

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Perpustakaan Perguruan Tinggi

Perpustakaan adalah salah satu alat yang vital dalam setiap program pendidikan, pengajaran dan penelitian bagi setiap lembaga pendidikan dan ilmu pengetahuan. Lembaga perpustakaan merupakan inti setiap program pendidikan dan pengajaran sehingga perpustakaan harus menjadi “*The heart of educational programs*” yang harus mendukung tiap proses tersebut. Nilai suatu lembaga pendidikan, perguruan tinggi ataupun lembaga riset dan ilmu pengetahuan itu bergantung antara lain pada kelengkapan dan kesempurnaan jasa yang dapat diberikan oleh perpustakaan dan ini juga sangat bergantung pada kesigapan dan kemampuan dari petugas perpustakaan itu sendiri.

Lembaga informasi dalam hal ini Perpustakaan memberikan dampak yang signifikan kepada komponen-komponen suatu institusi pendidikan, karena fungsinya menjadi pusat bagi kegiatan mahasiswa dan dosen dalam proses belajar mengajar. Suatu pengajaran di kelas hanyalah tempat bertatap muka antara mahasiswa dan dosen (*teaching process*), selanjutnya yang terjadi adalah *learning process* di perpustakaan. Pengajar mencari perkembangan ilmu di perpustakaan dan pusat informasi lainnya, mahasiswa juga belajar ilmu di lembaga informasi. Agar terjadi proses demikian maka perpustakaan harus kuat terutama dari segi koleksi, fasilitas untuk akses ke informasi global, serta pendukung yang tidak kalah penting adalah SDM yang menjadi fasilitator dalam pelacakan informasi. Peran SDM dalam lembaga perpustakaan harus lebih ditingkatkan serta lebih dioptimalkan agar perpustakaan itu mampu melakukan pelayanan yang prima kepada pengguna, supaya output yang dihasilkan oleh perguruan tinggi tersebut menjadi lebih baik.

Dalam hal ini Attherton maupun Weisman mendefinisikan Perpustakaan sebagai salah satu jenis sistem informasi yang spesifik, merupakan suatu kumpulan dokumen (dalam arti luas), yang terorganisasi, serta terpelihara untuk kepentingan rujukan dan bahan ajar, sedang definisi dari Perpustakaan Perguruan Tinggi menurut Saleh (2001) adalah sebagai salah satu jenis sistem informasi

yang spesifik, merupakan suatu kumpulan dokumen (dalam arti luas), yang terorganisasi, serta terpelihara untuk kepentingan rujukan dan bahan ajar selain melakukan fungsi-fungsi pengumpulan bahan pustaka, pengolahan bahan pustaka (katalogisasi), serta melakukan layanan sirkulasi bahan pustaka, perpustakaan juga melakukan penciptaan, publikasi, serta disseminasi informasi, bahkan perpustakaan juga melakukan pengumpulan rekaman hasil-hasil penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sejak perencanaan, sedang berjalan dan sesudah selesai.

Dengan definisi demikian maka ruang lingkup kegiatan perpustakaan dapat menjadi lebih luas, misalnya:

1. Kegiatan-kegiatan yang berbasis pengelolaan pustaka dan/atau informasi;
2. Kegiatan-kegiatan yang berbasis publikasi;
3. Kegiatan-kegiatan yang mengarah ke pengembangan sistem;
4. Kegiatan-kegiatan preservasi informasi;
5. Kegiatan-kegiatan yang berbasis layanan informasi;
6. Kegiatan-kegiatan analisis data dan hubungan dengan pemakai;
7. Kegiatan-kegiatan yang bersifat peningkatan mutu SDM;

Definisi tersebut dapat memberi efek maka dapat ditentukan fungsi lembaga perpustakaan seperti berikut:

1. Sebagai pusat sistem belajar mengajar bagi sivitas akademika perguruan tinggi yang bersangkutan sehingga menghasilkan lulusan yang bermutu tinggi;
2. Sebagai tempat terselenggaranya penelitian bagi sivitas akademika perguruan tinggi sehingga ilmu pengetahuan dan teknologi dapat berkembang dengan baik;
3. Sebagai sarana untuk kerjasama dengan pihak-pihak luar perguruan tinggi dalam pengumpulan, pengolahan serta penyebarluasan informasi ilmu pengetahuan dan teknologi;
4. Sebagai sarana untuk mengakses informasi baik di dalam kampus maupun luar kampus, bahkan luar negeri;

5. Sebagai sarana untuk pemanfaatan koleksi secara bersama dengan perpustakaan lain sehingga memperlancar pencarian maupun penyebaran informasi;

Selain fungsi-fungsi tersebut maka sudah seharusnya perpustakaan mampu memenuhi kebutuhan civitas akademika yang berhubungan dengan Tridharma Perguruan Tinggi, yaitu: Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, sebagai sebuah refleksi intelektualitas dosen dan mahasiswa serta elemen-elemen yang lain di dalam perguruan tinggi.

2.2 Sumber Daya Manusia Perpustakaan Perguruan Tinggi

Sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap fungsi-fungsi pelayanan dan fungsi-fungsi administrasi dalam sebuah lembaga informasi khususnya perpustakaan. Perpustakaan menjadi sebuah lembaga yang teramat penting dalam proses penelusuran ilmu pengetahuan di lembaga pendidikan.

Sumber daya manusia menurut Nawawi (1997, p. 42) mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi potensi fisik dan psikis dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan perpustakaan, dalam ini pemanfaatan optimalisasi sumber daya harus berjalan dengan baik di perpustakaan Perguruan Tinggi. Hal-hal tersebut perlu mendapat respon dari pimpinan perpustakaan agar peningkatan SDM mampu merealisasikan tujuan dari Tridharma Perguruan Tinggi. Selanjutnya dapat dilihat pula tujuan dari peningkatan sumber daya manusia perpustakaan perguruan tinggi, yaitu untuk mendukung:

1. Agar tercapai kondisi para staf perpustakaan mendukung kemampuannya mewujudkan produktivitas yang tinggi dalam bekerja, baik dari segi fisik maupun psikis dan mampu meningkatkan kesediaan bekerja keras dengan moral dan disiplin yang tinggi. Kondisi yang hendak diwujudkan perasaan aman dan puas bekerja karena berada dalam posisi yang menyenangkan sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia;
2. Menunjang pencapaian tujuan di lingkungan agar staf perpustakaan dapat memberikan hasil dan pelayanan yang berkualitas;
3. Memberikan dukungan bagi terwujudnya proses produksi berkualitas

Universitas Indonesia

agar menghasilkan keuntungan atau manfaat lainnya bagi badan atau lembaganya.

