelayanan di Perpustakaan Umum Ghana” (Alemna, 1996)

9. Promosi yang tertunda

Hal ini membuktikan bahwa organisasi tersebut tengah mengalami hambatan dalam perkembangannya. Promosi yang dilakukan berdasar pada senioritas daripada kualitas kinerja, menurut Leap & Crino (1992) dalam Mensah & Alemna (1997) dapat menyebabkan promosi yang tertunda. Karena promosi dilakukan berdasar pada senioritas maka karyawan akan cenderung merasa cukup puas dengan kinerjanya dan tidak berusaha mencari kesempatan untuk mengembangkan diri. Berarti karyawan akan menduduki suatu posisi jabatan meskipun mereka memiliki kekurangan pada kriteria keahlian yang diperlukan untuk jabatan tersebut.

Solusi-solusi berikut ini menurut Mensah & Alemna (1997) adalah yang disarankan untuk mengurangi tingkat turnover yang tinggi.

1. Wawancara “setelah-keluar” seharusnya digunakan untuk mengidentifikasi dan memecahkan penyebab sebenarnya yang mengarah pada *turnover*
2. Hubungan antar rekan kerja (atasan-bawahan) harus diperbaiki

3. Prosedur rekrutmen dan seleksi harus diperbaiki
4. Lowongan kerja harus diumumkan dengan tepat
5. Program pelatihan karyawan yang lengkap, termasuk program-program khusus dan seminar, harus didesain untuk membantu para profesional agar dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan terbaru dalam kepustakaan
6. Staf profesional yang berada dalam posisi administratif harus mencoba untuk mengikuti pelatihan manajemen
7. Seharusnya diadakan pengayaan pekerjaan atau mendesain ulang pekerjaan sehingga karyawan dapat memiliki pekerjaan yang lebih menarik, menantang dan memuaskan
8. Aktifitas organisasi seharusnya diumumkan (diiklankan) untuk menarik perhatian masyarakat tentang peran perpustakaan umum dalam pengembangan bangsa
9. Teknologi informasi yang baru seharusnya diperkenalkan untuk membantu memaksimalkan kemampuan kerja, khususnya di bidang katalogisasi
10. Mekanisme penyampaian keluhan untuk karyawan yang tidak diwakili oleh serikat pekerja harus dijalankan
11. Promosi seharusnya dilaksanakan berdasarkan informasi kualitatif dimana potensi karyawan dinilai dengan tepat dan tidak hanya berdasarkan senioritas maupun masa kerja.