

Penyusunan Panduan Pelaksanaan *Quality Circle* Berdasarkan *Job Characteristics Model* Di Perpustakaan

Windy Chintya Dewi

Fakultas Psikologi Universitas Surabaya
windy_chintya@ymail.com

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dimensi mana saja dari *job characteristics model* yang berpengaruh dalam motivasi kerja karyawan. Partisipan penelitian adalah karyawan departemen STIPLSP perpustakaan Universitas Surabaya. Data asesmen diperoleh dengan cara penyebaran angket *job diagnostics survey*. Hasil dari asesmen diketahui bahwa dimensi *feedback* pada FK. Sirkulasi, FK. Pangkalan Data dan FK. Digitalisasi serta *skill variety* pada FK. Sirkulasi merupakan dimensi yang belum memiliki nilai maksimal. Oleh sebab itulah dilakukan penyusunan panduan pelaksanaan *quality circle* dan rancangan program kerja. Panduan tersebut kemudian dilatihkan kepada karyawan. Berdasarkan proses intervensi maka dapat disimpulkan bahwa panduan pelaksanaan *quality circle* merupakan intervensi yang sesuai dan dibutuhkan oleh partisipan penelitian. Peningkatkan kedua dimensi tersebut akan lebih efektif jika disertai dengan penerapan rancangan program yang diusulkan.

Kata kunci : Perpustakaan, *Job Characteristics Model* dan *Quality Circle*

Abstract – The aim of this research is to determine which dimensions of *job characteristics model* that influence in employee motivation. Participants in this research were employees of the departement STIPLSP Surabaya University's Library. Assessment data obtained with *job diagnostic survey* questionnaires. The result of assessment process showed that FK. Sirkulasi, FK. Pangkalan Data dan FK. Digitalisasi's *feedback* has a low value categories. As well as FK. Sirkulasi's *skill variety*. Because of these fact, guide of implementation of the *quality circle* and the work planning programs has been compiled. The conclusion of this research is guide of implementation of the *quality circle* is appropriate and required interventions for participants. Increasing both dimensions would be more effective if accompanied by adoption of the work planning programs.

Keywords: library, *job characteristics model* and *quality circle*.

PENDAHULUAN

Perpustakaan berperan penting bagi civitas dan non civitas akademika. Perpustakaan wajib menyediakan informasi secara lengkap dan termutakhir untuk memfasilitasi pengembangan ilmu dan penelitian. Mutlak bagi perpustakaan untuk dapat memenuhi kebutuhan pengguna perpustakaan seperti pengadaan buku dan jurnal (Rusmana, 2005). Pentingnya peranan perpustakaan, menuntut perpustakaan untuk dapat memberikan pelayanan terbaik.

Tuntutan saat ini untuk perpustakaan adalah dapat menjadi perpustakaan dengan pelayanan *hybrid library*. *Hybrid library* adalah gabungan antara perpustakaan berdasarkan pada koleksi cetak dan berdasar koleksi elektronik. Kedua dasar tersebut saling mengisi dalam memberikan layanan informasi bagi pengguna (Nurindriani, 2007). Semakin berkembangnya zaman perpustakaan dituntut untuk menjadi *digital library*. *Digital library* atau perpustakaan digital adalah perpustakaan yang pengelolaannya berbasis pada internet dan teknologi informasi (Hasibuan, sitat dalam Rodliyah, 2012).

Perpustakaan milik Universitas Surabaya merupakan perpustakaan yang juga sedang menghadapi tuntutan tersebut. Perpustakaan ini sudah memenuhi tuntutan saat ini yaitu *hybrid library* dan kini sedang menyiapkan diri menuju *digital library*. Untuk menuju pada *digital library* terdapat beberapa kendala yang dirasakan. Berdasarkan hasil pra asesmen, didapatkan hasil bahwa keinginan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kinerja yang ada pada karyawan perpustakaan tampak menurun. Disamping itu, muncul rasa jenuh dalam diri karyawan. Padahal menghadapi *digital library* diperlukan keinginan untuk menguasai hal baru, serta keinginan untuk berkembang.

Berdasarkan hal tersebut, maka perlu diambil langkah intervensi. Intervensi dilakukan agar karyawan semakin siap dalam menghadapi tuntutan perkembangan perpustakaan. Fenomena yang terjadi pada karyawan merupakan fenomena yang bersifat personal. Artinya bahwa rasa jenuh, menurunnya keinginan untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan diri dirasakan secara personal dalam diri karyawan. Melalui hal tersebut maka peneliti menerapkan *job*

characteristics model dari Hackman & Oldham (1974) sebagai acuan dalam proses asesmen penelitian ini.

Hackman & Oldham (1974) melalui *job characteristics model* menjelaskan bahwa personal dan hasil kerja karyawan dipengaruhi oleh 5 dimensi inti dari pekerjaan yang dilakukan. Dimensi tersebut adalah *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback*. *Skill variety* adalah sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan berbagai kegiatan berbeda yang melibatkan sejumlah keterampilan serta bakat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. *Task identity* yaitu sejauh mana pekerjaan membutuhkan penyelesaian untuk seluruh pekerjaan dan identifikasi untuk per bagian pekerjaan. Dimensi selanjutnya, *task significance* adalah seberapa jauh pekerjaan berdampak pada kehidupan atau pekerjaan orang lain. Berikutnya, *autonomy* yaitu seberapa besar kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan karyawan dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur kerja. Terakhir, *feedback* adalah sejauh mana pelaksanaan dan hasil kerja dapat memfasilitasi pemerolehan informasi langsung tentang keefektifan kinerja yang telah dilakukan (Hackman & Oldham, 1974).