Cara peningkatan sumber daya manusia perpustakaan perguruan tinggi dalam mencapai fungsi utama lembaga induknya:

1. Dengan meningkatkan kemampuan kerja, baik secara individual, kelompok maupun sebagai kegiatan badan atau lembaga secara keseluruhan.
2. Pendidikan non formal: Pendidikan yang diadakan oleh lembaga perpustakaan itu sendiri, yang berkaitan dengan segala sesuatu yang menyangkut pengolahan dan pemanfaatan perpustakaan, dokumentasi dan informasi. Mereka dituntut ahli dalam bidang dokumentasi dan informasi di samping ahli dalam kepustakawanan untuk menghadapi tantangan yang dihadapi.
3. Keterampilan terhadap teknologi informasi: Keahlian yang berhubungan dengan pemahaman teknologi informasi terutama komputer, jaringan internet, aplikasi perpustakaan dan lain-lain.

2.3 Deskripsi Teoritik

2.3.1 Hakikat Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja mengandung makna singkat pencapaian dari suatu tujuan, pencapaian tujuan merupakan suatu syarat untuk menghasilkan kinerja yang telah ditentukan baik secara kualitas maupun kuantitas pencapaian dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki. Sementara itu pengertian kinerja sendiri tidak dapat dipisahkan dari apa yang telah terjadi dalam kegiatan kerja, baik dalam kantor maupun di luar kantor. Apa yang dialami pegawai dalam proses peningkatan dan kemampuannya dalam bekerja akan memperoleh hasil yang seimbang. Pengalaman tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti : kualitas kinerja pegawai serta karakteristik kinerja pegawai yang merupakan cermin profesional pegawai.

Para pakar banyak yang berbeda pendapat dalam hal memberikan pengertian kinerja. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan latar belakang dan pandangan dari masing-masing pakar tentang kata kinerja. Bahkan dari segi

terminologi sendiri banyak istilah yang selalu digunakan selain dari kinerja tersebut juga unjuk kerja, hasil kerja dan karya maupun prestasi kerja.

Terlepas dari perbedaan tersebut istilah kinerja dalam bahasa Inggris disebut sebagai *performance*. Dalam English Dictionary sebagaimana dikutip Prawirosentono (1999, p. 1) mempunyai arti sebagai berikut :

- a) Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*)
- b) Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar (*to discharge of fulfill as a vow*)
- c) Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an undertaking*)
- d) Melakukan suatu kegiatan dalam permainan (*to act a part in a play*)
- e) Melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya untuk mendapatkan hasil yang diharapkan (*to do what is expected of person or machine*)

Sementara Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko (1994, p. 124) mengutip pendapat H. Kusnadi. HMA bahwa, kinerja adalah gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan-kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu. Namun dalam pemakaian sehari-hari, kata kinerja itu sendiri dalam bahasa Inggris sering disebut dengan *performance* yang bermakna prestasi atau hasil yang dicapai.

Seperti halnya yang diungkapkan oleh Bernadin J. Russel “*Performance is defined is the record of outcomes reduced a specified job function or activity a specified time period*” (jumlah keluaran yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau keluaran aktivitas dalam jangka tertentu) (Komaruddin, 1992, p. 112).

Sejalan dengan pendapat di atas, Ilyas (1999, p.55) juga mengungkapkan bahwa kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kualitatif maupun kuantitatif dalam suatu organisasi. Lebih lanjut Prasetya Irawan (1995, p. 43), mengatakan bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja seorang pekerja, dalam sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Perguruan Tinggi sebagai organisasi formal merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa komponen. Dimana komponen-komponen tersebut melaksanakan tugas sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dan saling bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Robbins (1990) dalam hubungan ini mengemukakan sebuah organisasi adalah suatu kesungguhan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang dapat diidentifikasi secara relatif dan mencapai tujuan bersama atau menentukan tujuan.

Sebagaimana dimaklumi, organisasi adalah suatu kesatuan sosial dari kelompok manusia yang saling berinteraksi berdasarkan pola tertentu dalam upaya mencapai tujuan yang ditentukan. Dengan kata lain organisasi bukan sekedar kumpulan orang dan bukan pula sekedar pembagian pekerjaan tetapi di dalam organisasi terdapat keterikatan individu dan saling mempengaruhi. Sutarto (1995, p. 40) dalam hal ini mengemukakan organisasi adalah sistem saling pengaruh antara orang dalam sekelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Sukanto dan T. Hani Handoko (1994, p. 4) mengemukakan hakekat suatu organisasi adalah adanya orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan, tersusun dari sebuah subsistem yang saling berhubungan dan bergantung, kerja sama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang serta mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai. Untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik dan optimal diperlukan suatu rekayasa dasar dan sistematis dengan memanfaatkan orang-orang yang ada dalam organisasi. Rekayasa dasar dan sistematis inilah yang dikenal dengan manajemen.

Dalam kaitannya dengan kinerja, Irawan (1995) membagi kinerja dalam tiga bentuk, yakni : kinerja organisasi, kinerja proses dan kinerja pekerja. Lebih lanjut dikatakan ketiga macam kinerja merupakan salah satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan satu dengan lainnya.

2.3.1.1 Kinerja Organisasi

Dalam kenyataan tujuan ideal yang dicanangkan dalam organisasi selalu tidak tercapai sepenuhnya. Paling tidak dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal antara lain : 1). Kinerja proses dan kinerja pegawai tidak sesuai yang diharapkan; 2). Kebijakan (peraturan) baru dari pemerintah yang tidak menguntungkan

organisasi; 3). Kalah dalam persaingan dan lain-lain. Dengan kata lain yang tercapai secara aktual itulah yang sering disebut dengan kinerja organisasi.

2.3.1.2 Kinerja Proses

Secara umum faktor-faktor kinerja proses adalah sumber daya manusia, sarana fisik, maupun desain proses. Seluruh proses akan berjalan dengan baik bila ada manusia yang menggerakkannya. Dengan kata lain kualitas manusia sangat menentukan kinerja proses, walaupun harus ada dukungan dari faktor-faktor yang lainnya namun itu bukanlah suatu hal yang dominan.

2.3.1.3 Kinerja Pekerja

Sebagaimana telah disinggung, kinerja atau "*performance*" berarti perubahan/prestasi. Dalam konteks ini kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja, dalam sebuah proses manajemen atau Departemen secara keseluruhan. Hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat pula diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Beberapa persyaratan standar untuk mengukur kesuksesan kinerja pekerja yakni :

- a) Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi.
- b) Standar kinerja haruslah stabil dan dapat diandalkan.
- c) Standar kinerja haruslah membedakan antara pelaksana pekerjaan dan yang rusak.
- d) Standar kinerja harus dinyatakan dalam angka.
- e) Standar kinerja haruslah dipahami oleh pegawai dan pengawas.
- f) Standar kinerja haruslah memberikan penafsiran tunggal.

Standar-standar tersebut dapat mengontrol adanya penyimpangan terhadap kinerja pekerja dalam bekerja sesuai dengan ketetapan standar pekerjaan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Marihhot, 2002, p. 195). Lebih lanjut Marihot berpendapat :

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya.

begitu pentingnya arti kinerja bagi suatu organisasi karena dengan kinerja yang baik dari semua pegawai tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan cepat dan

terarah sesuai dengan garis-garis besar haluan organisasi maupun rencana strategis jangka pendek, menengah dan panjang.

