



UNIVERSITAS INDONESIA

**Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Perpustakaan
Universitas X**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Humaniora

**Muhammad Irsyad Alfatih
NPM 070513037Y**

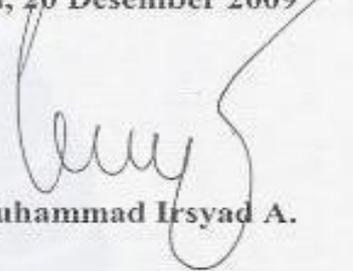
**FAKULTAS ILMU PENGETAHUAN BUDAYA
PROGRAM STUDI ILMU PERPUSTAKAAN
DEPOK
DESEMBER 2009**

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sebenarnya menyatakan bahwa skripsi ini saya susun tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Indonesia.

Jika di kemudian hari ternyata saya melakukan tindakan Plagiarisme, saya akan bertanggung jawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Indonesia kepada saya.

Jakarta, 20 Desember 2009



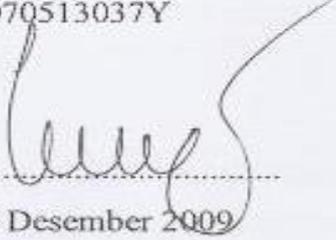
Muhammad Irsyad A.

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Muhammad Irsyad Alfatih

NPM : 070513037Y

Tanda Tangan : 

Tanggal : 20 Desember 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang diajukan oleh :

Nama : Muhammad Irsyad Alfatih
NPM : 070513037Y
Program Studi : Ilmu Perpustakaan
Judul : Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan
Universitas X

ini telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Humaniora pada Program Studi Ilmu Perpustakaan, Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Panitia : Fuad Gani M.A.

(.....)

Pembimbing : Luki Wijayanti, M.Hum.

(.....)

Penguji : Laksmi, M.A.

(.....)

Penguji : Taufik Asmiyanto, M.Si.

(.....)

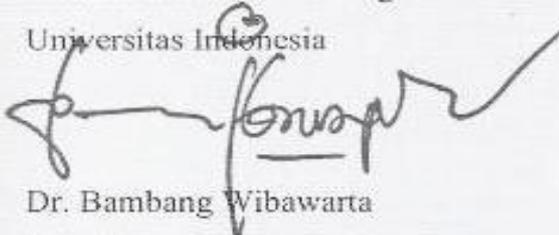
Ditetapkan di : Depok.....

Tanggal : 8 Januari 2010

oleh

Dekan Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya

Universitas Indonesia



Dr. Bambang Wibawarta

NIP. 1965 1023 1990 03 1002

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya, penulis menyelesaikan skripsi dengan judul: “Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas X”.

Mulai perencanaan sampai dengan penyelesaian skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan-bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak sebagai berikut :

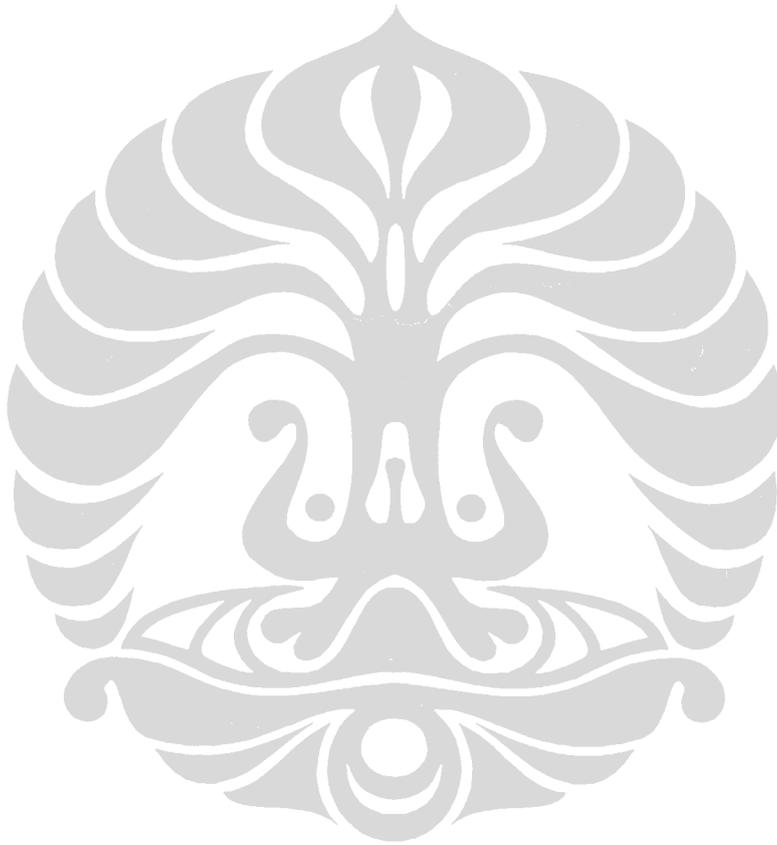
1. Kedua Orangtuaku yang kasihnya tak terhingga sepanjang masa.
2. Kepada bintang terangku atas hadirnya di sepiku
3. Yang terhormat Bapak Bambang Wibawarta selaku Dekan FIB UI atas dukungannya.
4. Yang terhormat Bapak Taufik Asmiyanto selaku penasihat akademik atas bantuannya selama Sembilan semester
5. Yang terhormat Ibu Luki Wijayanti, selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan petunjuk serta bimbingan, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Yang terhormat Bapak Albert Roring dan segenap staff Mahalum FIB UI atas dukungannya.
7. Yang terhormat Bapak dan Ibu dosen yang telah mengasuh serta memberikan bekal ilmu, selama penulis kuliah di Program Studi Ilmu Perpustakaan
8. Kepada teman-teman penulis yang telah membantu dalam rangka penyelesaian skripsi ini.
 - Teman-teman JIP angkatan 2005 atas kebersamaannya dalam Sembilan semester di kampus dan semoga dapat berlanjut terus diluar kampus.
 - Para Penghuni 9201 (SM FIB Sahabat Bagi Semua, SM FIB Sebening Hati Berkontribusi, BEM FIB Meretas Batas Melayani Sepenuh Hati) khususnya para Kesmaers semoga kita dapat menjadi sebuah kisah klasik untuk masa depan.

9. Kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu namun tidak dapat saya sebutkan satu-persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan tersebut di atas. Skripsi ini tentu saja masih jauh dari sempurna, sehingga penulis dengan senang hati menerima kritik demi perbaikan. Kepada peneliti lain mungkin masih bisa mengembangkan hasil penelitian ini pada ruang lingkup yang lebih luas dan analisis yang lebih tajam. Akhirnya semoga skripsi ini ada manfaatnya.

Desember 2009

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Irsyad Alfatih
NPM : 070513037Y
Program Studi : Ilmu Perpustakaan
Departemen : Ilmu Perpustakaan dan Informasi
Fakultas : Ilmu Pengetahuan Budaya
Jenis karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas X

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 20 Desember 2009



(Muhammad Irsyad Alfatih)

DAFTAR ISI

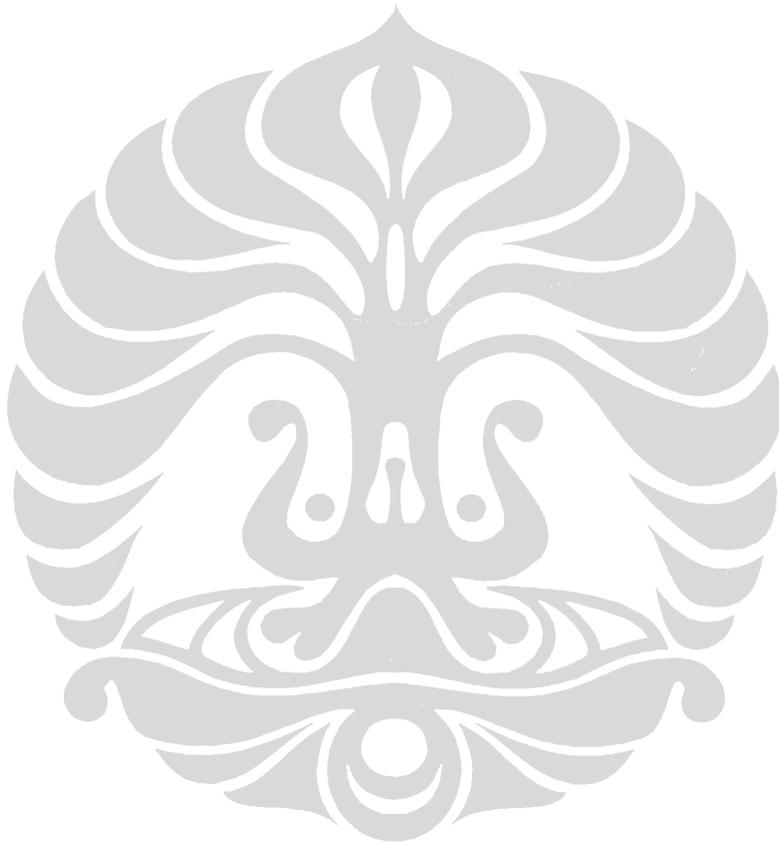
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS ..	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI ..	Error! Bookmark not defined.
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1	2
PENDAHULUAN	2
1.1 Latar Belakang	2
1.2 Masalah Penelitian	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.4.1 Manfaat Praktis.....	5
1.4.2 Manfaat Teoritis	5
1.5 Kerangka Pemikiran	5
1.6 Metode Penelitian.....	6
1.6.1 Teknik Pengumpulan Data.....	6
BAB 2	7
TINJAUAN LITERATUR	7
2.1 Perpustakaan Perguruan Tinggi	7
2.2 Pemimpin.....	7
2.3 Kepemimpinan Dalam Organisasi	8
2.4 Gaya-gaya Kepemimpinan	9
2.4.1 Gaya Kepemimpinan Situasional	10
2.4.1.1Efektivitas Gaya Kepemimpinan Situasional	13
2.5 Tingkatan Manajemen (Manajemen Level).....	15
2.6 Komunikasi.....	16
2.6.1 Komunikasi Organisasi	16
BAB 3	19
METODE PENELITIAN	19
3.1 Metode.....	19
3.1.1 Studi Kasus.....	19
3.2 Informan	20
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian	20
3.4 Teknik Pengumpulan Data	20
3.5 Teknik Analisis Data.....	21
3.6 Prosedur Penelitian.....	22
BAB 4	23

Analisis.....	23
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	23
4.1.1 Sejarah Singkat Perpustakaan Universitas X.....	23
4.2 Analisis Data.....	29
4.2.1 .. Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas X.	42
.....	42
4.2.2 Kendala Dalam Implementasi	48
BAB 5	54
KESIMPULAN DAN SARAN	54
5.1 Kesimpulan.....	54
5.2 Saran.....	54
DAFTAR PUSTAKA	56
Lampiran	57



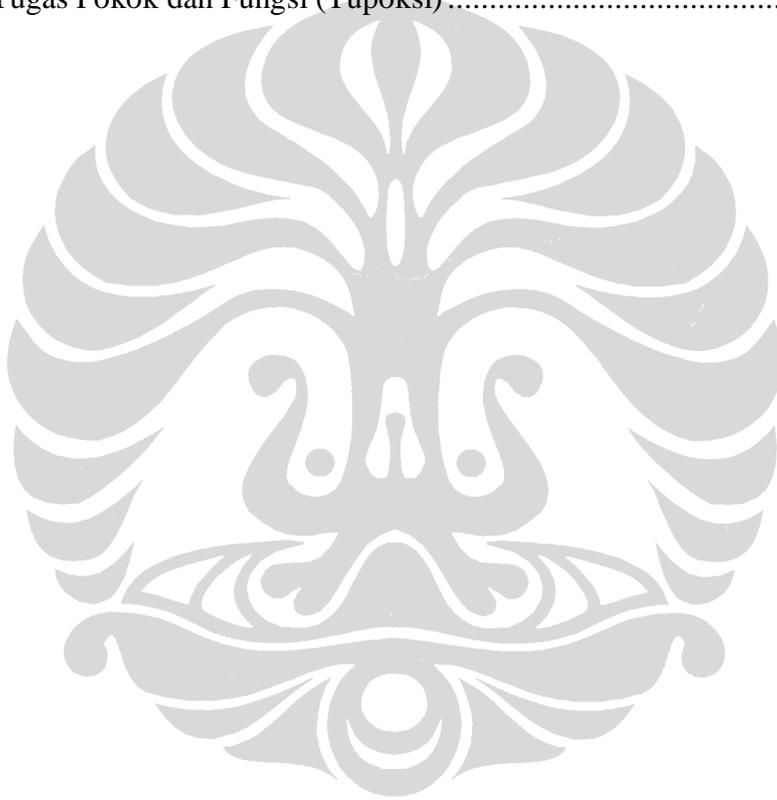
DAFTAR TABEL

Data Karyawan Perpustakaan Universitas X Berdasarkan Jabatan	26
Data Karyawan Berdasarkan Status Pendidikan	27
Data Karyawan Berdasarkan Golongan	27
Data Karyawan Berdasar Latar Belakang Pendidikan Ilmu Perpustakaan	27
Tabel Data Responden	29



DAFTAR LAMPIRAN

Panduan Wawancara.....	58
Untuk Manajer	58
Untuk Direktur	59
Transkrip Wawancara	60
Direktur.....	60
Bagian TU.....	63
Bagian Keanggotaan.....	65
Bagian Sirkulasi	67
Bagian Pengembangan Koleksi	70
Bagian Majalah	72
Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi).....	74



ABSTRACT

Name : Muhammad Irsyad Alfatih

Study Program : Ilmu Perpustakaan

Title : Situational Leadership Style in University Library X

This thesis discusses the application of situational leadership style by the head of the university library X. Libraries as educational institutions and information providers will have good performance if supported by adequate management, so that all activities of the institute will lead efforts to achieve the objectives that have been implemented. Leadership in an institution will determine how the structures, systems and culture are maintained and developed so that there "motion" to achieve the mission of these institutions. This research is a qualitative research. With case study methods to obtain data that are the work process and a broad description in depth. This research suggests to improve communication intensive vertical communication.

Key word:

Library, Leadership

ABSTRAK

Nama : Muhammad Irsyad Alfatih

Program Studi : Ilmu Perpustakaan

Judul : Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Perpustakaan Universitas
X

Skripsi ini membahas mengenai penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh kepala perpustakaan universitas X. Perpustakaan sebagai lembaga pendidikan dan lembaga penyedia informasi akan memiliki kinerja yang baik apabila didukung dengan manajemen yang memadai, sehingga seluruh aktivitas lembaga akan mengarah pada upaya pencapaian tujuan yang telah dicanangkan. Kepemimpinan dalam suatu lembaga akan menentukan bagaimana struktur, sistem dan budaya dipelihara dan dikembangkan sehingga terjadi “gerak” bersama untuk mencapai misi lembaga tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Dengan metode studi kasus akan didapat data yang bersifat proses kerja dan deskripsi yang luas dan mendalam. Penelitian ini menyarankan untuk meningkatkan komunikasi intensif pada komunikasi vertikal.

Kata Kunci:

Perpustakaan, Gaya Kepemimpinan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perpustakaan seperti halnya lembaga lainnya merupakan suatu organisasi. Organisasi merupakan unit terkoordinasi yang setidaknya terdiri dari dua orang dan berfungsi mencapai sasaran tertentu atau serangkaian sasaran. Dikatakan suatu organisasi karena di dalamnya terdapat bermacam-macam bagian yang memiliki tugas dan fungsi masing-masing namun memiliki satu tujuan yang bersama. Karena terdiri dari bermacam-macam bagian Untuk mengelola sebuah perpustakaan diperlukan kemampuan manajemen yang baik, agar arah kegiatan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Perpustakaan sebagai lembaga pendidikan dan lembaga penyedia informasi akan memiliki kinerja yang baik apabila didukung dengan manajemen yang memadai, sehingga seluruh aktivitas lembaga akan mengarah para upaya pencapaian tujuan yang telah dicanangkan. Kemampuan manajemen itu juga diperlukan untuk menjaga keseimbangan tujuan-tujuan yang berbeda dan mampu dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengetahuan dasar dalam mengelola perpustakaan agar berjalan dengan baik adalah ilmu manajemen, karena manajemen sangat diperlukan dalam berbagai kehidupan untuk mengatur langkah-langkah yang harus dilaksanakan oleh seluruh elemen dalam suatu perpustakaan. Oleh karena itu dalam proses manajemen diperlukan adanya proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leadership*), dan pengendalian (*controlling*). Di samping itu, manajemen juga dimaksudkan agar elemen yang terlibat dalam perpustakaan mampu melakukan tugas dan pekerjaannya dengan baik dan benar. Maka dalam organisasi dibutuhkan satu orang yang berposisi di atas bagian yang bermacam-macam tersebut secara terstruktur yang berfungsi untuk menjaga agar setiap bagian dapat berjalan sesuai tugas dan fungsi masing-masing dan menjaganya agar tetap pada satu tujuan bersama yang telah ditetapkan. orang tersebut adalah pemimpin organisasi, seperti yang telah disampaikan oleh Husein Umar :

Organisasi hanyalah suatu perkumpulan dari orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur tanpa adanya kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan dari kelompok anggota yang saling berhubungan tugas. Kepemimpinan tidak akan lepas dari siapa yang memimpin yang disebut pemimpin. Pemimpin adalah orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin dan produktifitas jika bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran¹

Perpustakaan sebagai sebuah organisasi juga memiliki pemimpin yang biasa disebut kepala perpustakaan. Sebagai seorang maka seorang pemimpin kepala perpustakaan diharuskan memiliki kepemimpinan yang baik. Dalam kepemimpinan organisasi kepemimpinan adalah suatu gaya yang harus melekat pada pemimpin dapat dikatakan kepemimpinan adalah hal-hal yang menunjukkan bagaimana seorang memimpin organisasi. seorang pemimpin diharuskan memiliki kepemimpinan yang baik, keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan keberhasilan kegiatannya. Terdapat tiga elemen dasar yang berkaitan dengan kepemimpinan suatu organisasi, yaitu bawahan, situasi kepemimpinan dan pemimpin itu sendiri. Ketiga elemen itu memperlihatkan adanya hubungan antar manusia diantara segenap pihak yang terlibat dalam suatu kerja sama terkait dalam pelaksanaan aktivitas organisasi.