Zare, Jajarmizadeh & Abbasi (2010) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa metode yang dapat meningkatkan dimensi dalam *job characteristics model*. Metode tersebut adalah *job enrichment*, *creating autonomous work groups*, *quality circles*, *creating job feedback channels*, *job enlargement*, *job rotation*, dan *creating the natural units of work*. Ketika kelima *job dimension* tersebut berada dalam kategori tinggi, maka hasil kerja karyawan juga akan tinggi.

Penelitian terdahulu juga menyebutkan bahwa karyawan dengan kelima *job dimension* yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja dan produktivitas kerja yang tinggi (Zabihi, *et al*, 2012). Peningkatan pada dimensi *job characteristics* akan meningkatkan motivasi kerja. Motivasi tersebut akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan maksimal (Kumar, *et al*, 2012). Oleh sebab itulah peningkatan dimensi pada *job characteristics model* sebagai langkah intervensi diperlukan bagi karyawan dalam menghadapi *digital library*.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti melakukan penelitian ini dengan tujuan untuk menganalisis kelima dimensi dari *job characteristics model*.

Hasil analisa tersebut digunakan untuk meningkatkan dimensi yang masih kurang sebagai langkah intervensi untuk karyawan perpustakaan Universitas Surabaya dalam menghadapi *digital library*. Diharapkan melalui hasil tersebut karyawan dapat lebih siap dalam memaksimalkan potensi dan kinerja yang dimilikinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma pragmatis. Melalui paradigma tersebut maka penelitian ini menyoroiti permasalahan yang terjadi, dan menemukan solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut (Cresswell, 2007). Desain penelitian yang digunakan yaitu *mixed method design*. Adapun peneliti menggunakan *action research* sebagai strategi dalam penelitian ini.

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan departemen STIPLSP (Sistem Teknologi Informasi Perpustakaan dan Layanan Sirkulasi Pustaka) perpustakaan Universitas Surabaya. Terdapat 4 jabatan dalam departemen tersebut yaitu FK. Sistem Teknologi Informasi dan Pangkalan Data, FK. Digital dan Koleksi Multimedia, FK. Sirkulasi Bahan Pustaka Cetak dan non Cetak serta Manager STIPLSP. Jumlah subjek adalah 16 orang yang terdiri atas 4 orang perempuan dan 12 orang laki-laki.

Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan observasi, wawancara dan angket. Angket yang digunakan yaitu angket *job diagnostic survey* untuk mengungkap dimensi pada *job characteristics model*. Adapun proses analisa data dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif berupa dan uji beda dengan menggunakan bantuan program SPSS. Data kualitatif dilakukan dengan proses koding dan analisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Berikut ini merupakan hasil data demografis partisipan penelitian:

Tabel 1

Deskripsi Partisipan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Laki-laki	12	75
Perempuan	4	25
Total	16	100

Tabel 2

Deskripsi Partisipan Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
40-49 tahun	13	81.2
50-59 tahun	3	18.8
Total	16	100

Tabel 3

Deskripsi Partisipan Berdasarkan Lama Bekerja di Perpustakaan

Lama Bekerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
12 tahun	1	6.2
18 tahun	3	18.8
19 tahun	4	25
20 tahun	3	18.8
21 tahun	2	12.5
23 tahun	1	6.2
27 tahun	1	6.2
30 tahun	1	6.2
Total	16	100

Tabel 4

Deskripsi Partisipan Berdasarkan Lama Bekerja di Jabatan Saat ini

Lama Bekerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
6 bulan	1	6.2
2 tahun	1	6.2
3 tahun	1	6.2
6 tahun	1	6.2
12 tahun	2	12.5
15 tahun	2	12.5
18 tahun	1	6.2
19 tahun	2	12.5
20 tahun	1	6.2
21 tahun	1	6.2
23 tahun	1	6.2
27 tahun	1	6.2
30 tahun	1	6.2
Total	16	100

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa sebagian besar partisipan berjenis kelamin laki-laki 75% dan lainnya perempuan 25%. Tabel 2 diketahui bahwa 81.2% partisipan berada pada usia 40-49 tahun dan 18.8% usia 50-59 tahun. Selanjutnya, tabel 3 tampak bahwa sebagian besar partisipan telah bekerja di perpustakaan selama 18 tahun hingga 21 tahun.

Tabel 5
 Hasil Perbandingan Nilai Rata-rata (mean) Partisipan Pemegang Jabatan dan Observer pada FK. Sirkulasi Bahan Pustaka Cetak dan Non Cetak