Teknik-teknik dasar manajemen personalia dapat mempengaruhi lini dasar perusahaan, teknik-teknik manajemen yang diterapkan para pimpinan tersebut memiliki dampak yang besar atas produktifitas dan prestasi kerja. Hal ini sejalan dengan yang diterangkan oleh Gary Dessler dalam terjemahan Agus Dharma (1984, p. 6) bahwa teknik daur kualitas dimana para pegawai diminta mengidentifikasi hambatan prestasi kerja dan mengajukan saran penanggulangan dapat meningkatkan prestasi kerja.

Penilaian unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai untuk dalam upaya untuk memperbaiki kinerjanya sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk promosi, kenaikan gaji, latihan dan lain-lain, sehingga penilaian kinerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan MSDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, dan pelatihan dapat dengan baik dan terarah.

Werther dan Davis mengemukakan (1993, p. 339) bahwa arti pentingnya penilaian kinerja secara lebih rinci dikemukakan sebagai berikut :

- a) Perbaikan unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
- b) Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c) Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- d) Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.

- e) Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- f) Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- g) Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- h) Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
- i) Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- j) Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Dari pemikiran dan penjelasan dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi atau perusahaan adalah keseluruhan aktifitas dan perilaku personel atau organisasi dalam rangka melaksanakan tugas, peran dan tanggung jawabnya, dalam rangka memperoleh hasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Adapun indikator dari kinerja pegawai meliputi (1). Kemanfaatan hasil tugas (2). Kuantitas dan kualitas hasil tugas (3). Pengakuan dan penghargaan, (4). Efektivitas tugas, (5) Keterampilan intelektual.

Mengenai penilaian kinerja pegawai, menurut Felix A. Nigro dalam Moekijat diutarakan sebagai berikut :

- a) Untuk menentukan kenaikan gaji
Kenaikan gaji pada umumnya didasarkan baik atas lamanya masa kerja atau atas kecakapan kerja. Untuk memperoleh kenaikan gaji, pegawai

tidak hanya harus bekerja untuk beberapa waktu yang ditentukan, tetapi juga yang bersangkutan harus mempunyai penilaian hasil pekerjaan yang baik.

- b) Untuk menentukan urutan-urutan dalam pemberhentian pegawai
Penilaian jabatan juga sering digunakan untuk menentukan urutan-urutan, apabila pemberhentian terpaksa dilakukan, karena kekurangan dana.
- c) Untuk menentukan kenaikan jabatan.
Dalam sistem jasa (*merit system*) umumnya penilaian kinerja dipergunakan untuk ujian kenaikan jabatan. Kenyataannya ialah bahwa seseorang yang bekerja dengan baik dalam sesuatu macam jabatan, belum/tidak menjadi jaminan, bahwa ia juga akan demikian halnya dalam sesuatu jabatan yang lebih berat tanggung jawabnya.
- d) Untuk menentukan kebutuhan pelatihan dari masing-masing pegawai.
Kegunaannya dalam hal ini akan tergantung sebagian besar pada macam sistem yang dipergunakan. Bila pengawas memberikan penilaian istimewa, sangat baik, dan sebagainya, maka hal ini tidak memberikan tanda pada titik-titik, dimana pekerja/pegawai harus diperbaiki. Sebaliknya apabila prosedur pengawasan mengharuskan pengawas untuk meneliti dan menetapkan hal-hal yang sesungguhnya dalam mencatat kebaikan dan kelemahan bawahannya, maka hal ini akan membantu mereka dalam merencanakan program pelatihan.
- e) Untuk membantu pegawai dalam memperbaiki hasil karyanya.
Dalam kenyataan hal ini merupakan tujuan penilaian yang sesungguhnya. Pada waktu yang lampau tujuan penilaian jabatan itu sering dititikberatkan pada kegunaan-kegunaan yang negatif. Pengawas dan pegawai terlalu banyak meninjau proses penilaian dari sudut ini, yakni dihubungkan dengan kemungkinan pemberian penghargaan atau hukuman materiil.

2.3.2 Motivasi Kerja (X_1)

Dalam kaitannya dengan motivasi kerja, bahwa sasaran yang jelas, terukur, dan sedang akan meningkatkan kemungkinan seseorang untuk mencapainya, salah satu unsur penting dalam motivasi adalah adanya kemungkinan bahwa seseorang dapat mencapai kinerja yang diharapkan,

disamping adanya hubungan yang jelas antara unjuk kerja dengan *reward*/imbalan yang didapat (*instrumentality*), serta imbalan yang akan didapat sesuai dengan bentuk yang sangat diinginkan pada saat ini (*Valens*).

Dalam proses pencapaian tujuan tersebut harus ada dukungan pula dari atasan berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai, dan pendampingan, bimbingan, pelatihan, serta pengembangan.

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasme dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.

Motivasi secara umum juga sering diartikan sebagai sesuatu yang ada pada diri seseorang yang dapat mendorong, mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan perilaku seseorang. Dengan kata lain motivasi itu ada dalam diri seseorang dalam wujud niat, harapan, keinginan dan tujuan yang ingin dicapai. Motivasi ada dalam diri manusia terdorong oleh karena adanya:

- a) Keinginan untuk hidup
- b) Keinginan untuk memiliki sesuatu
- c) Keinginan akan kekuasaan
- d) Keinginan akan adanya pengakuan

Sehingga secara singkat, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan atau keinginan yang dapat dicapai dengan perilaku tertentu dalam suatu usahanya.

Banyak teori dan model yang telah dikembangkan untuk menjelaskan motivasi manusia. Teori dan model ini dibagi ke dalam dua kelompok utama: konten model dan proses teori. Konten model mencoba untuk menjelaskan apa keinginan dan kebutuhan pekerja. Mereka mencoba untuk menjelaskan sifat kebutuhan individu karena menurut teori-teori ini, kebutuhan pekerja adalah alat-alat yang manajer gunakan untuk memotivasi. Kelompok teori yang kedua dikategorikan sebagai teori proses, yang berfokus pada bagaimana manajer dapat

menggunakan pengetahuan pegawai dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan untuk memotivasi perilaku (Stueart, 2002, p. 330).

Banyak pakar berpendapat untuk memahami tentang motivasi, ada beberapa teori tentang motivasi yang dapat dilihat, antara lain : (1) Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan); (2) Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi); (3) Teori Clyton Alderfer (Teori ERG); (4) teori Herzberg (Teori Dua Faktor); (5) Teori Keadilan; (6) Teori penetapan tujuan; (7) Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan); (8) Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku; dan (9) Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi, tapi yang ditekankan pada tulisan ini adalah pada teori motivasi Maslow, karena pada dasarnya terdapat kemiripan antara teori-teori yang lain dengan teori Maslow.