Kepemimpinan berkaitan dengan dua kemampuan yang harus dimiliki pemimpin yaitu kemampuan individu dan kemampuan teknis. Kemampuan individu berkaitan erat dengan fitrah manusia yang diciptakan untuk menjadi pemimpin sehingga hampir semua manusia mempunyai peluang yang sama untuk menjadi pemimpin, yang membedakan adalah kemampuan teknis. Setiap lembaga membutuhkan pemimpin dengan kemampuan teknis yang khas, dalam ruang lingkup perpustakaan maka kepala perpustakaan dituntut memiliki kemampuan teknis dalam mengelola suatu lembaga informasi serta mampu memahami dan

¹ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, 1999

menguraikan tugas dan bagian-bagian yang ada dalam organisasi perpustakaan tersebut.

Sukses atau tidaknya seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya ditentukan oleh kemampuan tingkat pemahamannya terhadap situasi dan kondisi serta perilaku para bawahannya. Dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya setiap pemimpin mempunyai perilaku dan cara tertentu dalam memimpin yang mana dari perilaku tersebut dapat menunjukkan gaya kepemimpinannya, karena gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya guna merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh ketika dipergunakan oleh pimpinan di dalam kepemimpinannya.²

1.2 Masalah Penelitian

Perpustakaan merupakan jantung Universitas yang mempunyai peran penting dalam menunjang fungsi pendidikan dan pengajaran di Universitas tersebut. Oleh karena itu perpustakaan memerlukan kepemimpinan yang efektif yang dapat meningkatkan efektivitas kerja. Perpustakaan sebagai sebuah organisasi yang dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Perpustakaan memerlukan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga dapat menggerakkan kemampuan perpustakaan seoptimal mungkin sehingga diharapkan segala sesuatunya akan berjalan dalam pencapaian tujuan.

Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana gaya kepemimpinan di perpustakaan Universitas X?
2. Bagaimana masalah seputar gaya kepemimpinan di perpustakaan Universitas X?

1.3 Tujuan Penelitian

penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan gaya kepemimpinan kepala perpustakaan Universitas X serta kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan gaya kepemimpinan tersebut.

² Wirawan, *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan*, Jilid I, Uhamka Press, Jakarta, 2001

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

1. Mengetahui masalah seputar gaya kepemimpinan di perpustakaan Universitas X
2. Memberi masukan kepada perpustakaan Universitas X seputar masalah timbul
3. Menjadi acuan seputar pelaksanaan kepemimpinan di perpustakaan Universitas X

1.4.2 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan ilmu perpustakaan dan informasi terutama pada aspek administrasi perpustakaan perguruan tinggi dan kepemimpinan di perpustakaan perguruan tinggi

1.5 Kerangka Pemikiran

Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan seorang pemimpin dalam bekerja, dengan dan melalui orang lain yang selanjutnya dipersepsikan oleh anggota organisasi, pola dimaksud akan membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat menjadi pedoman dalam bekerja. Meskipun pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, perlu disadari bahwa yang paling terpenting bagaimana persepsi anggota organisasi tersebut. Dalam upayanya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan suatu organisasi perlu didukung oleh gaya kepemimpinan yang dapat mengarah dan memudahkan organisasi untuk melaksanakan kerja dilapangan. Bukan tidak mungkin dalam pelaksanaan kerja sehari-hari suatu organisasi terhambat oleh gaya kepemimpinan yang kurang mendukung kinerjanya secara efektif yang disebabkan karena organisasi tersebut mempunyai kompleksitas yang tinggi dalam arti mempunyai beragam unit tugas di dalamnya untuk menyelesaikan kerjanya.

1.6 Metode Penelitian

Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian dengan pendekatan kualitatif, yaitu menggambarkan dan menginterpretasikan gaya kepemimpinan kepala perpustakaan Universitas X

1.6.1 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Penelitian lapangan
 - a) wawancara di lakukan pada pihak-pihak yang berkaitan di perpustakaan Universitas X.
 - b) Observasi langsung pada Universitas X selama jangka waktu tertentu. Hal ini dilakukan untuk mengetahui secara langsung gaya kepemimpinan kepala perpustakaan Universitas X
2. Analsis Dokumen

Penelitian dilakukan dengan mempelajari berbagai bahan bacaan berupa buku-buku dan mencari literatur-literatur yang relevan dengan penelitian ini

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Perpustakaan Perguruan Tinggi

Perpustakaan Perguruan Tinggi Merupakan sebuah sarana penunjang yang didirikan untuk mendukung kegiatan Civitas Akademik, dimana Perguruan Tinggi itu berada. Dalam buku pedoman Perpustakaan Perguruan Tinggi disebutkan bahwa, Perpustakaan Perguruan Tinggi merupakan unsur penunjang Perguruan Tinggi dalam kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Menurut Sulisty-Basuki (1991), perpustakaan perguruan tinggi adalah perpustakaan yang terdapat pada perguruan tinggi, badan induknya, maupun lembaga yang berafiliasi dengan perguruan, tinggi dengan tujuan utama membanu perguruan tinggi mencapai tujuannya. Yang termasuk perpustakaan perguruan tinggi adalah perpustakaan yang tergabung dalam lingkungan perguruan tinggi baik perpustakaan universitas, perpustakaan fakultas, institut, sekolah tinggi, maupun politeknik. Sedangkan Harrod's Librarian Glossary (1993) mendefinisikan perpustakaan perguruan tinggi sebagai perpustakaan yang berada di sebuah lingkungan universitas, politeknik, sekolah tinggi, atau badan-badan lain yang berbentuk dan berhubungan dengan lembaga pendidikan.

2.2 Pemimpin

Pemimpin adalah seorang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk mewujudkan visinya. Pemimpin merupakan unsur esensial dari kepemimpinan karena tanpa pemimpin tidak akan ada kepemimpinan. Pemimpin juga dikelompokkan menjadi pemimpin formal dan informal. Pemimpin formal adalah, adalah pemimpin yang menduduki posisi atau jabatan formal dalam suatu organisasi karena dipilih atau diangkat oleh mereka yang mempunyai hak untuk itu. Sementara pemimpin informal, adalah pemimpin suatu masyarakat yang tidak menduduki jabatan formal dalam organisasi masyarakat tetapi mempunyai pengaruh terhadap anggota dan organisasi masyarakat.

2.3 Kepemimpinan Dalam Organisasi

Dalam mencapai tujuannya anggota organisasi dipimpin oleh pemimpin yang disebut pimpinan administratif yaitu orang yang secara sah menduduki suatu jabatan administrasi dalam organisasi yang didirikan secara formal. Kepemimpinan dalam masing-masing organisasi mempunyai ciri-ciri khusus walau masih dalam satu kerangka umum kepemimpinan. Kekhususan tersebut terletak pada perbedaan tujuan dan anggota organisasinya.

Kepemimpinan adalah salah satu aspek manajerial terpenting dalam kehidupan organisasi, serta merupakan faktor penentu kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Stoner dan Mary Parket Follet yang dikutip T. Hani Handoko, sebagai berikut:

“...bahwa kepemimpinan telah didefinisikan : kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya”

Sasaran merupakan elemen dasar dari organisasi. Oleh sebab itu organisasi mempunyai beberapa program atau metode untuk mencapai sasaran. Untuk mencapai sasaran pasti adanya sebuah rencana-rencana akan menentukan apa yang harus dikerjakan, tanpa adanya rencana kemungkinan besar tidak ada organisasi yang dapat bertindak efektif. Dalam organisasi dalam mencapai sasarannya dibutuhkan seorang manajer atau pemimpin. Pimpinan inilah yang akan menentukan gaya dalam mempengaruhi sikap karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup fungsi-sungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.³ Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-sungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompok. Agar kelompoknya berjalan efektif pemimpin harus melaksanakan dua fungsi utama. Fungsi pertama berkaitan dengan pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua, mencakup segala sesuatu yang dapat membantu

³ T. Hani handoko, *Manajemen*. Penerbit BPFY Yogyakarta, Edisi 2, 2003

kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengah pendapat, dan sebagainya. Pemimpin yang mampu menjalankan kedua fungsi tersebut secara berhasil pasti akan menjadi seorang pemimpin yang efektif

2.4 Gaya-gaya Kepemimpinan

Istilah gaya kepemimpinan dalam arti sempit merupakan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi pengikutnya. Dalam situasinya dan kondisi bagaimanapun, jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain maka aktivitas seperti itu telah melibatkannya ke dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu dan seseorang berupaya agar tujuan organisasi tercapai, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan dapat dianggap modalitas dalam, karena sukses dan gagalnya keberhasilan seorang dalam memimpin ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimilikinya. Untuk lebih memahami secara lebih dalam tentang berbagai pendekatan dalam gaya kepemimpinan maka akan diuraikan beberapa model kepemimpinan, sebagai berikut:

a. Pendekatan situasional terhadap kepemimpinan.

Pada dasarnya setiap perilaku kepemimpinan tidak harus satu sama dengan yang lainnya. Pemilihan gaya kepemimpinan biasanya mengacu pada situasi dan kondisi yang terjadi di dalam organisasi. Kepemimpinan didasarkan pada saling pengaruh. Pendekatan situasi didasarkan atas hubungan antara perilaku tugas perilaku hubungan, serta tingkat kematangan. Atas dasar kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan dibedakan adanya empat gaya kepemimpinan, yaitu memerintahkan, mengarahkan, melibatkan, dan mendelegasikan. Dan gaya ini juga dipengaruhi oleh tingkat kematangan yang dipimpin.

b. Pendekatan ciri terhadap kepemimpinan.

Pada awalnya dikemukakan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Kemudian akhirnya muncul pendapat yang mengatakan bahwa pemimpin itu dapat diciptakan melalui. Dari pernyataan tersebut dapat dilihat bahwa kepemimpinan itu tidak lagi menekankan apakah pemimpin itu dilahirkan atau

dibuat, tetapi lebih mengacu pada sifat-sifat umum yang dimiliki seorang pemimpin. Sifat umum itu terbagi menjadi empat yaitu: kecerdasan, kedewasaan, motivasi diri, dan sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

c. Pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan didefinisikan kepada kategori gaya yang ekstrem yaitu gaya kepemimpinan otokratis dan gaya demokratis. Kepemimpin otokratis dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas, sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan parapengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Menurut Tannebaum dan Schmidt yang dikutip oleh Miftah Thoha sebagai berikut :

“...bahwa gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis merupakan gaya kepemimpinan, oleh karenanya dapat diadukan dalam satu kontinum dari perilaku pemimpin yang sangat otokratis pada suatu ujung, sampai pada perilaku pemimpin yang sangat demokratis pada ujung yang lain...”⁴

2.4.1 Gaya Kepemimpinan Situasional

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada 2 hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya itu : perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah. Fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan tugas cenderung diekspresikan dalam dua gaya kepemimpinan yang berbeda. Pemimpin yang berorientasi pada tugas, mengawasi bawahan secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan secara memuaskan. Manajer yang berorientasi pada karyawan lebih berusaha memotivasi daripada mengontrol bawahan. Mereka mengupayakan hubungan yang akrab, penuh kepercayaan dan penuh penghargaan dengan bawahan.

Dari kedua norma perilaku tersebut dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan yaitu :

⁴ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004

1. Memerintah

Ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri :

- Tinggi tugas dan rendah hubungan
- Pemimpin memberi perintah khusus
- Pengawasan dilakukan secara ketat, pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, kapan harus dilaksanakan pekerjaan itu dan di mana pekerjaan itu dilakukan.

2. Mengarahkan

Ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri :

- Tinggi tugas dan tinggi hubungan
- Pemimpin menerangkan keputusan
- Pemimpin memberikan kesempatan untuk menjelaskan
- Pemimpin masih banyak melakukan pengarahan
- Pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah

3. Melibatkan

Ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri :

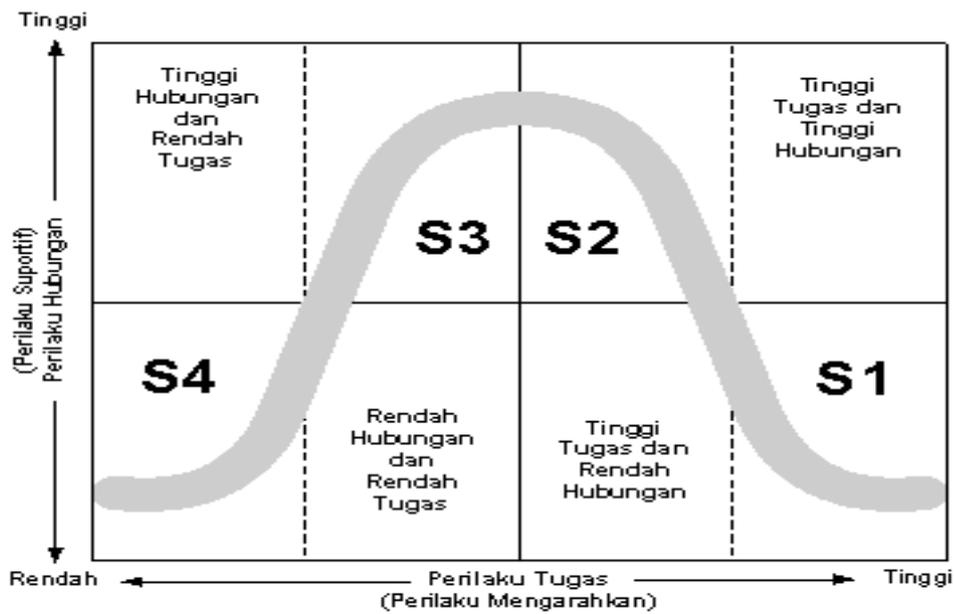
- Tinggi hubungan dan rendah tugas
- Pimpinan dan bawahan saling memberikan gagasan
- Bersama-sama membuat keputusan

4. Delegasi

Ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri :Rendah hubungan dan rendah tugas⁵

Keempat gaya kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut.

⁵ Panji Anoraga, Sri Suyati, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Pustaka Jaya, Jakarta, 1995



Mampu dan Mau atau Percaya Diri	Mampu tapi Tidak Mau atau Ragu	Tidak Mampu tapi Mau atau Percaya Diri	Tidak Mampu dan Tidak Mau atau Ragu
R4	R3	R2	R1

S = Style (Gaya Kepemimpinan)
R = Readiness (Kedewasaan Pengikut)

Sumber: Thoha, Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah hubungan dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberi tahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi hubungan dirujuk sebagai konsultasi karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan. Tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap ada pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai partisipasi karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan

keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah mendengar secara aktif. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut.

Perilaku pemimpin yang rendah hubungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai delegasi karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas adalah bawahan.

2.4.1.1 Efektivitas Gaya Kepemimpinan Situasional

Penerapan gaya kepemimpinan situasional sangat dipengaruhi oleh tingkat kematangan yang dipimpin. Sehingga perlu diketahui tingkat kematangan yang dipimpin karena ada kaitan langsung antara gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dengan tingkat kematangan yang dipimpin agar diperoleh ketaatan dan pengaruh yang memadai.

Kematangan bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional, melainkan keinginan dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Kematangan adalah bukan secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing termasuk tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tersebut juga kemauan untuk mengarahkan diri Sendiri.⁶ Dalam kaitannya dengan tingkat kematangan seseorang dalam organisasi tertentu perlu diingat bahwa tidak ada seseorangpun yang berkembang secara penuh atau sebaliknya dibawah garis kematangan. Oleh karena itu kepemimpinan situasional berfokus pada kesesuaian efektivitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan.