JOB DIMENSION	MEAN					
	Mean Partisipan	Kategori mean	Wawancara	Mean Partisipan	Kategori mean	Wawancara
<i>Skill Variety</i>	14.09	RA	Aktivitas administratif, yang penting hanya melayani. Tetap perlu menggunakan keterampilan pustakawan yang dimiliki.	13	RA	Dibutuhkan namun hanya sekedar pekerjaan pelayanan umum. Mampu melayani dengan baik, dan menguasai komputer tentunya.
<i>Task Identity</i>	15.73	T	Semacam ada SOPnya. Jelas bagaimana awal dan akhirnya.	16.2	T	Jelas, sudah merupakan aktivitas sehari-hari.
<i>Task Significance</i>	17	T	Sangat penting bagi orang lain terutama mahasiswa. Kerjaan kita pasti berpengaruh untuk kehidupan kuliah mereka	16.6	T	Berpengaruh sekali pada mahasiswa. Karena layanan langsung pada pengguna.
<i>Autonomy</i>	15.09	T	Ada kewenangan untuk memutuskan dan menentukan sesuatu dalam batas tertentu.	15.4	T	Ada. Punya. Kewenangan mereka sesuai dengan porsinya.
<i>Feedback from the job it self</i>	14.27	RA	Karena pekerjaannya seperti ini jadi feedback itu dari pengguna langsung. Kalau dari pekerjaannya itu sendiri apa ya. Kebanyakan dari pengguna.	15.8	T	Hasil kerja mereka bagus kalau pekerjaannya memuaskan pengguna.
<i>Feedback from agents</i>	15	T	Ada angket yang disebar untuk pengguna dan itu jadi pedoman hasil kerja kita. Tapi yang mengisi tidak lebih dari 20%.	17.4	T	Pengguna bisa memberikan feedback secara langsung atau tidak langsung. Atasan juga memberikan.
<i>Dealing with others</i>	16.09	T	Banyak. Karena berhubungan dengan orang lain baik pengguna atau teman kerja. Semua bagian lain pasti ada hubungannya sama kita di sirkulasi.	15.2	T	Fungsi kerja ini seperti roda berjalan. Mereka menyajikan layanan dari fungsi kerja lain yang mengolahnya. Jadi ya pasti berhadapan dengan orang lain.
<i>Motivating Potential Score (MPS)</i>	127,66			144,56		
N	11			5		

*ST=sangat tinggi, T=tinggi, RA= rata-rata atas, RB= rata-rata bawah, R=rendah, SR=sangat rendah.

Tabel 6
Hasil Perbandingan Nilai Rata-rata (mean) Partisipan Pemegang Jabatan dan Observer pada FK. Sistem Teknologi Informasi dan Pangkalan Data

JOB DIMENSION	MEAN					
	Mean Partisipan	Kategori mean	Wawancara	Mean Partisipan	Kategori mean	Wawancara
<i>Skill Variety</i>	18.5	ST	Banyak. Karena kalau kita ini dituntut bisa semuanya. Kita melakukan apa aja bisa, tapi teman lain belum tentu.	14.57	RA	Kalau pangkalan data hanya menjaga data yang ada lalu melayani jika ada yang minta data. Setelah itu ya sudah. Segala data itu pihak SIM yang mengelola. Mereka dituntut untuk multitasking.
<i>Task Identity</i>	15.5	T	Tugasnya sudah teridentifikasi. Sudah diketahui bagaimana awal dan akhirnya.	14.64	RA	Kalau untuk pekerjaan yang rutinnya sih sudah jelas. Namun kalau yang pangkalan datanya itu kalau ada software yang rusak itu masih belum bisa teridentifikasi dengan jelas.
<i>Task Significance</i>	20	ST	Sangat amat berdampak bagi orang lain. penting malah. Pangkalan data ini pusatnya. Kadang kita juga ke sirkulasi, ke digitalisasi.	16.71	T	Tanpa ada pangkalan data pengguna kesulitan kalau ada yang mau minta data.
<i>Autonomy</i>	17.5	T	Kita masih diberikan kewenangan untuk memutuskan sesuatu kok. Misalnya kayak kemarin pas software nya bermasalah. Tapi kalau kita uda tidak bisa baru meminta kewenangan atasan untuk memutuskan.	15.5	T	Ada. Mereka punya kewenangan dalam batas lingkup kerjanya.
<i>Feedback from the job it self</i>	14.5	RA	Kalau yang tentang ini kita kadang bingung gimana. Rasanya ya nggak ada.	13.79	RA	Kalau hasil dari pekerjaan itu sendiri juga nggak ada ya. Karena kan kalo dari pekerjaan itu sendiri hasilnya nggak terlalu terlihat.
<i>Feedback from agents</i>	14.5	RA	Ya cukuplah. Kadang ada kadang nggak ada.	15	T	Ada. Kadang atasan memberikan saran kalau ada yang salah. Kadang pengguna juga.
<i>Dealing with others</i>	17	T	Kita bekerja dengan orang lain. Kan ini di bidang pelayanan. Jadi banyak berhubungan dan bekerja dengan orang lain.	15.71	T	Banyak. Banyak kesempatan karyawan untuk dapat bekerja dengan orang lain. berkomunikasi dan sebagainya.
<i>Motivating Potential Score (MPS)</i>	169.16			126.51		
N	2			14		

*ST=sangat tinggi, T=tinggi, RA= rata-rata atas, RB= rata-rata bawah, R=rendah, SR=sangat rendah.