Menurut Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan) adalah:

“That people’s needs depend on what they already have. In a sense, then, a satisfied needs isn’t a motivator. Human needs, organized in a hierarchy of importance, are physiological, safety, belongingness, esteem, and self actualization”

Lebih lanjut dalam Stueart (2002, p. 331), Maslow berpendapat:

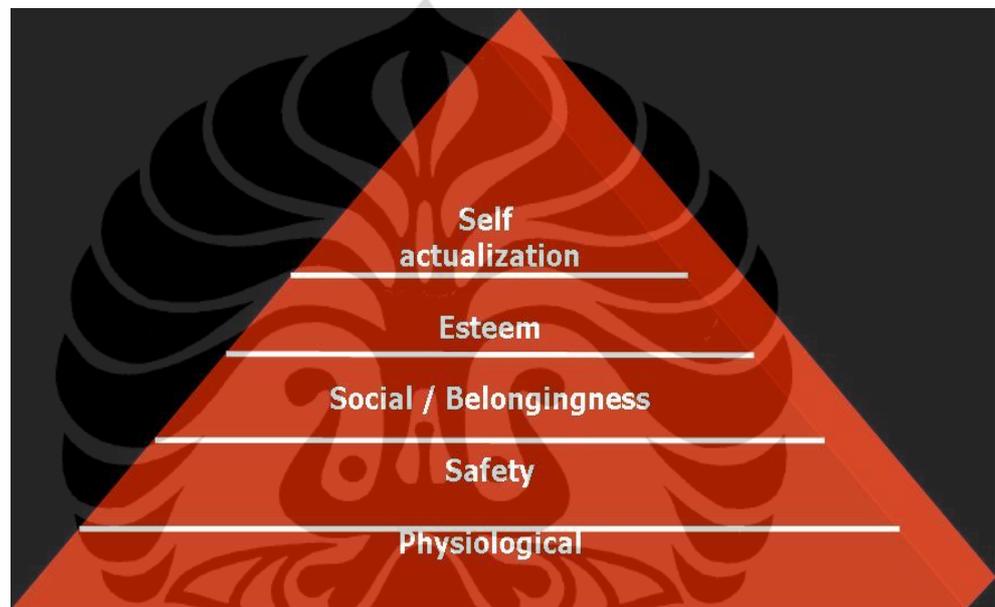
Thus [the human] is a perpetually wanting animal. Ordinarily the satisfaction of these wants is not altogether mutually exclusive, but only tends to be. The average member of our society is most often partially satisfied and partially unsatisfied in all of his [or her] wants. The hierarchy principle is usually empirically observed in terms of increasing percentages of non-satisfaction as we go up the hierarchy.

(Oleh karena itu [manusia] adalah hewan yang berkeinginan terus menerus. Biasanya yang memuaskan keinginan ini tidak semuanya saling eksklusif, tetapi hanya cenderung. Rata-rata sebagian anggota masyarakat kita yang paling sering puas dan tidak puas dalam segala yang dia inginkan. prinsip hierarki biasanya diamati secara empiris dalam hal meningkatkan persentase non-kepuasan seperti kita naik tingkat)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan (deskripsi gambar dapat dilihat pada gambar 2.1), yaitu:

- a) Kebutuhan fisiologikal (*Physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex;

- b) Kebutuhan rasa aman (*Safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual;
- c) Kebutuhan akan kasih sayang (*Social needs*);
- d) Kebutuhan akan harga diri (*Esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status;
- e) Aktualisasi diri (*Self actualization needs*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.



Gambar 2.1 Maslow's Pyramid of Human Needs Sumber : (Robert D. Stueart, 2003, p. 332)

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam

kehidupan organisasional, teori “klasik” Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami “koreksi”. Penyempurnaan atau “koreksi” tersebut terutama diarahkan pada konsep “hierarki kebutuhan “ yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah “hierarki” dapat diartikan sebagai tingkatan, atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya, jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua, dalam hal ini keamanan sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan “koreksi” dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa:

- a) Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang;
- b) Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
- c) Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai “titik jenuh” dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

Selain teori Maslow ada juga teori lain yang secara prinsip memiliki kesamaan diantaranya McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (NACH) yang menyatakan bahwa

motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Selanjutnya adalah teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG”.

Teori yang lain dijumpai adalah seperti yang diungkapkan oleh Herzberg dalam Gibson, yaitu: *View that job satisfaction results from the presence of intrinsic motivators and that job dissatisfaction stems from not having extrinsic factors*. Dalam teorinya Herzberg mengembangkan sebuah model, yaitu “ Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”.

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain. Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul “*Work And Motivation*” mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “ Teori Harapan”.

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut. Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekuensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Dalam hal ini menjadi berlaku suatu pandangan yang dikenal dengan “hukum pengaruh” yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekuensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekuensi yang merugikan. Penting untuk diperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia

yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan “gaya” yang manusiawi pula.

Dari teori-teori yang dikemukakan oleh para pakar tersebut dapat dilakukan suatu analisa sederhana mengenai makna motivasi itu sendiri, seperti yang dinyatakan oleh Meshack dalam Robert D. Stueart (2002, p. 330) bahwa :

Motivation is the willingness to expend energy to achieve a goal or a reward. Thus, motivation is a process governing choices made by individuals among alternate voluntary activities. Motivation at work has been defined as the sum of processes that influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant to work settings.

(Motivasi adalah keinginan untuk mengeluarkan energi untuk mencapai tujuan atau upah. Jadi, motivasi adalah sebuah proses memerintah yang dibuat secara perseorangan diantara kegiatan sukarela. Motivasi di tempat kerja telah ditetapkan sebagai sejumlah proses yang mempengaruhi gerak, arah, dan pemeliharaan perilaku yang bersangkutan-paut untuk tempat bekerja).

Di dalam masyarakat kebanyakan kebutuhan psikologi dasar individu terpenuhi dan dengan demikian tidak berperan sebagai motivator. Dalam bidang Ilmu Perpustakaan Kathlin L. Ray memiliki pendapat dalam Stueart (2002, p. 336), yaitu :

If libraries want to recruit people who value stimulating and challenging jobs they need to emphasize the rewards of working in the library. Fortunately, many self-motivated, committed workers place a high value on psychological reward and are not primarily motivated by money. This is not an excuse to underpay library staff; it simply means that even a library that can't pay top dollar should be able to attract workers who seek responsibility and growth."

Tentang pemberian motivasi di lembaga perpustakaan, bahwa perpustakaan harus berani memberikan motivasi berupa kompensasi yang tinggi jika ingin mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memiliki etos kerja yang baik, karena perpustakaan sebagai lembaga informasi memiliki peranan yang strategis dalam pengembangan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan bagi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Itulah pentingnya motivasi sebagai pemeringkat dalam hal struktur kepegawaian untuk meningkatkan kinerja pegawai agar lebih objektif, profesional dan proposional dalam menjalankan aktivitas sehari-hari.

Berkenaan dengan pembahasan motivasi tidak terlepas dari motif dan pengharapan serta insentif, untuk itu dalam kamus istilah manajemen (1981, p. 174) motif diartikan sebagai berikut: Istilah motif sama artinya dengan kata-kata *motive*, motif, dorongan, alasan dan *driving force*. Motif adalah tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau sesuatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.