Tingkat kematangan karyawan, diartikan sebagai tingkat kemampuan karyawan untuk bertanggung jawab dan mengarahkan perilakunya dalam bentuk kemauan. Berdasarkan tingkat kematangannya, ada empat jenis bawahan, yaitu:

⁶ Veithzal Rivai, *kepemimpinan dan Perilaku organisasi*, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, 2003.

1. Bawahan yang tidak mampu dan tidak mau, mereka adalah orang-orang yang memiliki motivasi rendah dan kemampuan kerja yang rendah. Dalam hal ini lebih baik diterapkan gaya kepemimpinan instruksi yang bersifat menugaskan, memerintahkan, atau mengarahkan secara terperinci tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan.
2. Bawahan yang tidak mampu, tetapi mau, mereka adalah orang-orang yang kadang kala memiliki motivasi namun masih belum memiliki kemampuan kerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan yang cocok untuk tingkat ini ialah konsultasi yang merupakan kombinasi antara penugasan tinggi dan hubungan yang tinggi pula.
3. Bawahan yang mampu, tetapi tidak mau, mereka adalah orang-orang yang telah memiliki kemampuan kerja yang tinggi, dan sering belum termotivasi untuk melakukan apa yang menjadi tujuan dari pemimpin mereka. Gaya yang sesuai pada tingkat ini ialah partisipasi yang merupakan prioritas tinggi terhadap hubungan kemanusiaan dengan teknik komunikasi dua arah yang persuasif dan dengan tingkat penugasan serta pengarahan yang rendah.
4. Bawahan yang mampu dan mau, mereka adalah orang-orang yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi serta umumnya sudah bermotivasi mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan yang sesuai pada tingkat ini ialah pendelegasian tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang cukup besar kepada bawahan.

Pembagian tersebut berdasar dua variabel yaitu tingkat motivasi atau berapa maunya mereka bekerja dan tingkat kompetensi atau tingkat pengalaman dan skil mereka. Kombinasi dari kedua variabel tadi menghasilkan suatu matriks sebagai berikut:

4. Mampu dan mau	3. Mampu tapi tidak mau	2. Tidak mampu tapi sudah mau	1. Tidak mampu dan tidak mau
---------------------	----------------------------	----------------------------------	---------------------------------

Sumber : Koleksi Pribadi

2.5 Tingkatan Manajemen (Manajemen Level).

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi tingkatan manajer menjadi 3 tingkatan :

1. Manajer tingkat bawah (Low Manager) adalah tingkatan manajemen paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga tenaga operasional. Dan mereka tidak membawahi manajer yang lain.
2. Manajer menengah (Middle Manager) adalah manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya kadang-kadang juga karyawan operasional.
3. Manajer Puncak (Top Manager) terdiri dari kelompok yang relative kecil, manajer puncak bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi. Manajer pada tingkat tertinggi hirarki organisasi , seperti direktur dan para wakil direktur, sering disebut berada pada tingkat perencanaan strategis. Bertanggung jawab atas pengelolaan organisasi secara keseluruhan. Menetapkan arah kebijaksanaan, membuat rencana dan sasaran jangka panjang, merumuskan strategi, menyusun prosedur operasional organisasi secara umum, serta menetapkan pedoman interaksi organisasi dengan lingkungannya.



Sumber: Koleksi Pribadi

2.6 Komunikasi

Definisi komunikasi

Pelaksanaan gaya kepemimpinan dalam organisasi tidak terlepas dari proses komunikasi yang melibatkan bawahan dan atasan berkaitan dalam pelaksanaan kegiatan di dalam organisasi tersebut. Komunikasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seseorang mengirimkan pesan kepada orang lain dengan tujuan agar orang lain tersebut memberikan respon atau tanggapan. Ruang lingkup komunikasi merupakan proses pengoperan proses perpindahan lambang yang mengandung arti dari satu individu ke satu individu yang lain atau dari kelompok satu ke kelompok yang lain. Proses komunikasi harus dipahami oleh komunikator maupun komunikan sehingga dapat menghasilkan pendapat yang sama tentang suatu hal.

Komunikasi yang efektif dapat terwujud apabila dua orang yang melakukan komunikasi saling mengerti dan memahami apa yang dikomunikasikan. Artinya pihak penerima dapat menangkap pesan sesuai dengan maksud dan tujuan yang disampaikan oleh pengirim dan sebagai pengirim harus pula dapat menyampaikan apa yang dimaksud secara jelas.

2.6.1 Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi secara sederhana, yaitu komunikasi antarmanusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi. Atau dengan meminjam definisi dari Goldhaber, komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergabung satu sama lain (*the flow of messages within a network of interdependent relationships*).

Dalam melakukan komunikasi organisasi, Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss dalam *Human Communication* menguraikan adanya 3 (tiga) model dalam komunikasi:

1. Model komunikasi linier (*one-way communication*), dalam model ini komunikator memberikan suatu stimuli dan komunikan melakukan respon

yang diharapkan tanpa mengadakan seleksi dan interpretasi. Komunikasinya bersifat monolog.

2. Model komunikasi interaksional. Sebagai kelanjutan dari model yang pertama, pada tahap ini sudah terjadi *feedback* atau umpan balik. Komunikasi yang berlangsung bersifat dua arah dan ada dialog, di mana setiap partisipan memiliki peran ganda, dalam arti pada satu saat bertindak sebagai komunikator, pada saat yang lain bertindak sebagai komunikan.
3. Model komunikasi transaksional. Dalam model ini komunikasi hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (*relationship*) antara dua orang atau lebih. Pandangan ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif. Tidak ada satupun yang tidak dapat dikomunikasikan.

Arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. Masing-masing arus komunikasi tersebut mempunyai perbedaan fungsi yang sangat tegas. Ronald Adler dan George Rodman dalam buku *Understanding Human Communication*, mencoba menguraikan masing-masing, fungsi dari kedua arus komunikasi dalam organisasi tersebut sebagai berikut:

1. **Komunikasi ke bawah**, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

- a) Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*)
- b) Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationnale*)
- c) Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*)
- d) Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

2. **Komunikasi ke atas**, yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan (subordinate) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

- a) Penyampaian informasi tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan
- b) Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan
- c) Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan
- d) Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

3. **Komunikasi horisontal**, yaitu tindak komunikasi ini berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:

- a) Memperbaiki koordinasi tugas
- b) Upaya pemecahan masalah
- c) Saling berbagi informasi
- d) Upaya pemecahan konflik
- e) Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Metode

Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian dengan pendekatan kualitatif, yaitu menggambarkan dan menginterpretasikan mengenai gaya kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas X. Penggunaan pendekatan kualitatif karena permasalahan bersifat holistik, kompleks, dinamis dan penuh makna. Penelitian Kualitatif pada hakikatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya (Nasution, 1988:5). Dalam penelitian ini yang akan diamati adalah orang yaitu Kepala institusi pada suatu perpustakaan perguruan tinggi. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif maka data yang didapat lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat dicapai. Dengan metode kualitatif dapat ditemukan data yang bersifat proses kerja, perkembangan suatu kegiatan, deskripsi yang luas dan mendalam, perasaan, norma, keyakinan, sikap mental, etos kerja dan budaya yang dianut seseorang maupun sekelompok orang dalam lingkungan kerjanya. Penelitian kualitatif menawarkan pemahaman yang lebih ‘mendalam’ akan fenomena sosial. Menurut Merriam dan Cresswell (1994:140), metode kualitatif akan memberikan asumsi bahwa penekanan perhatian ada pada proses bukannya pada hasil atau produk, dengan keterlibatan peneliti dalam kerja lapangan membuat peneliti berinteraksi dengan orang, latar, lokasi atau mencatat perilaku dalam latar alamiah.

3.1.1 Studi Kasus

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus. Metode studi kasus adalah metode yang dilakukan dengan cara menelaah suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa dan aktivitas, atau individu (Afriani, 2009). Sedangkan menurut Nasution (2004, p.27) Studi

kasus adalah bentuk penelitian yang mendalam tentang suatu aspek sosial termasuk manusia di dalamnya.

3.2 Informan

Subyek pada penelitian ini adalah perpustakaan pada suatu perguruan tinggi negeri. Subyek penelitian pada penelitian kualitatif disebut juga informan. Informan sebagai orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian Dalam penelitian kualitatif sampel sumber data dipilih, dan mengutamakan pandangan informan, yakni bagaimana mereka memandang dan menafsirkan dunia dan pendiriannya.

Sedangkan yang menjadi obyek penelitian adalah gaya kepemimpinan dan kepala perpustakaan perguruan tinggi tersebut yang meliputi konsep-konsep dasar gaya kepemimpinan.

3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di perpustakaan Universitas X yang tepatnya beralamat di Bandung. Pemilihan perpustakaan Universitas X adalah karena perpustakaan ini memiliki struktur organisasi yang cukup besar sehingga gaya kepemimpinan dan kepala perpustakaan dapat dianalisis. Penelitian lapangan dilakukan pada 2009.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan
 - a. Wawancara dilakukan pada pihak-pihak yang berkaitan. Metode wawancara dilakukan dengan tanya jawab secara langsung dengan beberapa narasumber yang dianggap dapat menjelaskan masalah yang akan diteliti. Sebagai narasumber wawancara dilakukan dengan Kepala Perpustakaan dan Staf Perpustakaan. wawancara mendalam dilakukan berdasarkan panduan wawancara yang disusun secara tidak berstruktur, namun difokuskan pada pokok persoalan tertentu yang tercakup dalam tema pokok penelitian.

- b. Observasi langsung pada perpustakaan Universitas X selama jangka waktu tertentu. Observasi atau pengamatan adalah metode pengumpulan data dimana peneliti mencatat informasi sebagaimana yang disaksikan selama penelitian berlangsung. Peneliti dalam hal ini menjadi pengamat sempurna (*complete observer*). Maksudnya yaitu peneliti hanya menjadi pengamat tanpa partisipasi yang diamati. Ia mempunyai jarak dengan responden yang diamatinya (Gulo, 2002, p.117). Tujuannya untuk memperoleh gambaran secara jelas mengenai aktivitas, perilaku, dan peristiwa yang terjadi di perpustakaan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui secara langsung gaya kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas X.

2. Analisis Dokumen.

Penelitian dilakukan dengan mempelajari berbagai bahan bacaan berupa buku-buku dan mencari sumber literatur-literatur yang relevan dengan penelitian ini. Penelitian kepustakaan dilakukan untuk mencari sumber-sumber tertulis yang dapat dijadikan landasan teori guna memperkuat analisis data dalam penelitian ini.

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, teknik analisis data lebih banyak dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data. Analisis data dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Data diperoleh dari berbagai macam sumber. Dalam kenyataannya, analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data daripada setelah selesai pengumpulan data. Dengan pengamatan yang terus-menerus sampai datanya jenuh. Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data. Analisis data pada penelitian kualitatif yaitu dengan menginterpretasikan hasil penelitian yang diperoleh di tempat penelitian. Miles and Huberman (1984), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas, dan datanya sampai jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan / verifikasi.

Dalam mereduksi data, peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Dalam hal ini perhatian peneliti ditujukan dalam hal yang dipandang asing, tidak dikenal, dan belum memiliki pola. Setelah data direduksi maka dilanjutkan pada penyajian data. Dalam penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Langkah berikutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya tetapi bila telah didukung dengan bukti-bukti yang kuat maka akan dapat jadi kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang diuskakan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak.

3.6 Prosedur Penelitian

Peneliti pertama-tama melakukan studi pustaka untuk mengumpulkan teori serta konsep yang berkaitan dengan tema penelitian. Teori dan konsep berasal dari berbagai referensi yaitu buku, skripsi dan website tertentu. Setelah itu, peneliti mengaitkan berbagai variabel terkait penelitian. Peneliti kemudian menentukan pertanyaan turunan yang dijadikan dasar penyusunan pertanyaan lapangan sebagai pedoman wawancara. Peneliti kemudian masuk ke tahap pencarian subyek.

BAB 4

Analisis

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Dalam menganalisis gaya kepemimpinan maka perlu diketahui kondisi organisasi tersebut. Kondisi itu dapat mencakup sejarah terbentuknya organisasi, struktur organisasi, visi dan misi organisasi, sumber daya manusia yang ada, geografi tempat kegiatan organisasi berlangsung, dan hal lain yang dianggap perlu.

4.1.1 Sejarah Singkat Perpustakaan Universitas X

Perpustakaan Universitas X sebagai salah satu sumber informasi dituntut untuk dapat menyediakan berbagai macam koleksi serta dapat menyampaikan informasi secara cepat dan tepat kepada pengguna.

Pada mulanya UPT Perpustakaan Universitas X berdiri dengan usulan Rektor Universitas X berupa nota kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan tentang perlunya Universitas X memiliki suatu gedung perpustakaan pusat di samping perpustakaan-perpustakaan yang ada di setiap fakultas (1967). Realisasi pembangunan Perpustakaan Pusat Universitas X adalah dengan Surat Keputusan Rektor Universitas X tanggal 5 September 1974.

UPT Perpustakaan Universitas X di dalam menjalankan fungsinya sebagai sarana belajar mengajar, penelitian dan pengabdian pada masyarakat dan dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi senantiasa memberikan pelayanan yang baik kepada civitas akademika khususnya dan masyarakat pengguna lainnya. Dengan demikian Perpustakaan Pusat Universitas X sampai saat ini mempunyai koleksi khusus. Sejalan dengan Peraturan Pemerintah No. 05 tahun 1980 tentang Pokok-pokok Organisasi Universitas/Institut Negeri serta Kepmen P&K No. 0133/0/1983 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas X maka Perpustakaan Pusat Graha Soeria Atmadja statusnya berubah menjadi Unit Pelaksana Teknis dan bernama UPT Perpustakaan Universitas X. Karena lokasi fakultas-fakultas yang ada di lingkungan Universitas X sampai saat ini masih terpisah di beberapa tempat, maka setiap fakultas dan lembaga di lingkungan Universitas X mempunyai perpustakaan sendiri-sendiri namun dalam pembinaannya, baik

koleksi ataupun tenaga pustakawannya, masih berada di bawah koordinasi UPT Perpustakaan.

Sejalan dengan perkembangan, Perpustakaan merubah sistem yang masih manual menjadi sistem yang berbasis elektronik dan mengarahkan menuju perpustakaan berbasis digital (*Digital Library*) di mana internet merupakan salah satu unsur pendukungnya. Oleh karena itu pada tahun 2002, UPT Perpustakaan berubah nama menjadi Pusat Sumber Daya Informasi Ilmiah dan Perpustakaan Universitas X dan terdiri dari 4 lantai serta mempunyai misi pelayanan informasi berkualitas untuk pendidikan, riset dan pembelajaran (*Quality Information Services for Education, Research and Learning*).