*Tabel 7
Hasil Perbandingan Nilai Rata-rata (mean) Partisipan Pemegang Jabatan dan Observer pada FK. Digital dan Koleksi Multimedia*

JOB DIMENSION	MEAN					
	Mean Partisipan	Kategori mean	Wawancara	Mean Partisipan	Kategori mean	Wawancara
<i>Skill Variety</i>	16.13	T	Selain memahami ilmu pustakawan kita juga perlu keterampilan digital. Misalnya keterampilan scanning, upload mengelola data, dan sebagainya.	14.56	RA	Keterampilan macam-macam juga diperlukan di fungsi kerja ini. Fungsi kerja ini menguasai skill di fungsi kerja sirkulasi, pengolahan, pengadaan. Tapi yang lainnya itu belum tentu skill disini diperlukan disana.
<i>Task Identity</i>	15.75	T	Sudah jelas bagaimana step step pekerjaannya. Sama dengan SOPnya.	14.78	RA	Pekerjaan yang dilakukan sudah jelas.
<i>Task Significance</i>	17.38	T	Disini sangat berdampak. Karena kita mengolahnya untuk bisa digunakan mahasiswa. Proses alih media di kita.	16.56	T	Banyak berdampak. Banyak yang mereka kerjakan untuk mendukung dan memperlancar operasional perpustakaan. Seperti proses scanning.
<i>Autonomy</i>	16	T	Kita punya kewenangan. Jadi apa-apa nggak harus atasan. Dikit-dikit nggak harus lapor kita bisa lakukan sendiri.	15.67	T	Tetap punya wewenang. Jika ada hal yang perlu wewenang atasan baru melapor.
<i>Feedback from the job it self</i>	14.25	RA	Kalau dari hasil kerjanya, pekerjaan kita bagus ya mungkin dari hasil scan yang tidak miring. Lainnya apa lagi ya, belum teridentifikasi sih.	13.44	RA	Pekerjaannya sendiri masih minim ya untuk informasi tentang feedback gimana bagusnya seseorang bekerja. indikatornya masih belum jelas.
<i>Feedback from agents</i>	14.75	RA	Kalau feedback dari atasan atau teman kerja biasa kalau ada masalah saja. Atau ada trouble.	15.33	T	Biasanya kalo ada masalah atau sesuatu hal baik rekan kerja atau atasan pasti kasih masukan untuk perbaikan.
<i>Dealing with others</i>	17.5	T	Banyak. Banyak kesempatan untuk bisa interaksi sama orang lain ketika bekerja.	16.33	T	Pekerjaan ini punya banyak sekali kesempatan untuk berhubungan dengan orang lain atau karyawan lain.
<i>Motivating Potential Score (MPS)</i>	141.08			127.7		
N	8			9		

*ST=sangat tinggi, T=tinggi, RA= rata-rata atas, RB= rata-rata bawah, R=rendah, SR=sangat rendah.

*Tabel 8
Hasil Perbandingan Nilai Rata-rata (mean) Partisipan Pemegang Jabatan dan Observer pada Manager STIPLSP*

JOB DIMENSION	MEAN					
	Mean Partisipan	Kategori mean	Wawancara	Mean Partisipan	Kategori mean	Wawancara
<i>Skill Variety</i>	19	ST	Tidak hanya keterampilan keperustakaan dan terampil di teknis saja, namun juga harus terampil memimpin, mengatur, mendelegasi dan memotivasi teman-teman.	15.8	T	Sebagai manager tentunya dibutuhkan keterampilan yang tinggi. Banyak yang dikerjakan untuk posisi kepala bagian. Oleh karena itu skill macam-macam diperlukan untuk dimiliki.
<i>Task Identity</i>	16	T	Untuk identifikasi pekerjaan saya ini saya rasa bisa diidentifikasi. Bagaimana saya harus memulai pekerjaan sudah jelas.	15.2	T	Rasanya cukup tinggi untuk identifikasi proses kerjanya.
<i>Task Significance</i>	19	ST	Sangat berdampak, karena saya yang bertanggungjawab pada departemen ini.	17	T	Dampak dari pekerjaannya manager sangat banyak. Hasil kerjanya memengaruhi kesuksesan bagian ini.
<i>Autonomy</i>	19	ST	Autonomy yang saya miliki jelas tinggi. Pada departemen ini keputusan dan kebijakan menjadi tanggungjawab saya.	16.2	T	Sebagai manager tentunya kekuasaan atau kewenangan tertinggi ada di manager kalau untuk departemen ini.
<i>Feedback from the job it self</i>	16	T	Biasanya langsung kelihatan kalau kinerja saya jelek. Kelihatannya dihasil saya kerja, entah itu ada komplain atau ada sesuatu.	14.13	RA	Rasanya sih kelihatan ya dari hasil kerjanya. Kalau mbleset kan berarti ada yang belum benar kerjanya.
<i>Feedback from agents</i>	15	T	Biasanya teman-teman memberikan umpan balik ketika masalah muncul. biasanya itu kita jadikan RPP untuk periode selanjutnya. Sehingga kita lebih baik lagi.	14.13	RA	Kalau ini kita baru memberikan umpan balik ke manager kalau ada masalah yang signifikan saja.
<i>Dealing with others</i>	20	ST	Dalam pekerjaan saya sangat tinggi intensitas untuk bekerja dengan orang lain, berhadapan dengan orang lain.	17.6	T	Iya. Manager memang memiliki kesempatan untuk berinteraksi dan bekerja sama dengan orang lain.
<i>Motivating Potential Score (MPS)</i>	196.27			135.69		
N	1			15		

*ST=sangat tinggi, T=tinggi, RA= rata-rata atas, RB= rata-rata bawah, R=rendah, SR=sangat rendah.