Sejalan dengan itu Hasibuan (1999, p. 96) berpendapat yaitu "suatu perangsang keinginan (*want* dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang; setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai". Lebih lanjut Moekijat dalam Hasibuan (1999, p. 95) mengatakan bahwa : "Motif adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu". Selanjutnya Berelson dan Steiner dalam Hasibuan (1999, p. 95) mengatakan bahwa : *A motive is an inner state the energizes, acitves or moves and that direct or channels behavior to ward goals*". Diartikan bahwa motif adalah, suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir.

Dari berbagai pendapat, penulis dapat menyimpulkan bahwa motif atau *motive* adalah suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang sehingga yang bersangkutan melakukan perbuatan atau berperilaku untuk mencapai tujuan tertentu.

Jika ditelusuri lebih jauh maka alasan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu itu karena yang bersangkutan mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan manusia itu tidak hanya menyangkut kebutuhan fisik, tetapi juga psikis. Kebutuhan manusia itu antara lain dikemukakan oleh Maslow dengan teori hierarki kebutuhan.

Berdasar pada hal tersebut, umumnya terdapat kesamaan pandangan tentang berbagai kebutuhan manusia yang dapat diidentifikasi. Berbagai kebutuhan tersebut dapat menjadi motif atau dorongan bagi yang bersangkutan untuk beraktivitas atau melakukan sesuatu, dengan demikian indikator-indikator yang dapat dipergunakan untuk mengukur sub variabel motif pada penelitian ini selanjutnya adalah:

1. Honor yang adil dan layak;
2. Kesempatan untuk maju atau promosi;
3. Pengakuan sebagai individu;
4. Keamanan bekerja;
5. Penerimaan oleh kelompok;
6. Perlakuan yang wajar;
7. Pengakuan atas prestasi;
8. Perlakuan pekerjaan;
9. Jaminan Fasilitas yang menunjang kondisi kerja yang lebih baik.

Dengan demikian untuk mengetahui harapan pegawai pada Lingkungan Perpustakaan di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, penulis menetapkan indikator-indikator dalam pengukuran sub variabel motivasi sebagai berikut:

1. Peningkatan Honor
2. Kenaikan pangkat
3. Penghargaan/pengakuan
4. Diberikan tanggung jawab/job berupa promosi
5. Pekerjaan yang sesuai
6. Kemungkinan berkembang melalui pendidikan dan pelatihan.

Mengacu kepada pendapat tersebut, maka yang dimaksud dengan motivasi kerja dalam penelitian ini adalah sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja, harapan dan insentif kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja giat, guna mencapai hasil yang optimal.

Pengertian proses pemberian dorongan tersebut adalah serangkaian aktivitas yang harus dilalui atau dilakukan untuk menumbuhkan dorongan dan rangsangan kepada pegawai melalui pemberian motif, harapan dan insentif sehingga mereka mau bekerja lebih giat dengan mengeluarkan seluruh kemampuannya sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi secara optimal, dengan demikian motivasi kerja dalam penelitian ini yang diukur dengan menggunakan dimensi motif, harapan juga insentif.

2.3.3 Kompensasi (X_2)

Kompensasi memiliki istilah dan pengertian yang sangat beragam, tapi tujuan sebenarnya dari kompensasi adalah pemberian upah, gaji, *reward*, insentif,

bonus dan lain sebagainya. T. Hani Handoko (2003, p. 245) mendefinisikan kompensasi sebagai pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang.

Compensation means the total amount paid by the employer for services rendered to the employer for an employee's service during a plan year as expressed on the Employee. (Article & News Compensation Statemans, October 1998).

Sedangkan Ivancevich, Jhon M (1995, p. 304) mendefinisikan bahwa :

Compensation is the HRM function that deals with every type of rewards that individuals receive in return for performing organizational tasks. It is basically an exchange relationship.

Selaras dengan itu William B. Werther dan Keith Davis (1996) berpendapat, bahwa :

Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka. Baik upah per jam ataupun gaji dalam periodek tertentu didesain dan dikelola oleh bagian personalia, selain pendapat tersebut, Edwin B. Flippo menguraikan bahwa : *“Wages is defined as the adequate and equitable remuneration of personnel for their contribution to organizational objectives”*. Para pekerja diberikan upah sebagai balas jasa yang adil dan layak karena mereka telah membantu mewujudkan tujuan dari organisasi. Jadi upah harus berdasarkan prinsip-prinsip kelayakan dan keadilan antar para pekerja agar mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka mendukung terlaksananya tujuan dari organisasi.

Kompensasi dapat didefinisikan sebagai semua bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh perusahaan untuk penggantian atas kinerja pegawai yang terdiri dari bentuk kompensasi finansial langsung, seperti gaji pokok, insentif bonus dan bentuk kompensasi non finansial tidak langsung, seperti jaminan asuransi dan tunjangan-tunjangan lainnya, juga bentuk kompensasi

finansial seperti pekerjaan yang menarik minat, tantangan dalam pekerjaan, promosi, pengakuan atas prestasi kerja, dan tanggung jawab.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan sebagai individu, karena dengan kompensasi itu mereka dapat memenuhi keinginan sebagai seorang manusia, selain itu kompensasi juga merupakan suatu ukuran akan nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Ada beberapa teori yang melatar belakangi kompensasi pekerja, yang disesuaikan dengan kemampuan membayar tapi dengan memperhitungkan ekonomi pasar dan standar hidup yang berlaku pada saat itu, secara detail diuraikan sebagai berikut:

a) Teori kompensasi ekonomi pasar

Teori ekonomi pasar adalah penciptaan suatu harga upah atau bayaran yang didasarkan atas kekuatan tawar-menawar/negoisasi antara para pekerja, pegawai, karyawan, buruh, dsb dengan pihak manajemen perusahaan.

b) Teori kompensasi standar hidup

Teori standar hidup adalah suatu sistem kompensasi di mana upah atau gaji ditentukan dengan menyesuaikan dengan standar hidup layak di mana para pekerja dapat menikmati hidup dengan damai, tentram dan sejahtera mencakup jaminan pensiun di hari tua, tabungan, pendidikan, tempat tinggal, transportasi dan lain sebagainya.

c) Teori kompensasi kemampuan membayar

Teori kemampuan membayar adalah suatu sistem penentuan besar kecil kompensasi yang diberikan kepada para pekerja dengan menyesuaikannya dengan tingkat pendapatan dan keuntungan perusahaan. Ketika perusahaan sedang berjaya, maka karyawan diberikan tambahan kompensasi. Tetapi jika perusahaan mengalami kerugian, maka pegawai juga akan mendapat pengurangan kompensasi.

Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras dan juga seharusnya cerdas untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Kompensasi merupakan sebuah komponen

penting dalam hubungannya dengan karyawan. Dengan kata lain, kompensasi mengandung arti tidak sekadar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa upah, gaji, komisi dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya, tetapi juga bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggungjawab, perhatian, kesempatan, dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status dan kebijakan.