4.1.2 Misi dan Visi Perpustakaan Universitas X

1) Visi :

Menghimpun, mengolah dan mendiseminasi informasi untuk memenuhi fungsi pendidikan, penelitian, pemberlajaran masyarakat dan pelestarian budaya

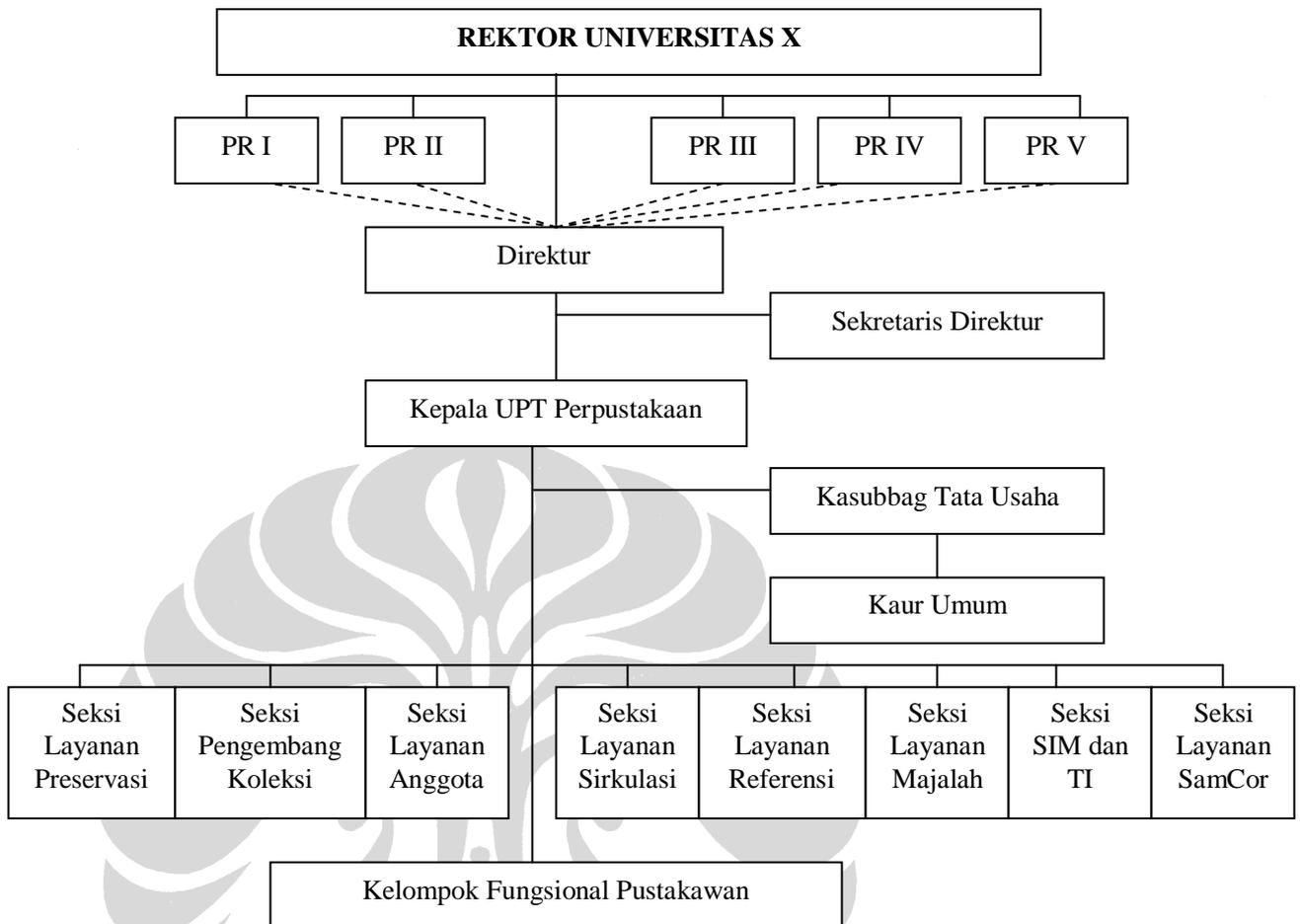
2) Misi :

Pelayanan informasi yang berkualitas untuk pendidikan, riset dan pembelajaran (*Quality Information Services for Education, Research and Learning*).

4.1.3 Struktur Organisasi

Dalam gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi dengan hubungan antara atasan dan bawahan. Untuk mengetahui lebih jelas mengenai hubungan antara atasan bawahan dalam hirarki dapat dilihat pada susunan struktur organisasi Perpustakaan Universitas X adalah sebagai berikut :

Struktur Organisasi Perpustakaan Universitas X Bandung



4.1.4 Tugas dan Fungsi Perpustakaan Universitas X.

Sebagaimana disebutkan dalam SK Mendiknas No. 0174/1995 yang memberikan status kepada perpustakaan sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) sejajar dengan UPT lainnya yang berada di bawah Rektor dan pembinaan koleksi dilakukan oleh Pembantu Rektor I, tetapi dalam perkembangannya UPT Perpustakaan Universitas X Bandung sebagai Pusat Sumber Daya Informasi Ilmiah dipimpin oleh seorang direktur.

Tugas dari Perpustakaan Universitas X adalah memberikan layanan bahan pustaka untuk keperluan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Tugas ini dijabarkan menjadi 5 (lima) fungsi yaitu :

- a) Menyediakan dan mengolah bahan pustaka
- b) Memberikan layanan dan mendayagunakan bahan pustaka

- c) Merawat bahan pustaka
- d) Memberikan layanan referensi
- e) Melakukan urusan Tata Usaha (TU)

4.1.5 Sumber Daya Manusia

Karyawan merupakan komponen yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan layanan perpustakaan, oleh karena itu karyawan perpustakaan harus memadai baik dari segi kuantitas maupun kualitas untuk memenuhi kebutuhan pelayanan pada pengguna (*user*) dan program yang dikembangkan di perpustakaan.

Di Pusat Sumber Daya Informasi Ilmiah dan Perpustakaan Universitas X Bandung didukung oleh 39 karyawan yang terdiri dari 29 karyawan tetap dan 10 tenaga honorer. Di bawah ini adalah data karyawan berdasarkan jabatan, pendidikan dan golongan :

Data Karyawan Perpustakaan Universitas X Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Direktur	1
2.	Sekretaris Direktur	1
3.	Tenaga Fungsional Pustakawan	8
4.	Tenaga Struktural	19
5.	Tenaga Honorer	10
	Jumlah	39

Data Karyawan Berdasarkan Status Pendidikan

Status	Pendidikan						Jumlah
	S2	S1	D3	SLTA	SLTP	SD	
Tenaga Fungsional	1	2	2	3	0	0	8
Tenaga Struktural	1	5	0	8	4	1	19
Tenaga Honorer	0	1	0	6	3	0	10
Jumlah	2	8	2	17	7	1	37

Data Karyawan Berdasarkan Golongan

Status	Golongan			
	IV	III	II	I
Tenaga Fungsional	1	7	0	0
Tenaga Struktural	0	8	11	0
Tenaga Honorer	0	1	6	3
Jumlah	1	16	17	3

Sumber : *Laporan Perpustakaan Universitas X Tahun 2008*

Data Karyawan Berdasar Latar Belakang Pendidikan Ilmu Perpustakaan

Status	Jumlah
S2 Perpustakaan	0
S1 Perpustakaan	3
D3 Perpustakaan	3
Diklat Perpustakaan	8
Jumlah	14

Sumber : *Laporan Perpustakaan Universitas X Tahun 2008*

4.1.6 Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana dapat mempengaruhi hubungan antara pimpinan dan bawahan. Hal ini dapat dipengaruhi dari penempatan kerja dan pembagian ruang kerja setiap bagian dipergustakaan. Pembagian lokasi ruang kerja Perpustakaan Universitas X Bandung dapat diuraikan sebagai berikut :

Gedung

Gedung Perpustakaan Universitas X Bandung dari 4 lantai. Berikut penggunaan masing-masing lantai beserta layanannya :

1) Layanan di lantai 1

Digunakan untuk :

- a) Ruang preservasi
- b) Ruang gudang
- c) Ruang bagian rumah tangga dan perlengkapan
- d) Ruang fotokopi

2) Layanan di lantai 2

Digunakan untuk :

- a) Ruang toko buku
- b) Ruang untuk e-learning

3) Layanan di lantai 3

Digunakan untuk :

- a) Ruang direktur dan sekretaris
- b) Ruang kepala perpustakaan
- c) Ruang tata usaha
- d) Ruang pengembangan koleksi
- e) Ruang baca
- f) Ruang multimedia
- g) Ruang Sampoerna Corner
- h) Ruang loker (tempat penitipan barang)

4) Layanan di lantai 4

Digunakan untuk :

- a) Ruang layanan sirkulasi
- b) Ruang layanan referensi
- c) Ruang layanan majalah
- d) Ruang baca

4.2 Analisis Data

Sebelum membahas lebih dalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan kepala perpustakaan Universitas X dan hambatanya, ada baiknya mengetahui secara garis besar operasional kerja pada organisasi perpustakaan Universitas X. Seperti data yang penulis terima sebagai berikut .

Tabel Data Responden

Bagian	Umur (Tahun)	Jenis Kelamin	Latar Pendidikan
Direktur		Wanita	S3
Subag TU	44	Pria	S2
Layanan Anggota	50	Wanita	D3
Pengembangan Koleksi	44	Wanita	S1
Sirkulasi	27	Wanita	S1
Majalah	54	Pria	SMA

Tabel Responden

Direktur

- Komunikasi dengan bawahan pada awalnya baik-baik saja dan berjalan dengan lancar. Terutama komunikasi yang berkaitan dengan operasional pekerjaan di perpustakaan Universitas X. Merupakan komitmen awal untuk sering mengadakan pertemuan rutin yang melibatkan seluruh komponen perpustakaan untuk mengetahui *progress report* masing-masing bagian. Tapi jika dilihat setahun beakangan ini sudah jarang dilakukan pertemuan rutin yang menjadi komitmen awal tersebut karena kesibukan Direktur yang juga memiliki jabatan di tempat lain dalam lingkungan Universitas X sehingga harus membagi waktu.

Seperti yang dikatakan direktur,

“Pada awalnya komunikasi antara saya dengan staf berjalan intensif. Saya sering melakukan pertemuan rutin yang melibatkan seluruh komponen perpustakaan paling tidak sebulan sekali. Tapi belakangan sudah setaun ini tidak berjalan karena saya juga punya kesibukan di fakultas.”

- Pada dasarnya semua orang terlibat dalam proses pengambilan keputusan terutama jika keputusan itu berawal dan usulan mereka (bawahan) maka mereka akan banyak terlibat dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Namun jika keputusan yang akan diambil bukan usulan mereka tapi merupakan otoritas direktur sebagai pimpinan maka akan diputuskan sendiri dan beberapa orang saja yang akan diminta pendapatnya dan yang dimintai pendapatnya hanya orang yang berkepentingan saja. Dalam pengambilan keputusan yang tidak melibatkan bawahan maka pertimbangan utamanya adalah Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) masing-masing bagian.

Sesuai dengan perkataan direktur,

“Biasanya kalau ada keputusan baru yang mau dibuat ya dibicarakan dalam rapat paling tidak dengan bagian yang bersangkutan. Kalau sekarang ini biasanya melalui kasubag TU baru ke bagian. Tidak langsung saya yang bertemu. Ya semua didasari Tupoksi masing-masing lah.”

- Biasanya dalam pengambilan keputusan itu masalah yang timbul adalah adanya perbedaan pemahaman mengenai tugas yang diberikan dan perbedaan kepentingan pihak-pihak yang ditugaskan bahkan cenderung penolakan dari bawahan karena ketidak siapan terutama pihak yang terkait langsung terhadap keputusan tersebut. Tapi biasanya untuk mengatasi hal itu yang bersangkutan diberikan pengarahan lebih lanjut mereka (bawahan) mau melaksanakan keputusan tersebut.

Sesuai dengan perkataan diektur,

“Mengenai tanggapan bervariasi tergantung individu personil di lapangan. Kalau keputusan yang diambil mengenai tugas baru diluar tugas rutin mereka yang terjadi cenderung penolakan.” Dan “Antisipasi awalnya kalau ada tugas yang harus diberikan kepada bawahan biasanya saya panggil yang bersangkutan lalu saya beri pengarahan mengenai tugasnya itu sedetail mungkin.”

- Masalah yang timbul selama proses pelaksanaan keputusan biasanya masalah yang bersifat teknis. Karena keadaan di lapangan tidak selalu sama dan sesuai asumsi awalnya. Jika ada masalah yang timbul mereka berinisiatif sendiri untuk mencari jalan keluarnya atau melaporkan terlebih dahulu ke bagian TU untuk di sampaikan kepada Direktur.

Seperti perkataan direktur,

“Tapi jika ternyata ada masalah maka dapat dibicarakan kembali dengan saya atau kasubag TU untuk solusi dan tindak lanjutnya.”

- Pemberian tugas atau perintah di luar kegiatan rutin kepada bawahan dilakukan rnelalui surat tugas melalui perantara bagian TU. Bagian TU juga yang akan menjelaskan kepada bawahan bersangkutan tentang detail pelaksanaan tugas yang terdapat dalam surat tugas. Dalam proses ini Direktur tidak pernah bertatapapan langsung dengan bawahan dalam pemberian tugas tersebut.

Seperti terlihat dalam perkataan direktur,

“Kalau ada tugas yang harus diberikan kepada bawahan biasanya saya panggil yang bersangkutan lalu saya beri pengarahan mengenai tugasnya itu sedetail mu"ngkin. Selain itu pula biasanya saya minta kasubag TU yang melakukan hal itu.” Dan perkataan

salah satu bagian, “Kita jarang langsung ke direktur paling ya ke TU dulu ya jadi kalo ada tugas yang menyampaikan Kasubbag TU baru ke kita-kita, jarang direktur beri perintah langsung.”

- Pengawasan yang dilakukan di perpustakaan Universitas X terhadap kinerja staf perpustakaan seputar pelaksanaan tugas melalui dua cara yaitu pengawasan langsung oleh direktur kepada bawahan selama kegiatan kerja berlangsung dan pengawasan tidak langsung melalui laporan bulanan tertulis dan masing-masing bagian yang isinya kegiatan yang telah dilakukan selama satu bulan kebelakang.

Seperti perkataan direktur,

“Pengawasan dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung itu saya lihat langsung kepada staf yang sedang bertugas mengenai apa yang sedang dilakukan. Pengawasan tidak langsung itu melalui laporan bulanan yang merupakan kewajiban setiap bagian yang harus diberikan kepada saya.”

- Dalam pelaksanaannya di lapangan pengawasan langsung hampir tidak pernah dilakukan. Pengawasan langsung hanya dilakukan kepada berapa bagian yang secara kebetulan ruang kerjanya berdekatan dengan ruang kerja direktur.

Seperti perkataan salah satu bagian,

“Jarang dengan mata kepala sendiri, tapi dia bisa tahu, mungkin dia punya mata-mata. Dia bisa selalu tahu ada beberapa orang yang dipercaya untuk mengawasi kalau bagian pengembangan koleksi mungkin sering ditengok karena dekat kalo di sini jarang diawasi.”

- Sedapat mungkin keputusan yang telah dibuat disosialisasikan kepada seluruh staff perpustakaan. Sosialisasi dilakukan melalui rapat yang melibatkan seluruh staf atau melalui menyebarkan salinan dari surat keputusan yang telah dibuat. Namun jika tidak berkaitan dengan seluruh bagian maka hanya bagian tertentu saja yang akan diberi tahu mengenai keputusan yang baru dibuat tersebut.

Seperti dalam perkataan direktur,

“Soal keputusan yang telah dibuat atau telah diputuskan pasti akan saya sosialisasikan pada semua staf. Biasanya melalui rapat pleno atau dengan cara menyebarkan salinan keutusan itu kepada seluruh staf.”

- Jika ada masalah yang timbul terutama bersinggungan dengan bawahan maka direktur akan berbicara dengan yang bersangkutan unuk mengklarifikasi masalah, setelah masalahnya jelas maka direktur akan melakukan tindakan yang dianggap perlu untuk menyelesaikan masalah tersebut. Masalah yang ada akan dianalisis oleh direktur apakah masalah ini bersifat lembaga atau personal. Jika bersifat lembaga dalam hal ini perpustakaan sebagai bagian dari Universitas X penanganannya akan dikembalikan kepada peraturan yang telah berlaku dan disepakati di lembaga tersebut. Setiap masalah yang timbul akan disikapi berbeda sesuai dengan kebutuhannya.

Seperti yang telah dikatakan oleh direktur,

“Kalau ada masalah kia lihat dulu masalahnya dimana individu atau lembaga. Kalau individu ya saya panggil yang bersangkutan bisa lalu saya berikan pengarahan yang cukup berguna setidaknya bisa meredam masalah tersebut. Klo masalahnya lembaga ya maka saya akan mengembalikan ke peraturan yang berlaku. Tapi biasanya masalah itu saling berkaitan jadi harus hati-hati menyikapinya.”

Tata Usaha (Middle Manager)

- Komunikasi antara Bagian TU dengan pimpinan berjalan dengan lancar dan intensif. Hampir disetiap kesempatan mereka dapat saling menjalin komunikasi terutama dalam hal pekerjaan baik dalam forum formal maupun informal. Tidak ada pertemuan rutin yang terjadwal antara mereka. Tapi intensitas pertemuan antara mereka dapat dikatakan cukup sering.

Seperti terlihat dalam perkataan bagian TU,

“Komunikasi saya dengan pimpinan sejauh ini berjalan lancar dan harmonis. Saya sering berkomunikasi dengan pimpinan baik dalam forum formal dan informal.”

- Bagian TU merupakan pihak yang selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan. Pimpinan selalu mengajak Bagian TU untuk mendiskusikan keputusan yang akan dibuat. Bahkan tidak jarang sebuah keputusan dikonsep sendiri oleh Bagian TU setelah itu pimpinan hanya tinggal mengesahkan keputusan tersebut.

Seperti yang dikatakan bagian TU,

“Jika pimpinan akan mengambil sebuah keputusan biasanya saya akan diajak bicara mengenai keputusan tersebut, bagaimana baiknya dan hal lain yang dibutuhkan pertimbangan lebih lanjut. Ya seperti itu tadi. Kalau ada keputusan yang mau dibuat maka pimpinan akan membicarakan kepada saya. Lalu akan kami rumuskan bersama bagaimana tepatnya keputusan tersebut diambil atau diputuskan.”

Dan juga perkataan salah satu bagian,

“kalau sekarang pimpinan mau membuat suatu keputusan pimpinan memilih orang-orang tertentu yang itu-itu lagi, itu saja yang dipercaya.”

- Tugas dari pimpinan yang diberikan kepada Bagian TU selalu disampaikan langsung kepada bagian TU baik secara lisan maupun tulisan yang mencakup penugasan, gambaran umum dan detail teknis tugas tersebut. Dalam proses pemberian tugas tersebut pimpinan akan berdiskusi dengan bagian TU mengenai tugas yang akan diberikan.