Tabel 9
Hasil Kategori Mean Nilai Psychological States Partisipan FK.
Sirkulasi Sirkulasi Bahan Pustaka Cetak dan Non Cetak

No	Nama Samaran	<i>Experienced Meaningfull of the work</i>	<i>Experienced responsibility for outcomes of the work</i>	<i>Knowledge of Results</i>	<i>General Satisfaction</i>	<i>Internal Work Motivation</i>	<i>Growth Need Streight</i>
1	Erna	T	T	RA	T	T	RA
2	Ratna	ST	ST	ST	ST	T	RA
3	Budi	T	T	RA	T	T	T
4	Yosep	ST	T	ST	ST	T	RA
5	Sardi	T	RA	RA	T	T	RB
6	Yuda	T	ST	RB	ST	T	RA
7	Ardi	T	RA	RA	T	RA	RB
8	Tono	T	T	RA	ST	T	RA
9	Yeni	ST	ST	ST	ST	T	ST
10	Leno	ST	ST	ST	ST	T	ST
11	Hedi	ST	T	RB	T	RA	RA
Σ	11 partisipan	ST = 5 partisipan T = 6 partisipan	ST = 4 partisipan T = 5 partisipan RA = 2 partisipan	ST = 4 partisipan RA = 5 partisipan RB = 2 partisipan	ST = 6 partisipan T = 5 partisipan	T = 9 partisipan RA = 2 partisipan	ST = 2 partisipan T = 1 partisipan RA = 6 partisipan RB = 2 partisipan

*ST=sangat tinggi, T=tinggi, RA= rata-rata atas, RB= rata-rata bawah, R=rendah, SR=sangat rendah.

Tabel 10
Hasil Kategori Mean Nilai Spesific Satisfaction Partisipan FK.
Sirkulasi Bahan Pustaka Cetak dan Non Cetak

No	Inisial	<i>Pay Satisfaction</i>	<i>Security Satisfaction</i>	<i>Social Satisfaction</i>	<i>Supervisory Satisfaction</i>	<i>Growth Satisfaction</i>
1	Erna	SP	SP	SP	P	SP
2	Ratna	P	SP	SP	SP	SP
3	Budi	AP	SP	AP	AP	AP
4	Yosep	AP	AP	P	AP	AP
5	Sardi	ATP	AP	P	P	P
6	Yuda	P	P	P	P	AP
7	Ardi	ATP	AP	AP	AP	AP
8	Tono	ATP	SP	SP	AP	AP
9	Yeni	ATP	SP	SP	SP	SP
10	Leno	SP	SP	SP	SP	P
11	Hedi	P	SP	P	P	AP

No	Inisial	<i>Pay Satisfaction</i>	<i>Security Satisfaction</i>	<i>Social Satisfaction</i>	<i>Supervisory Satisfaction</i>	<i>Growth Satisfaction</i>
Σ	11 partisipan	SP = 2 partisipan P = 3 partisipan AP = 2 partisipan ATP = 4 partisipan	SP = 7 partisipan P = 1 partisipan AP = 3 partisipan	SP = 5 partisipan P = 4 partisipan AP = 2 partisipan	SP = 3 partisipan P = 4 partisipan AP = 4 partisipan	SP = 3 partisipan P = 2 partisipan AP = 6 partisipan

*SP=sangat puas, P=puas, AP= agak puas, ATP= agak tidak puas, TP=tidak puas, STP=sangat tidak puas.

*Tabel 10
Hasil Kategori Mean Nilai Psychological States Partisipan FK. Sistem Teknologi Informasi (Otomasi dan Jaringan Komputer) dan Pangkalan Data*

No	Inisial	<i>Experienced Meaningfull of the work</i>	<i>Experienced responsibility for outcomes of the work</i>	<i>Knowledge of Results</i>	<i>General Satisfaction</i>	<i>Internal Work Motivation</i>	<i>Growth Need Strenght</i>
1	Karno	ST	ST	RA	T	ST	T
2	Mitro	ST	ST	ST	T	T	ST
Σ	2 partisipan	ST = 2 partisipan	ST = 2 partisipan	ST = 1 partisipan RA = 1 partisipan	T = 2 partisipan	ST = 1 partisipan T = 1 partisipan	ST = 1 partisipan T = 1 partisipan

*Tabel 11
Hasil Kategori Mean Nilai Spesific Satisfaction Partisipan FK. Sistem Teknologi Informasi (Otomasi dan Jaringan Komputer) dan Pangkalan Data*

No	Inisial	<i>Pay Satisfaction</i>	<i>Security Satisfaction</i>	<i>Social Satisfaction</i>	<i>Supervisory Satisfaction</i>	<i>Growth Satisfaction</i>
1	Karno	AP	P	SP	SP	SP
2	Mitro	AP	SP	P	P	P
Σ	2 partisipan	AP = 2 partisipan	SP = 1 partisipan P = 1 partisipan	SP = 1 partisipan P = 1 partisipan	SP = 1 partisipan P = 1 partisipan	SP = 1 partisipan P = 1 partisipan

*SP=sangat puas, P=puas, AP= agak puas, ATP= agak tidak puas, TP=tidak puas, STP=sangat tidak puas.