Macam-macam / jenis-jenis kompensasi yang diberikan pada karyawan:

1. Imbalan Ektrinsik

a. Imbalan ektrinsik yang berbentuk uang antara lain misalnya:

- Gaji
- Upah
- Honor
- Bonus
- Komisi
- Insentif
- Upah, dll

b. Imbalan ektrinsik yang bentuknya sebagai benefit / tunjangan pelengkap contohnya seperti:

- Cuti
- Uang makan
- Uang transportasi / antar jemput
- Asuransi
- Jamsostek / jaminan sosial tenaga kerja
- Uang pensiun
- Rekreasi
- Beasiswa melanjutkan kuliah, dsb.

2. Imbalan Intrinsik

Imbalan dalam bentuk intrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain-lain.

Malayu Hasibuan (2006, p. 121) dengan memakai istilah kompensasi, kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung pada hakekatnya mempunyai tujuan, yaitu:

a) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi akan terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dan karyawan. Karyawan dituntut mengerjakan tugas pekerjaannya dengan sebaik-baiknya, sedangkan majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah dibuat atau disepakati.

b) Kepuasan Kerja

Dari balas jasa atau kompensasi yang diberikan, karyawan akan bisa memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c) Pengadaan Efektif.

Program gaji, jika ditetapkan dengan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk organisasi/perusahaan akan lebih mudah.

d) Jika balas jasa atau gaji yang diberikan cukup besar, maka manajer akan mudah memotivasi bawahannya, dengan motivasi yang tinggi dalam bekerja, maka tujuan yang dicapainya akan mudah dan cepat diwujudkan.

e) Stabilitas Karyawan.

Program kompensasi yang didasarkan atas prinsip adil dan layak, maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin sebab *turn-over* relatif kecil.

f) Disiplin

Tingkat disiplin para karyawan akan semakin baik, apabila pemberian balas jasa/gaji cukup besar. Para karyawan akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang ada/berlaku.

g) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi atau gaji yang baik, pengaruh (negatif) serikat buruh dapat dihindari, dan karyawan akan berkonsentrasi pada tugas pekerjaannya.

h) Pengaruh Pemerintah

Apabila program kompensasi sesuai dengan Undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Cukup mirip dengan pandangan Malayu Hasibuan, T.Hani Handoko (1998, p. 156) mengemukakan beberapa tujuan dari kompensasi antara lain yaitu :

a) Memperoleh pegawai yang mempunyai kualifikasi yang baik

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi agar bisa menarik para pelamar. Sebab, perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, oleh karenanya tingkat kompensasi harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Tingkat kompensasi yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain.

b) Mempertahankan para karyawan yang ada

Tingkat kompensasi yang tidak kompetitif, dapat membawa banyak karyawan yang baik akan menjadi berhenti atau keluar.

c) Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan/pekerjaan, hendaknya mampu mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana gaji atau kompensasi yang efektif.

Sementara itu, Sondang Siagian (2000, p. 158) mengemukakan bahwa tujuan kompensasi ialah pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada para karyawan atas "sumbangannya" kepada organisasi yang terutama tercermin dari prestasi kerjanya. Sudirman (2000) mengemukakan bahwa dengan pemberian kompensasi yang layak para pegawai mampu memusatkan perhatian dan kegiatannya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Dari tujuan ini tampaknya Sudirman menekankan keharusan tingkat kompensasi yang relatif tinggi agar para pegawai bisa terfokus pada tugas pekerjaannya dan dengan demikian tujuan-tujuan yang diinginkan oleh lembaga/ organisasi dapat tercapai dengan baik.

Dari bermacam pandangan tentang tujuan pemberian kompensasi yang telah dipaparkan, bisa ditarik beberapa hakekat tujuan pemberian kompensasi, yaitu:

- a) Mengikat karyawan secara formal dengan organisasi atau lembaga, sehingga karyawan tersebut mau berusaha setia dan bertanggung jawab pada tugas pekerjaan serta lembaganya.
- b) Penghargaan atas status dan tugas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dari tingkat yang paling bawah sampai tingkat yang paling atas.
- c) Memotivasi atau memacu para karyawan untuk lebih memfokuskan diri pada tugas pekerjaan yang dihadapinya dan mencapai prestasi kerja atau kinerja yang tinggi.

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Faktor-faktor itu haruslah diperhatikan dan diperhitungkan oleh organisasi, perusahaan atau lembaga dalam melaksanakan pemberian kompensasi kepada karyawannya. Menurut Sondang Siagian (2000, p. 265), ada lima faktor yang mempengaruhi sistem pemberian kompensasi yaitu:

- a) Tingkat upah dan gaji yang berlaku
Dalam suatu wilayah kerja tertentu, biasanya terdapat tingkat upah atau gaji yang telah berlaku umum.
- b) Tuntutan serikat pekerja
Stimulasi masyarakat seperti ini, dimana eksistensi serikat pekerja diakui, sangat memungkinkan adanya bahwa serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah atau gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Tuntutan serikat pekerja tersebut perlu diperhitungkan karena bisa jadi bahwa mereka/atau para karyawan akan melancarkan berbagai kegiatan yang pada akhirnya dapat merugikan organisasi.
- c) Produktivitas
Suatu organisasi atau lembaga tentu saja memerlukan tenaga kerja yang produktif agar tujuan dan sasaran yang ingin di capai bisa terwujud. Jika para pekerja itu merasa tidak memperoleh kompensasi yang wajar, sangat mungkin bahwa mereka tidak akan bekerja dengan baik. Hal ini berarti tingkat produktivitas mereka akan rendah.

d) Kebijakan organisasi mengenai upah atau gaji,

Organisasi bersama para tenaga kerjanya dapat bersama-sama membuat suatu kebijaksanaan perihal pemberian upah atau gaji dengan tetap memperhatikan berbagai peraturan yang ada/berlaku. Oleh sebab itu, kebijaksanaan organisasi juga dapat mempengaruhi faktor pemberian upah atau gaji.

e) Peraturan perundang-undangan

Pemerintah memiliki otoritas dan kepentingan dalam bidang ketenagakerjaan. Karenanya, berbagai segi kehidupan karyanya juga diatur dalam perundang-undangan, tidak satupun organisasi yang bebas dari kewajiban untuk taat kepada semua ketentuan hukum yang bersifat normatif ini.