Seperti yang dikatakan bagian TU,

“Kalau ada tugas ya biasanya saya dipanggil oleh pimpinan untuk diarahkan dan klo ada surat tugas ya di kasih pada saat itu juga.”

- Tugas dan perintah yang diberikan oleh pimpinan selalu dilaksanakan dengan baik sesuai instruksi awalnya. Jika ada masalah yang timbul berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan perintah tersebut maka bagian TU akan mengkomunikasikannya secara langsung dengan pimpinan baik untuk mengkomunikasikan mengenai masalah yang ada maupun solusinya. Namun tidak jarang bagian TU langsung mengkonsep sendiri solusinya karena direktur telah memberikan kepercayaan penuh akan hal itu kepadanya. Kalau tidak memungkinkan secara langsung maka permasalahan akan dilaporkan melalui laporan bulanan yang nantinya akan mendapat umpan balik dari pimpinan.

Seperti yang dikatakan bagian TU,

“Pelaksanaannya dilaksanakan sesuai dengan instruksi awalnya. Kalau ada masalah saya lapor ke pimpinan untuk dicari solusinya atau kalau memungkinkan saya akan pecahkan sendiri masalah tersebut. Pimpinan sendiri tidak keberatan akan hal itu.”

- Dalam mengawasi kinerja bagian TU pimpinan selalu melakukan pengawasan secara langsung terhadap pekerjaan yang sedang Bagian TU kerjakan setiap ada kesempatan selain itu juga Bagian TU secara rutin memberikan laporan bulanan kepada pimpinan. Dalam proses pengawasan

langsung pimpinan akan bertanya langsung mengenai perkembangan tugas yang sedang dilakukan. Jika ada masalah maka solusinya akan dibicarakan bersama.

Terlihat dari hasil wawancara,

“Mengenai pengawasan pekerjaan yang saya lakukan biasanya klo ada kesempatan pimpinan akan melihat langsung apa yang sedang saya kerjakan. Selain itu pula kami juga diwajibkan untuk memberi laporan tertulis setiap bulannya yang berisi kinerja satu bulan ke belakang. Biasanya setelah memberi laporan bulanan pimpinan akan memanggil saya untuk membicarakan isi laporan.”

- Pimpinan sangat terbuka terhadap gagasan dan inisiatif yang diajukan oleh Bagian TU. Gagasan dan inisiatif dari Bagian TU tidak jarang menjadi satu-satunya pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan yang akan dilakukan pimpinan. Hal ini didasari karena antara Pimpinan dan bagian TU telah terjalin komunikasi yang intensif. Dan seperti yang telah disebutkan bagian TU merupakan salah satu orang yang selalu terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan.

Seperti yang telah dikatakan oleh bagian TU.

“Ya seperti itu tadi. Kalau ada keputusan yang mau dibuat maka pimpinan akan mebicarakan kepada saya. Lalu akan kami rumuskan bersama bagaimana tepatnya keputusan tersebut diambil atau diputuskan.”

Penanggung Jawab Bagian (Low Manager)

- Komunikasi antara pimpinan dan bawahan pada awalnya berjalan lancar dan intensif. Menjadi sebuah komitmen awal untuk mengadakan pertemuan antara pimpinan dan bawahan dilakukan rutin satu kali dalam satu bulan. Namun satu tahun kebelakang sudah hampir tidak ada pertemuan rutin Lagi. Dalam

satu tahun kebelakang hampir tidak pernah terjadi pertemuan dalam hal pembahasan pelaksanaan tugas rutin maupun tidak rutin baik dalam forum formal maupun forum informal antara pimpinan dan bawahan kecuali beberapa bagian yang secara kebetulan ruang kerjanya berdekatan dengan pimpinan.

Seperti yang dikatakan oleh bagian sirkulasi,

“Sekarang ya jarang saya berkomunikasi dengan pimpinan bahkan hampir tidak pernah bertemu. waktu awal-awal di sini komunikasi dengan pimpinan masih intensif bahkan ada rapat bulanan. Tapi akhir-akhir ini mungkin sudah satu tahun komunikasi dengan pimpinan itu bisa dibilang tidak ada dengan pegawai, hanya dengan orang-orang tertentu saja yang ruangnya dekat dengan ruang pimpinan seperti TU. ke bagian ini komunikasinya kurang dengan pimpinan.”

Dan yang dikatakanole bagian majalah,

“kalau bagian pengembangan koleksi mungkin sering ditengok karena dekat kalo di sini jarang diawasi.”

Kesulitan untuk berkomunikasi dengan pimpinan dirasakan oleh hampir semua bagian di dalam perpustakaan. Jika ingin berkomunikasi dengan pimpinan hanya dapat dilakukan dengan melalui bagian TU terlebih dahulu baru setelah itu Bagian TU yang akan menyampaikan ke pimpinan.

Seperti yang dikatakan oleh bagian majalah,

“Kita jarang langsung ke direktur paling ya ke TU dulu ya jadi kalo ada tugas yang menyampaikan Kasubbag TU baru ke kita-kita, jarang bu direktur beri perintah langsung.”

- Bawahan tidak pernah dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Hanya orang tertentu saja yang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Bawahan baru tahu ada keputusan yang dibuat setelah ada surat keputusan dan pimpinan. Jika ada pemberitahuan yang berkaitan dengan keputusan yang akan diambil itupun hanya bersifat pemberitahuan dan pemberian instruksi dari keputusan itu saja bukan untuk dibicarakan bersama. Dalam hal ini tidak semua orang tahu keputusan apa saja yang telah dibuat oleh pimpinan terutama jika tidak terkait langsung dengan bidang yang bersangkutan.

Seperti yang dikatakan oleh bagian sirkulasi,

” ya paling tahu-tahu ada surat keputusan atau surat tugas kita tidak tahu proses di belakangnya bagaimana. Paling tahu hasilnya aja.”

- Jika ada tugas atau perintah dan pimpinan terutama di luar pekerjaan rutin tidak diberikan secara detail oleh pimpinan. Untuk tugas rutin pimpinan tidak pernah memberi pengarahan khusus. Untuk tugas yang tidak rutin pimpinan hanya memberikan intruksi lewat surat keputusan atau tatap muka langsung namun hanya berupa instruksi yang bersifat umum. Seringkali dalam hal ini pimpinan akan diwakili oleh bagian TU untuk menemui bawahan yang terkait dengan keputusan dan tugas yang diberikan.

Seperti dikatakan oleh bagian majalah,

“kalo ada tugas yang menyampaikan Kasubbag TU baru ke kita-kita, jarang bu direktur beri perintah langsung.”

- Pelaksanaan tugas atau perintah yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan dilaksanakan sesuai intruksi awal yang telah diberikan baik . Jika ada masalah yang timbul dalam melaksanakan tugas atau perintah tersebut baru dibicarakan oleh pimpinan melalui bagian TU. Dalam hal ini bawahan diarahkan untuk tidak berbicara langsung kepada pimpinan jika ada masalah yang timbul. Namun seringkali pelaksana tugas atau perintah tersebut sendiri

yang harus berinisiatif untuk pemecahan masalah dan pelaksanaan tugas atau perintah tersebut dikarenakan sulitnya mengakses pimpinan untuk membicarakan masalah yang ada.

Seperti yang dikatakan oleh bagian Sirkulasi,

“kalau nanti ditengah-tengah ada kendala ya baru kita ke pimpinan tapi ke Kasubbag TU dulu, nanti Kasubbag TU yang bicara ke pimpinan.”

- Dalam hak pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan pimpinan tidak pernah terlihat mengawasi pekerjaan yang dilakukan bawahan secara langsung. Terhadap pencapaian dan perkembangan dari pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan maka akan disampaikan melalui laporan tertulis dari bawahannya yang diserahkan setiap bulannya kepada pimpinan. Terhadap laporan bulanan ini pimpinan tidak pernah memberikan umpan balik dan tanggapan terhadap laporan bulanan yang masuk dari bawahan tersebut.

Seperti yang dikatakan oleh bagian sirkulasi,

“Bisa di bilang tidak ada pengawasan, ya paling kita lapor bulanan.” Dan “ya laporan bulanan gitu saja. Tidak ada tanggapan atau yang lainnya.”

- Pada dasarnya pimpinan cukup terbuka terhadap gagasan dan inisiatif dan bawahan baik dalam hak pelaksanaan tugas dan perintah maupun usulan hal-hal baru yang belum ada sebelumnya dan bersifat mengembangkan.

Seperti yang dikatakan oleh bagian sirkulasi,

“Saya rasa pimpinan cukup terbuka ya dengan gagasan dan inisiatif dari pegawai. Kalau ada hal-hal itu ya kita bikin pengajuan dulu baru nanti disetujui terutama hal-hal yang bertujuan untuk mengembangkan.”

Dalam pengajuan usulan seperti ini biasanya diawali dengan pembicaraan informal antara pimpinan dengan bawahan bersangkutan mengenai gagasan yang akan diajukan lalu ditindaklanjuti dengan melakukan pengajuan resmi. Seperti yang dikatakan oleh bagian pengembangan koleksi.

“Kalau saya ada gagasan ya saya menghadap saja terus nanti buat proposal. Beliau juga akan menyakan kembali mengenai usulan tersebut.”

Dalam memutuskan usul tersebut pimpinan memutuskan sendiri walau terkadang melakukan audiensi terlebih dahulu dengan bawahan bersangkutan. Dalam hal ini Penanggung jawab bagian Pengadaan dan Pengolahan pernah mengajukan usul untuk merubah sumbangan wajib dari mahasiswa yang baru saja lulus yang pada awalnya berupa uang menjadi berupa buku dengan kriteria yang ditetapkan. Usulan tersebut disetujui pimpinan dengan proses tersebut diatas dan berlangsung sampai sekarang.

Seperti yang dikatakan oleh bagian pengembangan koleksi.

“saya mengusulkan uang sumbangan mahasiswa yang lulus untuk dibelikan buku saja, karena sebelumnya uang tersebut hanya disetorkan.”

- Terhadap masalah yang timbul di internal perpustakaan diluar pelaksanaan tugas rutin maupun non rutin pimpinan cenderung memecahkan dan menyelesaikannya sendiri. Pimpinan tidak pernah melakukan pembicaraan dengan yang melibatkan seluruh atau sebagian komponen perpustakaan terhadap masalah yang timbul. Terhadap masalah yang timbul pimpinan hanya akan membicarakannya dengan orang tertentu saja.

Seperti yang dikatakan oleh bagian pengembangan koleksi,

“kalau ada masalah pun tidak pernah dibicarakan bersama. Kalau ada pemecahan masalah beliau hanya membicarakan dengan orang tertentu.”

Jika masalah tersebut melibatkan pegawai maka pimpinan hanya berbicara kepada pegawai yang bersangkutan saja secara tertutup. Namun terkadang proses tersebut hanya berhenti di tahap itu bahkan ada permasalahan yang dibiarkan begitu saja.

Seperti yang dikatakan oleh bagian majalah,

“Ada masalah tapi tidak selalu sampai ke direktur,
pernah ada yang sampai direktur tapi penyelesaiannya
juga tidak jelas.”

Dari data tersebut diatas, dilihat dan teori kepemimpinan gaya yang dianut oleh Kepala Perpustakaan terbagi menjadi dua gaya yang berbeda pada dua tingkatan manajer di bawahnya. Pada tingkatan manajer tengah Kepala Perpustakaan menerapkan gaya kepemimpinan melibatkan sedangkan pada tingkatan manajer bawah Kepala Perpustakaan menerapkan gaya kepemimpinan memerintahkan.

Kepala perpustakaan dalam hubungannya dengan manajer tengah mengutamakan

- a. Sangat tinggi hubungan dengan bawahan,
- b. Komunikasi dua arah yang efektif,
- c. Dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dengan cara saling memberi gagasan dan
- d. Bersama-sama dalam membuat keputusan yang akan dilaksanakan oleh organisasi.

Sementara gaya melibatkan mempunyai ciri-ciri :

- Tinggi hubungan dan rendah tugas.
- Pimpinan dan bawahan saling memberikan gagasan
- Bersama-sama dalam membuat keputusan.

Dari ketiga ciri yang terdapat di dalam gaya melibatkan di atas, maka terlihat dengan jelas bahwa dalam kepemimpinannya dengan manajer tengah di perpustakaan kepala perpustakaan menerapkan gaya kepemimpinan melibatkan,

terbukti dengan adanya kesesuaian antara tindakan dan gaya kepemimpinan yang dianut.

Kepala perpustakaan dalam hubungannya dengan manajer bawah di perpustakaan mengutamakan :

- a. Rendah hubungan dengan bawahan.
- b. Tugas diberikan secara detail melalui perintah khusus secara tertulis.
- c. Komunikasi satu arah yaitu dan pimpinan kepada bawahan.
- d. Tidak melibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

Sementara gaya memerintahkan mempunyai ciri-ciri :

- Tinggi tugas dan rendah hubungan.
- Pemimpin memberi perintah khusus.
- Pembuatan keputusan diprakarsai sendiri oleh sang pemimpin.

Dengan ketiga ciri yang terdapat di dalam gaya memerintahkan di atas, terlihat jelas bahwa Kepala Perpustakaan dalam hubungannya dengan manajer bawah mengutamakan gaya kepemimpinan memerintahkan. Hal itu terlihat dan adanya kesesuaian antara tindakan dan gaya yang dianut.

4.2.1 Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas X.

Di balik praktik kepemimpinan situasional terdapat suatu filosofi bahwa seorang pemimpin haruslah mengubah orang lain, meneladani, serta telaten mengamati kemajuan dari orang yang dia pimpin. Dia harus memiliki sensitivitas untuk mem"baca" siapa yang Dia pimpin sehingga dapat menentukan gaya memimpin yang paling cocok bagi mereka. Untuk tiap kategori orang tertentu diperlukan suatu pendekatan atau cara kepemimpinan tersendiri.

1. Gaya Kepemimpinan Melibatkan.

Memerhatikan gaya kepemimpinan Kepala Perpustakaan yang Menggunakan gaya kepemimpinan melibatkan, serta implementasinya dapat dijelaskan beberapa hal :

- a. Pada dasarnya mekanisme kepemimpinannya terdapat kesesuaian pada salah satu gaya yang terdapat dalam teori kepemimpinan situasional.

- b. Gaya melibatkan dengan ciri-cirinya, memang tepat untuk mempengaruhi bawahan yang berada pada tingkat kematangan menengah dan tinggi, tetapi kurang efektif bagi bawahan pada tingkat kematangan rendah.

Dalam hal ini manajer tengah dalam hal ini Bagian TU telah menunjukkan tingkat kematangan menengah yaitu mampu dan mau. Karena manajer tengah di perpustakaan Universitas X berada di tingkat telah memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan sudah termotivasi untuk melakukan apa yang menjadi tujuan dari pemimpin mereka. Terlihat dari kesehariannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan dan dalam mengkomunikasikan setiap hal seputar pelaksanaan pekerjaan. Selama tugas yang diberikan sesuai Tupoksi bagian TU maka tugas tersebut tidak akan ditolak dan dilaksanakan sesuai instruksi awalnya. Dan juga terlihat dari perkataan Bagian TU ketika ditanya mengenai tanggapan dan sikap ketika menerima tugas dari pimpinan,

“Ya diterima namanya juga tugas dari pimpinan. Selama masih sesuai dengan Tupoksi saya ya tidak akan saya tolak.” Dan juga, “Sejauh ini sih saya rasa sudah tepat tugas yang diberikan kepada saya oleh pimpinan. Sudah sesuai Tupoksinya.”

Faktor lain yang mempengaruhi tingkat kematangan bagian TU adalah karena pimpinan dengan dalam pemecahan masalah dan proses pengambilan keputusan selalu melibatkan bagian TU. Hal ini didasari karena pimpinan telah sangat percaya dengan kemampuan bagian TU.

- c. Gaya melibatkan yang dianut oleh kepala perpustakaan universitas X dapat diperhatikan dan proses pemecahan masalah, pengambilan keputusan, penugasan, harapan pimpinan dalam komunikasi, koordinasi antar pimpinan, pengarahan. Gaya melibatkan yang dianut oleh Kepala Perpustakaan Universitas X juga didukung oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha seperti pada keterlibatannya dalam proses pengambilan keputusan, penugasan, komunikasi yang dibangun antara keduanya berupa saran maupun solusi terhadap masalah

yang ada. Keterlibatan manajer tengah dalam hal ini Bagian TU dalam proses pengambilan keputusan terlihat dalam pelibatangannya dalam setiap proses pengambilan keputusan yang akan dilakukan pimpinan.

Seperti yang dikatakan Bagian TU,

“Jika pimpinan akan mengambil sebuah keputusan biasanya saya akan diajak bicara mengenai keputusan tersebut, bagaimana baiknya dan hal lain yang dibutuhkan pertimbangan lebih lanjut.”