Tabel 12
Hasil Kategori Nilai Mean Psychological States Partisipan FK.
Perpustakaan Digital dan Koleksi Multimedia Perpustakaan

No	Inisial	<i>Experienced Meaningfull of the work</i>	<i>Experienced responsibility for outcomes of the work</i>	<i>Knowledge of Results</i>	<i>General Satisfaction</i>	<i>Internal Work Motivation</i>	<i>Growth Need Strenght</i>
1	Karno	ST	ST	T	T	ST	T
2	Edi	T	T	RA	T	T	T
3	Edi	T	T	T	T	T	T
4	Sardi	T	RA	RB	T	T	T
5	Tono	ST	ST	T	ST	T	T
6	Hedi	ST	T	RB	T	RA	T
7	Yuda	ST	T	RB	T	T	RB
8	Mitro	ST	ST	T	T	ST	ST
Σ	8 partisipan	ST = 5 partisipan T = 3 partisipan	ST = 3 partisipan T = 4 partisipan RA = 1 partisipan	T = 4 partisipan RA = 1 partisipan RB = 3 partisipan	ST = 1 partisipan T = 7 partisipan	ST = 2 partisipan T = 5 partisipan RA = 1 partisipan	ST = 1 partisipan T = 6 partisipan RB = 1 partisipan

*ST=sangat tinggi, T=tinggi, RA= rata-rata atas, RB= rata-rata bawah, R=rendah, SR=sangat rendah.

Tabel 13
Hasil Kategori Mean Nilai Spesific Satisfaction Partisipan FK.
Perpustakaan Digital dan Koleksi Multimedia Perpustakaan

No	Inisial	<i>Pay Satisfaction</i>	<i>Security Satisfaction</i>	<i>Social Satisfaction</i>	<i>Supervisory Satisfaction</i>	<i>Growth Satisfaction</i>
1	Karno	SP	P	SP	SP	SP
2	Edi	TP	SP	SP	SP	P
3	Edi	TP	AP	SP	P	P
4	Sardi	ATP	ATP	P	AP	TP
5	Tono	ATP	SP	P	SP	SP
6	Hedi	P	SP	SP	SP	SP
7	Yuda	P	P	AP	P	AP
8	Mitro	P	SP	SP	P	P
Σ	11 partisipan	SP = 1 partisipan P = 3 partisipan ATP = 2 partisipan TP = 2 partisipan	SP = 4 partisipan P = 2 partisipan AP = 1 partisipan ATP = 1 partisipan	SP = 5 partisipan P = 2 partisipan AP = 1 partisipan	SP = 4 partisipan P = 3 partisipan AP = 1 partisipan	SP = 3 partisipan P = 3 partisipan AP = 1 partisipan TP = 1 partisipan

*SP=sangat puas, P=puas, AP= agak puas, ATP= agak tidak puas, TP=tidak puas, STP=sangat tidak puas.

Tabel 14
Hasil Kategori Mean Nilai Psychological States Manager STIPLSP

No	Inisial	<i>Experienced Meaningfull of the work</i>	<i>Experienced responsibility for outcomes of the work</i>	<i>Knowledge of Results</i>	<i>General Satisfaction</i>	<i>Internal Work Motivation</i>	<i>Growth Need Strenght</i>
1	Adi	ST	ST	T	ST	T	ST
Σ	1 partisipan	ST = 1 partisipan	ST = 1 partisipan	T = 1 partisipan	ST = 1 partisipan	T = 1 partisipan	ST = 1 partisipan

*ST=sangat tinggi, T=tinggi, RA= rata-rata atas, RB= rata-rata bawah, R=rendah, SR=sangat rendah.

Tabel 15
Hasil Kategori Mean Nilai Spesific Satisfaction Manager STIPLSP

No	Inisial	<i>Pay Satisfaction</i>	<i>Security Satisfaction</i>	<i>Social Satisfaction</i>	<i>Supervisory Satisfaction</i>	<i>Growth Satisfaction</i>
1	Adi	SP	SP	SP	SP	SP
Σ	11 partisipan	SP = 1 partisipan	SP = 1 partisipan	SP = 1 partisipan	SP = 1 partisipan	SP = 1 partisipan

*SP=sangat puas, P=puas, AP= agak puas, ATP= agak tidak puas, TP=tidak puas, STP=sangat tidak puas.

PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang diperoleh pada tahap asesmen diketahui bahwa dimensi yang perlu di tingkatkan pada FK. Sirkulasi, FK. Pangkalan Data dan FK. Digitalisasi Koleksi adalah dimensi *feedback*. (FK. Sirkulasi:14,27/RA, FK. Pangkalan Data:14,5/RA, FK. Digitalisasi: 14,25/RA). Selain itu juga pada dimensi *skill variety* pada FK. Sirkulasi yaitu 14,09/RA. Pada fungsi kerja manager tidak ditemukan dimensi yang memiliki kategori rendah.

Hasil dari dimensi *skill variety* pada FK. Sirkulasi tergolong rendah. Artinya bahwa pekerjaan yang dilakukan fungsi kerja sirkulasi kurang membutuhkan adanya keterampilan yang berbeda. Hal inilah yang menjadi penyebab munculnya rasa jenuh dalam diri karyawan.

Berdasarkan hasil asesmen diketahui bahwa *feedback* pada ketiga fungsi kerja masih tergolong rendah. Hal inilah yang menyebabkan karyawan kurang ada keinginan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kinerja. Ketersediaan umpan balik (*feedback*) dalam pekerjaan memfasilitasi karyawan untuk

mendapatkan informasi secara jelas terkait efektivitas mereka dalam bekerja sehingga muncul pengetahuan tentang hasil kerjanya.