Sementara itu, T. Hani Handoko (1998, p. 158) dengan menggunakan istilah “tantangan-tantangan yang mempengaruhi sistem pemberian kompensasi” menguraikan dengan detail mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, yaitu :

a) Suplai dan permintaan tenaga kerja

Sangat mungkin terjadi bahwa beberapa jenis pekerjaan harus dibayar lebih tinggi dari pada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Oleh sebab itu, suplai dan permintaan tenaga kerja cukup menjadi faktor yang mempengaruhi sistem pemberian gaji para karyawan.

b) Serikat karyawan

Kuat atau lemahnya serikat karyawan bisa mencerminkan kemampuan organisasi ini untuk menggunakan kekuatan pengaruhnya pada penentuan tingkat kompensasi atau gaji. Semakin mantap kekuatan serikat karyawan berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam peningkatan upah mereka. Dari sini bisa dilihat bahwa serikat karyawan dapat pula menjadi faktor yang mempengaruhi sistem pemberian gaji.

c) Produktivitas

Untuk menjaga kelangsungan hidup dan pertumbuhannya, suatu perusahaan harus bisa memperoleh laba. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan bisa lagi. Karenanya, perusahaan tidak dapat membayar para

karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Dari sini tampak bahwa produktivitas bisa mempengaruhi faktor pemberian gaji atau kompensasi.

d) Kesiapan untuk membayar

Dalam jangka panjang, tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, realisasi pemberian kompensasi atau gaji tergantung pada kemampuan perusahaan untuk membayar kompensasi secara adil dan layak. Karena itu perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Perusahaan atau manajemen perlu mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi gaji yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

e) Kemampuan untuk membayar

Dalam jangka panjang, tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, realisasi kompensasi atau gaji tergantung pada kemampuan perusahaan untuk membayar. Tentu saja kemampuan ini bergantung pada pendapatan dan laba yang diraih, dimana hal ini dipengaruhi oleh produktivitas yang tercermin dalam biaya tenaga kerja.

f) Berbagai kebijaksanaan pengupahan atau penggajian

Organisasi pada umumnya memiliki kebijaksanaan-kebijaksanaan tersebut tentu saja dibuat oleh organisasi dengan memperhatikan keberadaan atau situasi seluruh karyawan ataupun peraturan-peraturan yang umum berlaku.

g) Kendala-kendala pemerintah

Berbagai tekanan eksternal yang berasal dari pemerintah dengan segala peraturannya, ikut menjadi faktor yang mempengaruhi penetapan kompensasi atau gaji. Peraturan-peraturan tersebut tidak bisa tidak, tetap harus diperhitungkan oleh berbagai organisasi atau perusahaan di dalam pemberian gaji kepada para karyawannya.

Masih mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi sistem pemberian kompensasi, Malayu Hasibuan (2001, p. 128) antara lain menyebutkan bahwa pendidikan dan pengalaman kerja, kondisi perekonomian nasional, serta jenis dan sifat pekerjaan juga mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Apabila pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama, maka kompensasi yang

diterima oleh karyawan tersebut semakin besar karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Jika kondisi perekonomian kurang maju, maka tingkat kompensasi pun menjadi rendah. Jika jenis atau sifat pekerjaan sulit dan memiliki resiko besar, maka tingkat kompensasinya juga semakin besar, sebab jenis atau sifat pekerjaan yang demikian, membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya.

Menurut Patton dalam Ivancevich (1995, p. 305) agar kebijakan kompensasi berjalan efektif, adil secara internal maupun eksternal harus dipenuhi tujuh kriteria sebagai berikut:

- *Adequate. Minimal governmental, union, and managerial levels should be meet.* (sekurang-kurangnya kompensasi yang diberikan harus sesuai dengan upah minimum regional yang ditentukan oleh pemerintah, serikat pekerja dan manajerial).
- *Equitable. Each Person shoul be paid fairly, in line with his or her effort, abilities and training.* (setiap individu pegawai harus dibayar secara adil, sesuai dengan usaha yang dilakukannya, kemampuan dan pelatihan yang dimilikinya).
- *Balance. Pay, benefits, and other rewards should provide a reasonable total reward package.* (Ada keseimbangan gaji, keuntungan atau imbalan lainnya yang diberikan atas kinerja pegawai sesuai dengan total balas jasa yang tepat).
- *Cost-effective. Pay should not be excessive, considering what the organization can afford to pay.* (Gaji yang diberikan tidak boleh berlebihan, harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan).
- *Secure. Pay should be enough to help an employee feel secure and aid him or her in satisfying basic needs.* (Gaji harus memadai, biaya hidup terpenuhi, agar pegawai merasa nyaman dalam memenuhi kebutuhan dasar mereka).
- *Incentive-providing. Pay should motivate effective and productive work.* (Gaji harus dapat memotivasi pegawai agar dapat bekerja secara efektif dan produktif).

- *Acceptable to the employee. The Employee should be understand the pay system and feel it is reasonable system for the enterprise and himself or herself.* (Pegawai harus dapat memahami sistem penggajian yang diterapkan oleh perusahaan).

Kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktek-praktek manajemen ditentukan oleh interaksi dari tiga faktor, yaitu:

- a) Kesediaan Membayar, merupakan pernyataan yang berlebihan untuk menyatakan bahwa para manajer sebenarnya ingin membayar upah secara adil, oleh sebab itu para manajer juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai upah yang mereka terima. Pimpinan perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka agar mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi.
- b) Kemampuan membayar. Tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, dalam jangka panjang realisasi pemberian kompensasi akan tergantung pada kemampuan membayar dari perusahaan. Seperti ditunjukkan sebelumnya, kemampuan membayar perusahaan tergantung pada pendapatan dan laba yang diraih, dimana hal ini tergantung pada produktifitas karyawan. Penurunan produktifitas karyawan dan inflasi akan mempengaruhi pendapatan nyata karyawan.
- c) Persyaratan-persyaratan pembayaran. Dalam jangka pendek, pengupahan dan penggajian sangat tergantung pada tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah, organisasi karyawan, kondisi permintaan dan penawaran tenaga kerja dan para pesaing. Itulah pendapat T. Hani Handoko mengenai penentuan kompensasi pegawai (2003, p. 246).

Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan

meningkatkan kesehatan jiwa karyawan yang parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menyebabkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan karyawan.

Sehubungan dengan itu, menurut Cascio F.W. (1990), penghargaan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan harapan serta aspirasi individual perlu disediakan. Agar efektif, sistem penghargaan perusahaan hendaknya menyediakan empat hal, yaitu: (1) tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar, (2) keadilan dengan pasar kerja eksternal, (3) keadilan dalam perusahaan, dan (4) perlakuan individu perilaku perusahaan yang terkait dengan kebutuhan mereka. Jadi, dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan finansial (upah pembayaran) dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan, dan mendorong karyawan, agar bekerja dengan produktif. Oleh karena itu, kompensasi harus dikelola seoptimal mungkin. Intinya kompensasi harus mencerminkan *win-win result* bagi kedua belah pihak yaitu bagi karyawan dan perusahaan.

Selain pandangan-pandangan yang dikemukakan, pada masa reformasi cukup terungkap bahwa kompensasi pegawai merupakan faktor yang sangat menentukan untuk menggerakkan kinerja mereka. Hal ini bisa dilihat dari peristiwa-peristiwa tuntutan, kecaman, demonstrasi dan pemogokan yang dilakukan oleh para pegawai, dimana mereka menuntut kompensasi yang layak atau cukup tinggi. Sebab mereka melihat bahwa kompensasi yang mereka terima pada masa sebelumnya sangat rendah, sehingga kebutuhan hidup mereka sulit terpenuhi, mereka tidak termotivasi untuk melaksanakan tugas secara maksimal dan merasa tidak puas. Dari pengalaman itulah, mereka akhirnya bangkit menuntut gaji yang baik melalui demonstrasi dan mogok kerja. Mencermati berbagai pendapat tersebut, secara garis besar dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi ke dalam dua bagian besar yaitu faktor eksternal dan internal. Faktor-faktor eksternal mencakup pengaruh produk atau hasil dari organisasi/ perusahaan itu sendiri, kebijaksanaan yang ditetapkan, dan kemampuan membayar dari organisasi. Kedua faktor ini saling berkaitan satu sama lainnya.