Dalam penugasan kepada manajer tengah pimpinan akan mengutamakan untuk memberi instruksi secara langsung kepada yang bersangkutan. Dalam hal komunikasi antara pimpinan dengan manajer tengah telah terjalin komunikasi yang intensif antara keduanya terlihat dari perkataan Bagian TU,

“Komunikasi saya dengan pimpinan sejauh ini berjalan lancar dan harmonis. Saya sering berkomunikasi dengan pimpinan baik dalam forum formal dan informal.”

Gaya kepemimpinan melibatkan yang pada dasarnya mempunyai hubungan yang hangat antara pimpinan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan serta saling memberikan gagasan, membuat keputusan secara bersama-sama pula karena pada gaya ini bawahan diasumsikan berada pada tingkat kematangan menengah sehingga dalam menerapkan pola komunikasi dua arah dan tahapan-tahapannya juga harus memperhatikan bagaimana agar komunikasi dapat diterima dan menjadi sarana yang benar-benar dipahami oleh bawahan dalam melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Hal ini dapat terlihat dari perkataan bagian TU ketika ditanya mengenai komunikasi dengan pimpinan,

“Komunikasi saya dengan pimpinan sejauh ini berjalan lancar dan harmonis. Saya sering

berkomunikasi dengan pimpinan baik dalam forum formal dan informal.”

Dan juga ketika ditanya mengenai penanganan masalah yang timbul,

“Kalau ada masalah saya lapor ke pimpinan untuk dicari solusinya atau kalau memungkinkan saya akan pecahkan sendiri masalah tersebut. Pimpinan sendiri tidak keberatan akan hal itu.”

2. Gaya Kepemimpinan Memerintah.

Memerhatikan gaya kepemimpinan Kepala Perpustakaan yang menggunakan gaya kepemimpinan memerintah, serta implementasinya dapat dijelaskan beberapa hal :

- a. Pada dasarnya mekanisme kepemimpinannya terdapat kesesuaian pada salah satu gaya yang terdapat dalam teori kepemimpinan situasional.
- b. Gaya memerintah dengan ciri-cirinya, hanya tepat untuk mempengaruhi bawahan yang berada pada tingkat kematangan rendah, tetapi kurang efektif bagi bawahan pada tingkat kematangan menengah dan tinggi.
- c. Gaya memerintah yang dianut oleh kepala perpustakaan universitas X dapat diperhatikan dan proses pemecahan masalah, pengambilan keputusan, penugasan, harapan pimpinan dalam komunikasi, koordinasi, pengarahan. Gaya memerintah yang dianut oleh kepala perpustakaan universitas X juga didukung oleh manajer tingkat bawah seperti pada keterlibatannya dalam proses pengambilan keputusan, penugasan, komunikasi yang dibangun dalam struktur organisasi. Dalam hal pengambilan keputusan manajer bawah dalam hal ini para kordinator bagian hampir tidak pernah dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

Seperti terlihat dari perkataan pimpinan ketika ditanya mengenai pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan,

“Kalau sekarang ini biasanya melalui kasubag TU baru ke bagian. Tidak langsung saya yang bertemu.”

Hal ini juga dapat terlihat dari perkataan beberapa bagian.

Bagian keanggotaan,

“Tidak tahu prosesnya, hanya tahu setelah keputusan jadi. Kadang-kadang saja diberi tahu tapi itupun sedang rapat. Namun itu hanya pemberitahuan bukan untuk diobrolin bareng-bareng.”

Bagian sirkulasi,

“Saya tidak tahu keputusan-keputusan apa saja yang sudah dibuat pimpinan akibat kurangnya komunikasi itu ya paling tahu-tahu ada surat keputusan atau surat tugas kita tidak tahu proses di belakangnya bagaimana. Paling tahu hasilnya aja. Kita tidak pernah dilibatkan.”

Gaya kepemimpinan memerintahkan dibangun karena pimpinan menjaga jarak terhadap bawahan. Pada gaya ini pimpinan mengkonsep semua hal yang harus dilakukan oleh bawahan tanpa keterlibatan bawahan.

Hal ini dapat terlihat ketika direktur ditanya mengenai cara memberikan tugas kepada bagian,

“Kalau sekarang ini biasanya melalui kasubag TU baru ke bagian. Tidak langsung saya yang bertemu.”

Hal juga ini terlihat ketika bagian ditanya mengenai pelibatan dalam pembuatan keputusan. Bagian keanggotaan mengatakan,

“Tidak pernah dilibatkan, hanya orang-orang tertentu saja yang dilibatkan.”

Dan juga bagian sirkulasi,

“Saya tidak tahu keputusan-keputusan apa saja yang sudah dibuat pimpinan akibat kurangnya komunikasi itu ya paling tahu-tahu ada surat keputusan atau surat tugas kita tidak tahu proses di belakangnya bagaimana. Paling tahu hasilnya aja. Kita tidak pernah dilibatkan.”

Pada gaya ini bawahan diasumsikan berada pada tingkat kematangan rendah yaitu tidak mampu dan tidak mau. Bawahan berperan sebagai pelaksana teknis terhadap konsep yang telah dibuat pimpinan sebelumnya. Padahal dalam kenyataan bawahan berada pada tingkat kematangan menengah yaitu memiliki cukup kemampuan dan kemauan namun tidak cukup termotivasi untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Dalam hal ini manajer bawah tidak berada di tingkat kematangan rendah melainkan berada di tingkat kematangan menengah. Karena pada dasarnya manajer bawah memiliki kemampuan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan namun tidak memiliki cukup kemauan untuk melaksanakannya dengan baik.

Seperti yang dikatakan oleh bagian majalah ketika ditanya mengenai sikap dalam menerima tugas yang diberikan,

“Melaksanakannya sesuai kemampuan, yang bisa dikerjakan ya dikerjakan kalau tidak bisa ya sudah.”

Dan juga ada yang berada di tingkat kematangan menengah yaitu memiliki kemauan walau tidak memiliki cukup kemampuan yang dapat dilihat dari perkataan bagian majalah mengenai hal yang sama,

“Ya tepat saja, kerja apa dan dimana aja disanggupi.”

Hal ini terlihat ketika bagian ditanya mengenai sikap dalam menerima tugas yang diberikan. Bagian majalah mengatakan,

“Melaksanakannya sesuai kemampuan, yang bisa dikerjakan ya dikerjakan kalau tidak bisa ya sudah.”

Dan juga bagian Sirkulasi,

“Kita sebagai pegawai menjalankan saja apa yang telah ditetapkan kepada kita oleh pimpinan.”

Jadi dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan pelaksanaan keputusan dapat terlihat jelas dan sangat tergantung pada tingkat

kematangan kerja (kemampuan), dan kematangan jiwa (kemauan) para bawahan. Ketergantungan pada situasi dan kondisi juga akan terlihat bagaimana kondisi organisasi disaat normal gaya yang diterapkan akan menjadi efektif dan ideal, dan disaat kondisi tertentu gaya kepemimpinan yang diterapkan menjadi kurang efektif, dalam hal ini pemimpin harus lebih mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi baik dalam maupun dan luar lingkungan organisasi itu sendiri. Selain pengaruh tingkat kematangan bawahan ada faktor lain yang berasal dari dalam lingkungan perpustakaan Universitas X yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Perpustakaan Universitas X.

4.2.2 Kendala Dalam Implementasi

Kendala dalam pelaksanaan keputusan dalam organisasi perpustakaan Universitas X yang secara aktual menggunakan dua gaya kepemimpinan untuk dua level manajemen yang berbeda, terdapat “hanya pada permasalahan komunikasi di level bawah”. Pola komunikasi pada organisasi perpustakaan Universitas X menggunakan komunikasi dua arah dan menjadi komitmen organisasi. Dalam hal ini pimpinan mengharapkan dapat dengan mudah dan langsung diterima oleh orang-orang dibawahnya, namun pada kenyataannya masih saja mengalami hambatan. Hambatan ini menjadi salah satu unsur yang menyebabkan pelaksanaan kegiatan dalam organisasi tidak berjalan sebagaimana yang telah ditetapkan.

Hal ini dapat dilihat dari perkataan salah satu kordinator bagian selaku manajer bawah yang mengatakan,

“Sekarang ya jarang saya berkomunikasi dengan pimpinan bahkan hampir tidak pernah bertemu.”

Permasalahan komunikasi terjadi karena pemimpin perpustakaan Universitas X tidak berasal dari dalam lingkungan perpustakaan Universitas X sehingga menumbuhkan kecurigaan kepada pimpinan dalam diri pegawai yang merupakan orang lama di dalam perpustakaan universitas X. Pimpinan yang berasal dari luar perpustakaan Universitas X menumbuhkan keengganan pada diri bawahan untuk mendengarkan pimpinan karena pimpinan dianggap sebagai orang

baru yang tidak tahu apa-apa sedangkan staf sebagai pihak yang lebih dulu ada di dalam perpustakaan Universitas X merasa lebih tahu dan paham. sehingga menumbuhkan kesenjangan komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Kondisi ini semakin parah dengan tindakan sekelompok bawahan yang mengajukan petisi kepada pimpinan universitas yang mengajukan mosi tidak percaya. Dalam menyikapi masalah ini pimpinan perpustakaan Universitas X dapat dikatakan tidak melakukan penyelesaian di internal perpustakaan secara tuntas dan menyeluruh. Pimpinan perpustakaan Universitas X terkesan hanya menyikapi secara reaksioner bahkan masalah ini dibiarkan mengambang begitu saja tanpa kejelasan.

Seperti yang dikatakan oleh bagian majalah,

“pernah ada (masalah) yang sampai direktur tapi penyelesaiannya juga tidak jelas. Dibiarin ngambang, katanya mau dilupain aja tapi kadang masih suka diungkit. “

Hal ini justru menimbulkan kelompok-kelompok baru dalam lingkungan perpustakaan Universitas X. Kelas yang tidak mendukung petisi menjadi pihak yang sangat dipercaya oleh pimpinan dan dapat menjalin komunikasi intensif dengan pimpinan. Kelompok yang mendukung petisi menjadi pihak yang tidak mendapat kepercayaan dari pimpinan dan mendapat kesulitan dalam menjalin komunikasi dengan pimpinan.

Hal ini terlihat dari perkataan bagian TU,

“Kalau ada keputusan yang mau dibuat maka pimpinan akan mebicarakan kepada saya.”

Dan juga perkataan bagian sirkulasi,

“kalau sekarang pimpinan mau membuat suatu keputusan pimpinan memilih orang-orang tertentu yang itu-itu lagi, itu saja yang dipercaya.”

Karena tidak diselesaikan dengan tuntas sehingga menumbuhkan kesenjangan komunikasi antara pimpinan dan bawahan terutama yang berada di

kelompok yang mendukung petisi. Dan hal ini juga menyebabkan perbedaan cara pimpinan dalam menyikapi masing-masing kelompok dalam hal gaya kepemimpinan.

Kesenjangan yang ada, dalam hal menerima keputusan atau komunikasi yang berhubungan dengan pelaksanaan keputusan, menjadi hal yang perlu mendapat perhatian pimpinan agar manajer di level bawah dapat memperbaiki kekurangan yang dimiliki. Sebab secara aktual para manajer di tingkat bawah beranggapan, bahwa pimpinan mempunyai wewenang yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka, sehingga pimpinan lebih mudah berkomunikasi dengan bawahan daripada sebaliknya.

Hal ini dapat terlihat dari perkataan bagian sirkulasi ketika ditanya mengenai sikap ketika menerima tugas dari pimpinan,

”Kita sebagai pegawai menjalankan saja apa yang telah ditetapkan kepada kita oleh pimpinan.”

Dan juga bagian TU,

“Ya diterima, namanya juga tugas dari pimpinan.”

Dengan demikian komunikasi yang diterapkan yaitu komunikasi dua arah menjadi komunikasi satu arah. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi diantara manajer tingkat bawah karena perbedaan pengetahuan yang dimiliki, sehingga komunikasi yang diharapkan kurang memenuhi harapan.

Hal ini dapat dilihat dari perkataan bagian pengadaan yang mengatakan,

“Kalau soal keputusan yang dibuat kita-kita sudah tidak bisa apa-apa lagi. Paling ada pendekatan secara pribadi untuk mempengaruhi keputusan itu. sebenarnya orang terbuka tapi kalau disanggah dia tidak suka. Semua keputusan sepertinya dipikirkan semua oleh pemimpin.”

Kondisi seperti ini seringkali membuat tugas-tugas yang dilaksanakan tidak sesuai yang diharapkan, baik dan segi waktu maupun tujuan yang diharapkan. Karena kondisi tersebut seringkali pula terjadi kesalahpahaman

antara pimpinan dan bawahan. Hal ini menjadikan pekerjaan terhambat. Dengan kondisi komunikasi yang kurang komunikatif para bawahan sulit untuk menyampaikan gagasan kepada pimpinan.

Hal ini dapat dilihat dari perkataan salah satu kordinator bagian selaku manajer bawah yang mengatakan,

“soal pengawasan pekerjaan jarang tuh, bahkan hampir tidak pernah direktur melakukan pengawasan. Paling hanya dari laporan bulanan yang rutin dari setiap bidang ke direktur. Tidak pernah ada juga tuh tanggapan dari direktur soal laporan rutin itu.”

Pimpinan sebagai pengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya, sebaiknya lebih dapat melakukan pendekatan-pendekatan guna pencapaian tujuan organisasi.

Hal ini dapat terlihat dari perkataan direktur mengenai cara penyikapan usulan dari bawahan,

” Masukkan yang masuk dari bawahan tentunya saya saring dulu jika itu masukan yang bagus maka saya akan yang memanggil yang memberi masukan tersebut untuk dibicarakan bersama kelanjutan dari masukan tersebut. Tentunya setiap masukan yang ada akan disikapi berbeda sesuai degan kebutuhannya.”

Pola komunikasi yang ditekankan adalah pola komunikasi satu arah yaitu dari pimpinan kepada bawahan. Walaupun menekankan pada pola komunikasi satu arah tetap harus diperhatikan bagaimana agar komunikasi dapat diterima dan menjadi sarana yang benar-benar dipahami oleh bawahan dalam melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pada gaya kepemimpinan memerintahkan hal ini menjadi lebih penting karena pimpinan hanya memberi instruksi di awal.

Hal ini terlihat ketika pimpinan ditanya mengenai cara pimpinan memberikan tugas kepada bagian. Pimpinan mengatakan,

“Kalau ada tugas yang harus diberikan kepada bawahan biasanya saya panggil yang bersangkutan lalu saya beri pengarahan mengenai tugasnya itu sedetail mungkin.”

Dan juga terlihat dari perkataan bagian sirkulasi ketika ditanya mengenai cara pimpinan menyampaikan tugas,

“Biasanya jika ada tugas atau perintah dari pimpinan yang diberi juga itu dipanggil pimpinan lalu diarahkan mengenai tugasnya tersebut.”

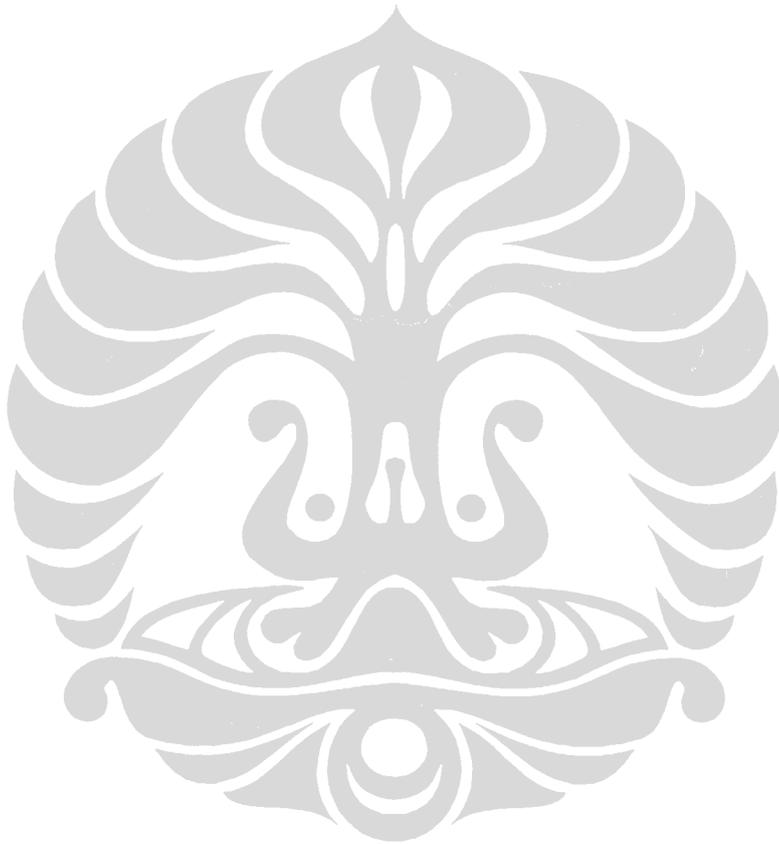
Oleh karena itu, pengkodean mengubah suatu pesan komunikasi menjadi bentuk simbol artinya apa yang dikomunikasikan, saluran artinya medium lewat mana sesuatu pesan komunikasi berjalan, pendekodean artinya penerjemahan ulang pesan komunikasi seorang pengirim, gelung umpan balik artinya tautan akhir dalam proses komunikasi mengembalikan pesan ke dalam sistem guna memeriksa kesalahpahaman.