Berdasarkan uraian permasalahan yang didapatkan dari hasil pra asesmen dan asesmen dengan pilar *job characteristics models* maka perlu adanya intervensi untuk mengatasinya. Zare, Jajarmizadeh & Abbasi (2010) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa metode untuk meningkatkan dimensi *autonomy* dan *feedback*. Metode tersebut adalah *job enrichment*, *creating autonomous work groups*, *quality circles*, dan *creating job feedback channels*. Adapun metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan *skill variety*, *job significant* dan *job identification* adalah *job enlargement*, *job rotation*, dan *creating the natural units of work*.

Pada penelitian ini dipilih intervensi berupa *quality circle*. *Quality Circle* merupakan sebuah kelompok kecil yang terdiri dari 6 – 12 karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang sama dan dengan sukarela bertemu untuk mengidentifikasi perbaikan area kerja mereka (Welekar & Kulkarni, 2013). Adapun *quality circle* akan memberikan manfaat yaitu memaksimalkan potensi sumber daya manusia dengan menawarkan kepada karyawan tantangan yang lebih besar dan menarik serta menyediakan tugas yang berbeda yang memungkinkan karyawan dapat mengekspresikan bakat dan kreativitas. Selain itu, dapat memfasilitasi proses umpan balik kepada karyawan dan memastikan transparansi proses tersebut. (Syla & Rexhepi, 2013)

Berdasarkan manfaat tersebut maka dipilih *quality circle* sebagai cara untuk meningkatkan dimensi *feedback* dan *skill variety*. Peneliti menyusun panduan pelaksanaan *quality circle*. Panduan tersebut kemudian dilatihkan kepada karyawan sehingga karyawan dapat melakukan proses *quality circle* secara mandiri. Berdasarkan hasil pelatihan diketahui bahwa karyawan mengalami peningkatan dalam segi pengetahuan dan keterampilan tentang *quality circle*.

Selain panduan dalam pelaksanaan *quality circle*, peneliti juga memberikan 4 rancangan program yaitu *homogeneity workers*, *employee rejuvenation*, *recruitment volunteer & student employee* dan *we and our user*. Program yang pertama adalah *homogeneity workers*. Program ini dibuat dengan dasar bahwa

keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan perpustakaan masih belum seimbang dan merata. Berdasarkan hasil asesmen, ketidakseimbangan penguasaan keterampilan berakibat signifikan pada proses rotasi kerja. Pihak manajemen menjadi kesulitan dalam merotasi karyawan karena terdapat beberapa bagian yang memerlukan keterampilan khusus. Padahal adanya rotasi kerja efektif untuk dapat meningkatkan *skill variety* dan menghindarkan karyawan dari rasa jenuh terhadap pekerjaan.

Melalui program *homogeneity workers* diharapkan karyawan memiliki penguasaan keterampilan dan keahlian yang sama. Karyawan yang sudah memiliki keterampilan yang lebih, dapat menjadi *coach* dan berbagi ilmu kepada karyawan yang masih perlu meningkatkan keterampilannya. Karyawan yang masih perlu peningkatkan keterampilan, diharapkan mendapatkan ilmu, keahlian baru, arahan serta motivasi. Pada intinya program ini merupakan program pelatihan keterampilan karyawan. Dilakukan oleh perpustakaan dan untuk perpustakaan guna pemaksimalan kinerja.

Rancangan program yang kedua adalah *employee rejuvenation*. Program ini merupakan program pelatihan *non skill*. Pada program ini dilakukan pelatihan *non skill* seperti pelatihan makna kerja, keterikatan kerja, gratitude, pengelolaan waktu, mengatasi konflik peran, dan sebagainya. Adanya program ini dapat digunakan sebagai sarana *refreshing* bagi karyawan. Disamping itu, program ini merupakan program yang tidak melihat karyawan berdasarkan keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya. Program ini ditujukan untuk semua karyawan sehingga karyawan tidak merasa kecil diri untuk dapat aktif mengembangkan dirinya. Adanya program ini juga diharapkan mampu mendobrak motivasi karyawan dalam bekerja.

Program ketiga yaitu *recruitment volunteer & student employee*. Program ini dirancang berdasarkan hasil asesmen bahwa perpustakaan sering kali memiliki masalah terkait pengaturan tenaga kerja. Banyak titik layanan yang menuntut adanya karyawan disana, sedangkan terkadang karyawan juga dituntut untuk melakukan pekerjaan atau aktivitas lain sehingga terpaksa meninggalkan layanan tersebut. Program ini menawarkan magang bagi mahasiswa penerima beasiswa

dan bagi mahasiswa *volunteer* yang tertarik dalam bidang layanan perpustakaan. Usulan dari program ini adalah kewajiban bagi mahasiswa penerima beasiswa untuk menjadi mahasiswa magang di perpustakaan dan pilihan bagi mahasiswa lainnya yang berminat bergabung menjadi tenaga magang.

Diharapkan melalui program ini, perpustakaan tidak lagi mengalami kekurangan tenaga kerja pada titik-titik layanan. Selain itu, adanya tenaga kerja magang memudahkan karyawan perpustakaan untuk dapat mengikuti kegiatan atau pekerjaan lainnya seperti mengikuti seminar, pelatihan, rapat atau tugas di luar kantor. Tenaga kerja magang dapat membantu karyawan dalam hal digitalisasi yang hingga saat ini masih menjadi pekerjaan rumah yang belum terselesaikan.