2.4 Kerangka Berfikir

Hubungan Antara Motivasi dan Kompensasi serta Kinerja Pegawai Perpustakaan

Pada hakekatnya motivasi berhubungan dengan Kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan social, kebutuhan pengakuan, kebutuhan aktualisasi diri, pencapaian tujuan, kreatifitas, dan mengarahkan diri sendiri berdasar pada kemampuan melihat prospek yang ada pada dirinya sendiri, motivasi dapat memberikan suatu stimulus atau pencerahan kepada pegawai dalam melakukan aktifitas, sehingga dengan motivasi tersebut diharapkan pegawai dapat meningkatkan kinerjanya. Hal itu bisa terwujud karena keinginan dan kebutuhan individu yang dirasakan kurang menjadi terpenuhi.

Seorang pimpinan harus mampu membuat pegawai merasa berguna dan memberi keleluasaan kepada bawahan dalam mengerjakan tugas yang bersifat rutin, agar tercipta daya kreatifitas dan kemampuan yang membuat karyawan itu merasa nyaman dan senang dalam menjalankan aktifitas pekerjaan. Selain itu faktor imbalan uang juga sangat memotivasi pegawai dalam bekerja, karena uang bisa dijadikan salah satu ukuran dalam melihat karya yang sudah dihasilkan oleh pegawai. Menurut Vroom dalam as'ad (2003, p. 61) mengatakan bahwa:

Kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat adalah tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang dia inginkan dengan apa yang dibutuhkan dari hasil pekerjaan tersebut, maka ia akan termotivasi dengan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan akan menghasilkan penilaian yang lebih baik, penilaian yang lebih baik menyebabkan ia memperoleh imbalan yang memuaskan sesuai dengan harapan dan tujuannya.

Faktor motivator juga sangat berperan dalam meningkatkan kinerja, motivator menggambarkan hubungan pegawai dengan apa yang dikerjakannya yaitu kondisi kerjanya, prestasi yang dicapai dan peningkatan dalam tugasny. Untuk bisa mendorong sifat kerja yang positif, maka pimpinan organisasi harus memberi perhatian yang sungguh-sungguh pada faktor motivator (Manulang, 2001, p. 279)

Oleh karena itu dapat diduga bahwa peran motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan kata lain semakin tinggi motivasi yang

diberikan maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut.

Selanjutnya kompensasi merupakan faktor yang sangat dominan untuk menggerakkan kinerja pegawai. Wajah kinerja pegawai sangat ditentukan oleh gaji. Senada dengan pandangan itu, T. Hani Handoko (1998, p. 155) mengatakan “Sesuatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”. Masih mendukung pemikiran ini, kae H. Chung dan Leon G. Megginson sebagaimana dikutip Gibson dalam Djarkasih (1987, p. 169) mengatakan “organisasi menggunakan berbagai imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang-orang (karyawan) dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi mereka dan organisasi”.

Oleh karena itu, kompensasi yang baik/tinggi sangat relevan dalam mewujudkan kinerja pegawai. Dengan tingkat gaji yang tinggi, kebutuhan-kebutuhan dasar hidup para pegawai akan terpenuhi, dan akhirnya membuat mereka akan rajin hadir dalam tugas pekerjaannya serta menjalankannya dengan baik. Mereka tidak lagi terlalu memikirkan pemenuhan kebutuhan hidup mereka, yang pada gilirannya mengganggu kinerja mereka, tetapi mereka bisa lebih konsentrasi dan memfokuskan dirinya pada tugas pekerjaan mereka sebagai pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Dengan tingkat gaji yang baik, para pegawai juga semakin dimotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal ini juga sama seperti telah dinyatakan oleh Gibson, Ivancevich dan Donnelly yang menyimpulkan dari beberapa penelitian, bahwa imbalan atau gaji yang tinggi dapat mengurangi tingkat keabsenan karyawan dan memotivasi prestasi kerja (1987, p. 182). Jadi dapat diduga bahwa kinerja ini mempengaruhi pegawai dalam meningkatkan kinerja.

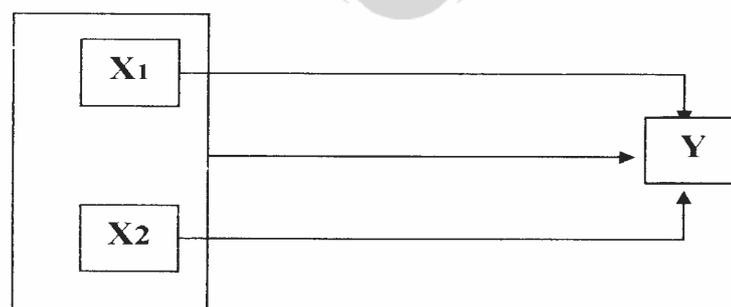
Dari pembahasan di atas, kami melihat adanya hubungan yang positif antara kompensasi dan kinerja pegawai. Dengan kompensasi yang mencukupi maka para pegawai merasakan kepuasan terhadap imbalan yang diberikan oleh organisasi maka akan meningkatkan prestasi dan kinerja pekerja.

Bertitik tolak dari pembahasan-pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, dimana motivasi diduga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, maka dapat dikatakan juga, semakin tinggi/baik motivasi yang diberikan maka semakin tinggi/baik pula kinerja pegawai.

Pada sisi lain, kompensasi pegawai juga diduga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, tingkat kompensasi pegawai akan bisa menggerakkan dan mendorong pegawai dalam mencapai kinerjanya. Oleh karena itu, semakin tinggi atau baik kompensasi pegawai maka akan semakin tinggi atau baik pula kinerja pegawai. Karena itu, dua variabel bebas yaitu motivasi dan kompensasi, diduga jelas kedua-duanya sangat berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

Hubungan antara motivasi dan kompensasi sangat erat sekali. Faktor motivasi di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan seorang pegawai, akan membuat pegawai tersebut cakap, mampu dan terampil dalam menjalankan seluruh pekerjaannya. Di sisi lain kompensasi yang baik sangat besar pengaruhnya terhadap motivasi, kerajinan dan kepuasan kerja pegawai, yang akhirnya menjadikan kinerja pegawai akan menjadi lebih baik pula.

Dengan demikian, penelitian ini bisa menarik kesimpulan sementara bahwa diduga, secara positif terdapat hubungan antara motivasi dan kompensasi dengan kinerja pegawai. Motivasi dan kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, berikut ini adalah gambar kerangka berfikir dari variabel-variabel tersebut.



Gambar 2.2 Kerangka berfikir

2.5 Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan pembatasan dan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

Universitas Indonesia

1. Terdapat hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai perpustakaan.
2. Terdapat hubungan antara kompensasi dengan kinerja pegawai perpustakaan.
3. Terdapat hubungan antara motivasi dan kompensasi secara bersama-sama dengan kinerja pegawai perpustakaan.