Hal ini terlihat dari perkataan bagian sirkulasi ketika ditanya mengenai sikap ketika pimpinan menyampaikan tugas,

“tapi nantinya kita juga akan menanyakan kembali detailnya seperti apa pelaksanaannya.”

Dengan demikian untuk menjadikan komunikasi yang efektif dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan menuntut pengasahan secara terus menerus oleh pemimpin yang menyadari bahwa kepemimpinan akan berhasil bila secara sungguh-sungguh memahami fungsi komunikasi disatu sisi dan disisi lain melaksanakan proses komunikasi, sehingga waktu sebagian besar dipergunakan dalam berpikir untuk menulis, membaca, berbicara dan mendengarkan dalam kerangka hubungan individu, kelompok dan organisasi. Komunikasi yang baik merupakan jalinan pengertian antara pihak yang satu dengan yang lainnya,

sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan akhirnya dilaksanakan. Apabila dalam suatu organisasi tidak dapat melaksanakan komunikasi yang baik, maka semua rencana, instruksi, petunjuk petunjuk, sasaran-sasaran, motivasi-motivasi dan sebagainya menjadi tidak berguna karena pesan yang ada tidak dapat dipahami sepenuhnya yang dapat membuat tidak tercapainya tujuan organisasi.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

Gaya kepemimpinan merupakan model yang dianut oleh para pimpinan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang dalam pelaksanaannya sangat terkait dengan berbagai perilaku karyawan yang ada dalam organisasi.

Adapun intisari dari skripsi ini dapat disimpulkan dan diberikan jalan keluar berikut ini.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang “Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas X” yang merupakan hasil wawancara dan observasi, maka penulis dapat mengemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepala Perpustakaan Universitas X Menerapkan dua gaya kepemimpinan pada dua tingkat manajemen yang berbeda. Hal ini dapat terlihat pada hal-hal pengambilan keputusan, perintah dan tugas, pengarahan dan keamanan dan kenyamanan kerja dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan. Dua gaya kepemimpinana tersebut adalah:
 - Gaya kepemimpinan melibatkan diterapkan dalam hubungan antara pimpinan dengan manajer di level menengah.
 - Gaya kepemimpinan memerintahkan diterapkan dalam hubungan antara pimpinan dengan manajer di level bawah.
2. Sedangkan pada sisi komunikasi masih terdapat faktor yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan di perpustakaan Universitas X. Hambatan tersebut terjadi pada komunikasi vertikal antara pimpinan dengan manajemen level bawah yang hanya berupa komunikasi satu arah dari pimpinan kepada bawahan.

5.2 Saran

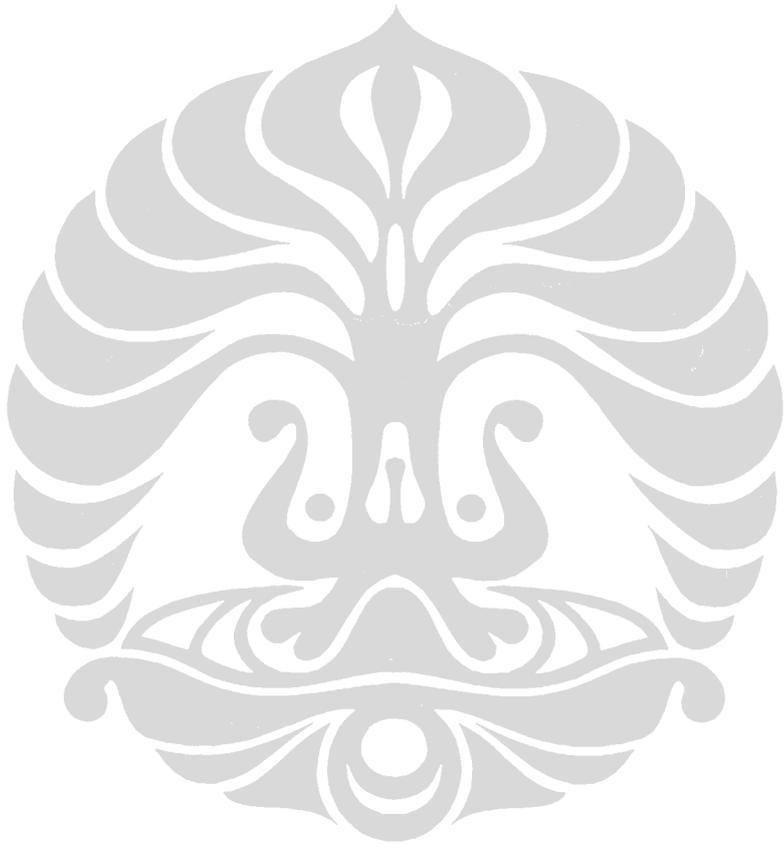
Setelah mengetahui hasil penelitian dan juga kesimpulan, maka penulis mengajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Diharapkan kepada Kepala Perpustakaan dan seluruh pejabat baik pada jabatan struktural maupun pada jabatan fungsional dapat bersikap lebih partisipatif dalam hal pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang dilaksanakan oleh karyawan.
2. Diharapkan pula kepada pimpinan di level atas untuk dapat memperhatikan dan melakukan evaluasi kembali hasil yang dicapai oleh organisasi dengan memberikan motivasi-motivasi guna menambah wawasan yang lebih baik lagi bagi karyawan dalam melaksanakan sebuah keputusan yang telah ditetapkan.
3. Diharapkan kepada Kepala Perpustakaan untuk lebih aktif dalam melakukan proses-proses komunikasi yang lebih baik lagi sesuai dengan kebutuhan kerja pada unit-unit tugas yang ada di Perpustakaan Universitas X dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.
4. Sebagaimana organisasi yang memiliki banyak unit tugas, maka perpustakaan dalam melakukan koordinasinya lebih memperhatikan perihal komunikasi agar kesimpangsiuran informasi yang diterima oleh para anggota organisasi tidak terjadi sehingga tidak terjadi lagi hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

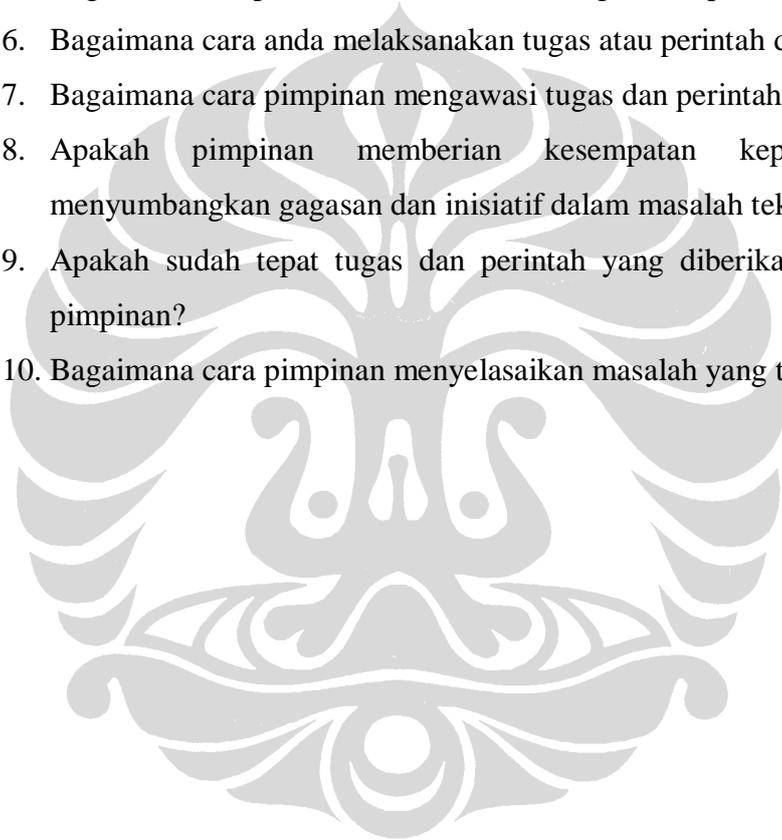
- Ari Krisnawulan. *Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Manager Pada Divisi Logistik PT. Dunkindo Lestari*, Depok, 2005, Universitas Indonesia
- Gunawan Jiwanto. *Komunikasi dalam organisasi*, Yogyakarta, Pusat Pengembangan Manajemen FE Universitas Atmajaya bekerjasama dengan Andi Offset.
- Husein Umar. *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta, 1999, PT. Gramedia Pustaka Utama
- Miftah Thoha. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta, 2004, PT. Raja Grafindo Persada
- Panji Anoraga dan Sri Suyati, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, 1995, Penerbit Pustaka Jaya
- Sondang P Siagian. *Fungsi-fungsi Manajerial*, Jakarta, 1996, Penerbit Bumi Aksara.
- Stephen Robin & Mary Coulter, *Manajemen Jilid I Edisi 7*, Jakarta, 2005, PT. Indeks Gramedia.
- Sutarno N.S. *Manajemen Perpustakaan : Sebuah Pendekatan Praktik*, Jakarta, 2005, Penerbit Sagung Seto
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kuliitatif*, Bandung, 2005, Penerbit Alfabeta.
- T. Hani Handoko. *Manajemen*, Yogyakarta, 2003, Penerbit BPFE, Edisi Ke-2
- Tri Hardiningtyas. *Mengerti Perpustakaan (Perpustakaan Perguruan Tinggi)*, 2008, Perpustakaan Universitas Sebelas Maret.
- Veithzal Rivai. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta, 2003, PT Rajagrafindo Persada.
- Wirawan. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan*, Jakarta, 2001, UHAMKA Press, Jilid Pertama
- <http://endang965.wordpress.com/2007/04/06/gaya-kepemimpinan-dan-produktivitas-kerja/>, 5 Mei 2009

Lampiran



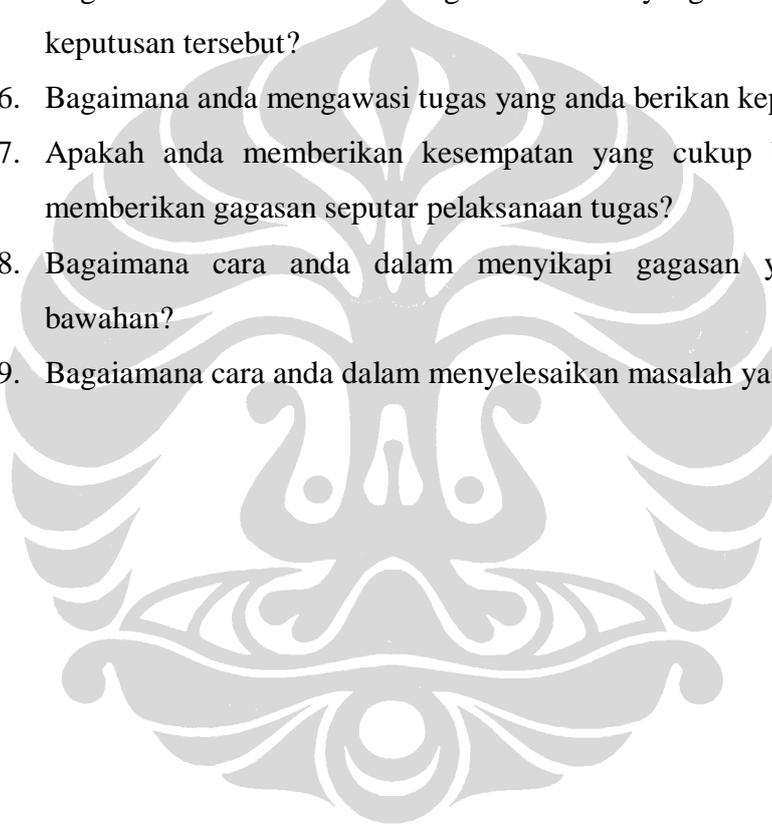
Panduan Wawancara Untuk Manajer

1. Bagaimana proses komunikasi antara anda dengan pimpinan?
2. Bagaimana peran anda dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepemimpinan?
3. Apa anda tahu mengenai semua keputusan yang diambil oleh pimpinan?
4. Bagaimana cara pimpinan memberikan tugas atau perintah dari pimpinan?
5. Bagaimana sikap anda ketika menerima tugas atau perintah dari pimpinan?
6. Bagaimana cara anda melaksanakan tugas atau perintah dari atasan?
7. Bagaimana cara pimpinan mengawasi tugas dan perintah yang diberikan?
8. Apakah pimpinan memberikan kesempatan kepada anda dalam menyumbangkan gagasan dan inisiatif dalam masalah teknis pekerjaan?
9. Apakah sudah tepat tugas dan perintah yang diberikan kepada anda oleh pimpinan?
10. Bagaimana cara pimpinan menyelesaikan masalah yang timbul?



**Panduan Wawancara
Untuk Direktur**

1. Bagaimana proses komunikasi antara anda dengan bawahan?
2. Bagaimana keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang anda buat?
3. Apa anda mensosialisasikan mengenai semua keputusan yang anda buat?
4. Bagaimana tanggapan bawahan terhadap keputusan yang sudah anda ambil?
5. Bagaimana cara anda menangani masalah yang timbul dari pelaksanaan keputusan tersebut?
6. Bagaimana anda mengawasi tugas yang anda berikan kepada bawahan?
7. Apakah anda memberikan kesempatan yang cukup bagi bawahan untuk memberikan gagasan seputar pelaksanaan tugas?
8. Bagaimana cara anda dalam menyikapi gagasan yang diberikan oleh bawahan?
9. Bagaimana cara anda dalam menyelesaikan masalah yang timbul?



Transkrip Wawancara Direktur

Tanggal : 16 Januari 2009

Waktu : 10.20-12.05

T : Bagaimana proses komunikasi antara anda dengan bawahan?

J : Pada awalnya komunikasi antara saya dengan staf berjalan intensif. Saya sering melakukan pertemuan rutin yang melibatkan seluruh komponen perpustakaan paling tidak sebulan sekali.

T : Klo dilihat belakangan ini apa pertemuan tersebut bisa dilaksanakan secara rutin

J : Tapi belakangan sudah setaun ini tidak berjalan karena saya juga punya kesibukan di fakultas.

T : Bagaimana keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang anda buat?

J : Biasanya kalau ada keputusan baru yang mau dibuat ya dibicarakan dalam rapat paling tidak dengan bagian yang bersangkutan.

T : Bagaimana cara ibu membicarakannya?

J : Kalau sekarang ini biasanya melalui bagian TU baru ke bagian. Tidak langsung saya yang bertemu langsung. Ya semua didasari Tupoksi masing-masing lah.”

T : Apa anda mensosialisasikan mengenai semua keputusan yang anda buat?

J : Soal keputusan yang telah dibuat atau telah diputuskan pasti akan saya sosialisasikan pada semua staf. Biasanya melalui rapat pleno atau dengan cara menyebarkan salinan keutusan itu kepada seluruh staf.

T : Bagaimana tanggapan bawahan terhadap keputusan yang sudah anda ambil?

J : Menngeni tanggapan bervariasi tergantung individu personil di lapangan. Kalau keputusan yang diambil mengenai tugas baru diluar tugas rutin mereka yang terjadi cenderung penolakan.

T : Keputusan seperti apa yang cenderung ditolak itu?

J : Seperti misalnya membentuk kepanitiaan atau pelaksanaan proyek yang diluar tugas rutin.

T : Bagaimana cara anda menangani masalah yang timbul dari pelaksanaan keputusan tersebut?

J : Antisipasi awalnya kalau ada tugas yang harus diberikan kepada bawahan biasanya saya panggil yang bersangkutan lalu saya beri pengarahan mengenai tugasnya itu sedetail mungkin. Selain itu pula biasanya saya minta bagian TU yang melakukan hal itu. Hingga sedapat mungkin tidak akan muncul masalah selma pelaksanaan. Tapi jika ternyata ada masalah maka dapat dibicarakan kembali dengan saya atau bagian TU untuk solusi dan tindak lanjutnya.

T : Bagaimana anda mengawasi tugas yang anda berikan kepada bawahan?

J : Pengawasan dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung itu saya lihat langsung kepada staf yang sedang bertugas mengenai apa yang sedang dilakukan. Pengawasan tidak langsung itu melalui laporan bulanan yang merupakan kewajiban setiap bagian yang harus diberikan kepada saya.

T : Apa ibu memberi semacam umpan balik terhadap setiap laporan yang masuk?