Program keempat yaitu *we and our user*. Program ini merupakan program yang bertujuan untuk meningkatkan umpan balik *feedback* dari pengguna untuk perpustakaan. Perpustakaan mengadakan pertemuan dengan seluruh mahasiswa yang sudah menjalani sidang tugas akhir dan sedang mendaftarkan diri untuk wisuda. Pertemuan ini dilakukan dengan konsep ungkapan rasa terimakasih perpustakaan kepada pengguna. Pada pertemuan tersebut, mahasiswa diminta untuk memberikan umpan balik, saran, kritik, masukan, pesan dan kesan kepada perpustakaan Universitas Surabaya. Diharapkan melalui pertemuan tersebut, perpustakaan mendapatkan umpan balik guna meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan, yaitu :

- a. Dimensi *task identity*, *task significance*, dan *autonomy* pada departemen STIPLSP perpustakaan Universitas Surabaya tergolong tinggi atau baik. Dimensi tersebut menjadi pendorong kualitas kinerja yang tetap maksimal.
- b. Dimensi *skill variety* pada bagian sirkulasi layanan masih perlu ditingkatkan. Dimensi *feedback* pada bagian sirkulasi layanan, digitalisasi koleksi dan pangkalan data juga masih perlu ditingkatkan. Hanya bagian manager STIPLSP yang memiliki kelima dimensi dengan kategori tinggi atau baik.
- c. Penyusunan panduan pelaksanaan *quality circle* sesuai dan diperlukan oleh departemen STIPLSP perpustakaan Universitas Surabaya. Panduan pelaksanaan *quality circle* dapat meningkatkan pengetahuan karyawan terkait *quality circle*. Pelatihan yang dilakukan dinilai cukup efektif untuk memahami proses *quality circle* dan meningkatkan keterampilan karyawan untuk dapat melakukan proses tersebut. Oleh sebab itu, maka *quality circle* dapat digunakan untuk meningkatkan *feedback* dan *skill variety* pada karyawan.
- d. Proses peningkatan *skill variety* dan *feedback* akan lebih efektif jika diimbangi dengan pelaksanaan terhadap rancangan program yang telah disusun.

SARAN

Saran untuk Karyawan Departemen STIPLSP

- a. Melakukan sosialisasi kepada karyawan dan departemen lain terkait proses *quality circle*.
- b. Menganangkan dan melaksanakan *quality circle* sebagai program kerja.
- c. Mengimplementasikan hasil dari *quality circle*. Apabila hasil yang berupa usulan penyelesaian masalah tersebut tidak dapat diimplementasikan maka sebaiknya tetap diinformasikan kepada karyawan. Hal tersebut dilakukan untuk menjaga semangat serta motivasi karyawan untuk tetap memberikan yang terbaik bagi organisasi.
- d. Melakukan rancangan program yang telah disusun secara efektif.
- e. Memperbaiki dan meningkatkan program *job rotation* dan *job enlargement* yang telah disusun.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

- a. Melakukan analisa kebutuhan dan perancangan intervensi untuk departemen OPPEP.
- b. Melakukan validasi angket *job characteristics models* yang telah disadur sebelum digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hackman, J. & Oldham, R. (1974). The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of the jobs and the evaluation of job redesign project. Technical report (4). Departement of administrative sciences yale University.
- Kumar, A., Abbas, Q., Ghumro, I.A., & Zeeshan, A. (2012). Job characteristics as predictors of job satisfaction and motivation. *Asian Journal of Bussines and Management Sciences*, Vol. (1), No.4., 206-216.
- Nurindriani, A. (2007). Jenis-jenis pelayanan untuk meningkatkan kualitas perpustakaan. 15 April 2015, dari <http://digilib.itb.ac.id/files/disk1/615/jbptitbpp-gdl-atieknurindriani-30702-1-jenis2-l-s.pdf>
- Rodliyah, U. (2012). Perpustakaan Digital, dan prospeknya menuju resource sharing. Diunduh 10 April 2015, dari https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiUrpLYltPJAhXC1JQKHeSdDrwQFggcM AA&url=http%3A%2F%2Fperpusnas.go.id%2FiFileDownload.aspx%3FID%3DAttachment%255CMajalahOnline%255CUmmi_Rodliyah_Perpust_Digital.pdf&usg=AFQjCNEBDF_7ZLWt65EjBH3mTv3TYJp85g&sig2=2fP MqwGVIXeduvOZXfearQ&bvm=bv.109395566,d.dGo
- Rusmana, A. (2005). Pengembangan perpustakaan sebagai pendukung pembangunan masyarakat berkualitas dan produktif. http://eprints.rclis.org/9414/1/lib_development_agus_rusmana1.pdf
- Syla, S. & Rexhepi, G. (2013). Quality circles: what do they mean and how to implement them?. *International journal of Academic Research in Bussiness and Social Sciences* 3 (12), 243-251.
- Welekar, S. & Kulkarni, S. (2013). Quality circle to improve productivity. *Journal of Engineeing Reasearch and Application*, Vol.3: 814-819.
- Zabihi, M.R., Khanzadeh, H.E., Alipoor, N.R., & Malek, M. (2012). Job characteristics model of hackman and oldham in public and private sector in iran (modified model approach. *International Kournal of Innovative Ideas*, (12(2): 4-12.
- Zare, R., Jajarmizadeh, M., & Abbasi, N. (2010). Relationship between job characteristics model (JCM) and learning organization (LO). *World Applied Sciences Journal*, 8(10): 1253-1259.