J : Laporan itu ya ditanggapi seperlunya. Dilihat kebutuhan dari masing-masing laporan.

T : Apakah anda memberikan kesempatan yang cukup bagi bawahan untuk memberikan gagasan seputar pelaksanaan tugas?

J : Saya cukup terbuka terhadap gagasan yang masuk terutama jika itu sifatnya membangun maka saya akan sangat mendukung sekali. Gagasan yang diberikan bisa langsung atau tertulis kepada saya.

T : Apakah mereka benar-benar dapat langsung menyampaikannya kepada anda?

J : Dapat juga melalui bagian TU jika tidak bisa langsung ke saya.

T : Bagaimana cara anda dalam menyikapi gagasan yang diberikan oleh bawahan?

J : Masukkan yang masuk dari bawahan tentunya saya saring dulu jika itu masukan yang bagus maka saya akan yang memanggil yang member masukan tersebut untuk dibicarakan bersama kelanjutan dari masukan tersebut. Tentunya setiap masukan yang ada akan disikapi berbeda sesuai dengan kebutuhannya.

T : Bagaimana cara anda dalam menyelesaikan masalah yang timbul?

J : Kalau ada masalah kia lihat dulu masalahnya dimana individu atau lembaga. Kalau individu ya saya panggil yang bersangkutan bisa lalu saya berikan pengarahan yang cukup berguna setidaknya bisa meredam masalah tersebut. Klo masalahnya lembaga ya maka saya akan mengembalikan ke peraturan

yang berlaku. Tapi biasanya masalah itu saling berkaitan jadi harus hati-hati menyikapinya.



Bagian TU

Tanggal : 7 Januari 2009

Waktu : 09.30-10.15

T: Bagaimana proses komunikasi antara anda dengan pimpinan?

J : Komunikasi saya dengan pimpinan sejauh ini berjalan lancar dan harmonis. Saya sering berkomunikasi dengan pimpinan baik dalam forum formal dan informal.

T : Intesitasnya bagaimana?

J : Cukup sering ya. Setiap ada kesempatan

T : Bagaimana peran anda dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan?

J : Jika pimpinan akan mengambil sebuah keputusan biasanya saya akan diajak bicara mengenai keputusan tersebut, bagaimana baiknya dan hal lain yang dibutuhkan pertimbangan lebih lanjut. Ya seperti itu tadi. Kalau ada keputusan yang mau dibuat maka pimpinan akan mebicarakan kepada saya. Lalu akan kami rumuskan bersama bagaimana tepatnya keputusan tersebut diambil atau diputuskan

T : Apa anda tahu mengenai semua keputusan yang diambil oleh pimpinan?

J : Selalu tahu kok. Hampir selalu dilibatkan karena itu juga sesuai Tupoksi saya sebagai Bagian TU.

T : Bagaimana cara pimpinan memberikan tugas atau perintah dari pimpinan?

J : Kalau ada tugas ya biasanya saya dipanggil oleh pimpinan untuk diarahkan dan klo ada surat tugas ya di kasih pada saat itu juga.

T : Bagaimana sikap anda ketika menerima tugas atau perintah dari pimpinan?

J : Ya diterima namanya juga tugas dari pimpinan. Selama masih sesuai dengan Tupoksi saya ya tidak akan saya tolak.

T : Bagaimana cara anda melaksanakan tugas atau perintah dari atasan?

J : Pelaksanaannya dilaksanakan sesuai dengan instruksi awalnya

T : Kalau ada masalah yang timbul bagaimana?

J : Kalau ada masalah saya lapor ke pimpinan untuk dicari solusinya atau kalau memungkinkan saya akan pecahkan sendiri masalah tersebut. Pimpinan sendiri tidak keberatanakan hal itu.

T : Bagaimana cara pimpinan mengawasi tugas dan perintah yang diberikan?

J : Mengenai pengawasan pekerjaan yang saya lakukan biasanya klo ada kesempatan pimpinan akan melihat langsung apa yang sedang saya kerjakan. Selain itu pula kami juga diwajibkan untuk memberi laporan tertulis setiap bulannya yang berisi kinerja satu bulan ke belakang.

T : Apa ada umpan balik dari laporan yang diberikan?

J : Biasanya setelah memberi laporan bulanan pimpinan akan memanggil saya untuk membicarakan isi laporan tapi tidak selalu seperti itu. Dilihat kondisinya dulu memungkinkan atau tidak.

T : Apakah pimpinan memberikan kesempatan kepada anda dalam menyumbangkan gagasan dan inisiatif dalam masalah teknis pekerjaan?

J : Soal gagasan dan inisiatif pimpinan cukup terbuka. Saya cukup sering menemui pimpinan secara langsung untuk menyampaikan gagasan saya terutama yang sifatnya membangun.

T : Apakah sudah tepat tugas dan perintah yang diberikan kepada anda oleh pimpinan?

J : Sejauh ini sih saya rasa sudah tepat tugas yang diberikan kepada saya oleh pimpinan. Sudah sesuai Tupoksinya.

T : Bagaimana cara pimpinan menyelesaikan masalah yang timbul?

J : Sepengetahuan saya tidak ada masalah yang berarti yang harus melibatkan pimpinan dalam penanganannya.

Bagian Keanggotaan

Tanggal : 8 Januari 2009

Waktu : 10.40-11.05

T : Bagaimana proses komunikasi antara anda dengan pimpinan?

J : Komunikasi berjalan dengan lancar. Sering ada pertemuan kira-kira satu bulan sekali dengan direktur. Di luar pertemuan rutin itu hampir tidak ada komunikasi dengan direktur. Pertemuan kadang-kadang rutin karena direktur juga punya kegiatan lain. dilihat satu tahun ke belakang sudah jarang dilakukan pertemuan rutin.

T : Bagaimana peran anda dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan?

J : Tidak pernah dilibatkan, hanya orang-orang tertentu saja yang dilibatkan. Tidak tahu prosesnya, hanya tahu setelah keputusan jadi. Kadang-kadang saja diberi tahu tapi itupun sedang rapat. Namun itu hanya pemberitahuan bukan untuk diobrolin bareng-bareng.

T : Maksudnya orang-orang tertentu itu siapa?

J : Ya orang dekatnya pimpinan. Ga usah diomonginlah nanti juga tahu sendiri.

T : Bagaimana cara pimpinan memberikan tugas atau perintah dari pimpinan?

J : Kalau ada tugas atau perintah dari atasan, tugas tidak diberikan secara detil & selain itu juga karena di sini sifatnya pekerjaan rutin jadi tidak pernah ada instruksi khusus dari atasan. Kalau ada tugas itu pun tidak diberikan langsung oleh direktur tapi melalui orang kepercayaannya, yaitu Kasubbag.

T : Bagaimana sikap anda ketika menerima tugas atau perintah dari pimpinan?

J : Ya, ada tugas atau perintah diterima saja selama sesuai dengan kerjaan saya, ya dikerjakan

T : Bagaimana cara anda melaksanakan tugas atau perintah dari atasan?

J : pelaksanaannya ya jalanin saja, paling nanti ada apa-apa baru lapor.

T : Lapornya ke siapa?

J : Tidak langsung ke direktur tapi ke kasubbag TU dulu.

T : Bagaimana cara pimpinan mengawasi tugas dan perintah yang diberikan?

J : Soal pengawasan pekerjaan jarang tuh, bahkan hampir tidak pernah direktur melakukan pengawasan. Paling hanya dari laporan bulanan yang rutin dari setiap bidang ke direktur.

T : Apa pimpinan memberi umpan balik dari laporan bulanan tersebut?

J : Tidak pernah ada juga tuh tanggapan dari direktur soal laporan rutin itu.

T : Apakah pimpinan memberikan kesempatan kepada anda dalam menyumbangkan gagasan dan inisiatif dalam masalah teknis pekerjaan?

J : kesempatan memberikan gagasan atau inisiatif paling ketika rapat. Tapi tidak semua pegawai diajak rapat hanya orang-orang tertentu saja. di luar rapat paling ngomongnya ke kasubbag TU dulu biar nanti dia yang ngomong ke direktur.

T : Apakah sudah tepat tugas dan perintah yang diberikan kepada anda oleh pimpinan?

J : Saya rasa pekerjaan yang diberi tepat-tepat saja ya. Kan juga bukan tugas yang aneh-aneh. tugas atau perintah di luar pekerjaan rutin saya sendiri belum pernah dapat.

T : Bagaimana cara pimpinan menyelesaikan masalah yang timbul?

J : ada masalah di sini biasanya direktur menyelesaikan dengan yang bersangkutan saja, tapi pernah juga dibicarakan bersama kok. Tapi pada saat itu dia lebih banyak ngomelnya.

Bagian Sirkulasi

Tanggal : 8 Januari 2009

Waktu : 13.05-14.00

T : Bagaimana proses komunikasi antara anda dengan pimpinan?

J : Sekarang ya jarang saya berkomunikasi dengan pimpinan bahkan hampir tidak pernah bertemu. waktu awal-awal di sini komunikasi dengan pimpinan masih intensif bahkan ada rapat bulanan.

T : Kalau belakangan ini intensitas pertemuannya bagaimana?

J : Tapi akhir-akhir ini mungkin sudah satu tahun komunikasi dengan pimpinan itu bisa dibilang tidak ada dengan pegawai, hanya dengan orang-orang tertentu saja yang ruangnya dekat dengan ruang pimpinan seperti TU. ke bagian ini komunikasinya kurang dengan pimpinan.

T : Bagaimana peran anda dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan?

J : Kalau ada keputusan yang dibuat sebelum-belumnya pernah dilibatkan tapi karena kurangnya komunikasi belakangan ini kita tidak pernah dilibatkan lagi, kalau sekarang pimpinan mau membuat suatu keputusan pimpinan memilih orang-orang tertentu yang itu-itu lagi, itu saja yang dipercaya. Kalau ada keputusan yang bagian saya dulu suka dibicarakan bersama tapi itu jarang lebih sering ya itu hanya dibicarakan dengan orang tertentu itu. Saya tidak tahu keputusan-keputusan apa saja yang sudah dibuat pimpinan akibat kurangnya komunikasi itu ya paling tahu-tahu ada surat keputusan atau surat tugas kita tidak tahu proses di belakangnya bagaimana. Paling tahu hasilnya aja. Kita tidak pernah dilibatkan

T : Bagaimana cara pimpinan memberikan tugas atau perintah dari pimpinan?

J : Biasanya jika ada tugas atau perintah dari pimpinan yang diberi juga itu dipanggil pimpinan lalu diarahkan mengenai tugasnya tersebut

T : Apakah langsung dilakukan oleh pimpinan?

J : Klo tidak oleh pimpinan yang menyampaikan bagian TU.

T : Bagaimana sikap anda ketika menerima tugas atau perintah dari pimpinan?

J : Kita sebagai pegawai menjalankan saja apa yang telah ditetapkan kepada kita oleh pimpinan, kalau nanti ditengah-tengah ada kendala ya baru kita ke

pimpinan tapi ke Kasubbag TU dulu, nanti Kasubbag TU yang bicara ke pimpinan

T : Bagaimana cara anda melaksanakan tugas atau perintah dari atasan?

J : Kalau cara pelaksanaan ya seperti biasa saja. Misalnya ada hal baru biasanya ada pelatihan dulu, pada dasarnya disini hanya rutinitas saja

T : Bagaimana cara pimpinan mengawasi tugas dan perintah yang diberikan?

J : Bisa di bilang tidak ada pengawasan, paling kalau ada masalah ya baru kita lapor dan itu pimpinan baru tahu kalau ada masalah, ya paling kita lapor bulanan.

T : Laporan bulanan mendapat tanggapan dari pimpinan?

J : ya laporan bulanan gitu saja. Tidak ada tanggapan atau yang lainnya.

T : Apakah pimpinan memberikan kesempatan kepada anda dalam menyumbangkan gagasan dan inisiatif dalam masalah teknis pekerjaan?

J : Saya rasa pimpinan cukup terbuka ya dengan gagasan dan inisiatif dari pegawai. Kalau ada hal-hal itu ya kita bikin pengajuan dulu baru nanti disetujui terutama hal-hal yang bertujuan untuk mengembangkan.

T : Kalau prosesnya sendiri bagaimana?

J : Kalau hal itu terjadi prosesnya kita bicarakan secara informal baru setelah itu buat pengajuan, nanti juga akan ada audiensi antara bagian bersangkutan dengan pimpinan

T : Apakah sudah tepat tugas dan perintah yang diberikan kepada anda oleh pimpinan?

J : Kalau tepat relatifnya. Disini ada orang yang beban kerjanya berlebih tapi ada yang hampir tidak punya kerjaan. Kalau saya sendiri sudah merasa tepat karena sesuai dengan letar belakang pendidikan saya.

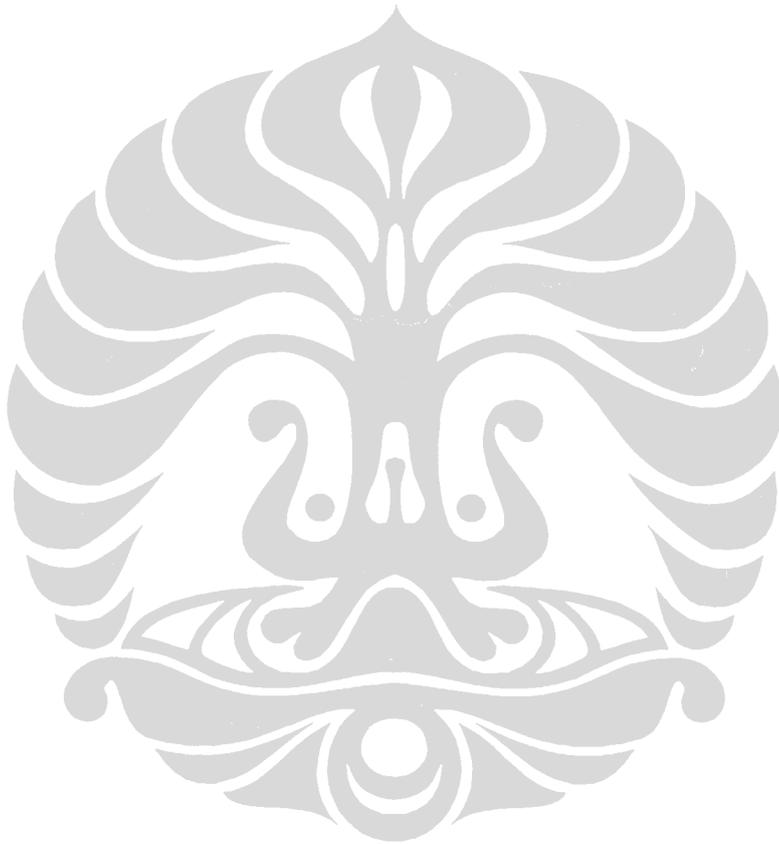
T : Contohnya bagaimana?

J : Saya pernah dapat tugas yang di luar rutinitas tapi pada saat itu saya merasa kurang nyaman terhadap tugas yang diberikan itu. Waktu itu ada proyek dan saya ditunjuk jadi sekertarisnya, saya waktu itu juga bisa menolak karena baru satu hari bekerja.

T : Bagaimana cara pimpinan menyelesaikan masalah yang timbul?

J : Masalah sih ada dan lebih banyak masalah personal dari pada masalah pekerjaan, seperti kinerja pegawai PNS yang etos kerjanya rendah. Membuat iri pegawai yang non PNS karena yang PNS sering kali kerja semaunya. Dan dari pimpinan sendiri tidak bisa berbuat banyak. Ya karena PNS itu. Paling ya pimpinan berusaha menasehati tapi tidak berpengaruh banyak

Keberadaan kasubbag TU membuat kebingungan karena sering ada komando yang berbeda dari Direktur dan Kasubbag TU walaupun pada dasarnya Direktur yang berwenang penuh



Bagian Pengembangan Koleksi

Tanggal : 13 Januari 2009

Waktu : 10.15-11.10

T : Bagaimana proses komunikasi antara anda dengan pimpinan?

J : Alhamdulillah sudah terjalin komunikasi yang baik jadi apa yang sifatnya untuk umum atau kebersamaan yang pimpinan menunjang intensitas komunikasi yang selama beliau ada di tempat cukup sering atau lewat SMS. Beliau juga tidak hanya menjabat di sini. jika kebetulan ada hal penting dan beliau tidak ada di tempat ya saya hubungi lewat SMS/telepon.

T : Apakah disini ada rapat yang rutin?

J : Di sini tidak ada rapat rutin.

T. Hal apa saja yang dikomunikasikan dengan Direktur?

J : Yang di komunikasikan ya hanya masalah pekerjaan saja untuk kepentingan umum. Kadang saya juga dititipi hal untuk disampaikan ke direktur oleh teman-teman yang lain. Paling ada rapat kalau ada sesuatu yang harus dirapatkan. tapi saya tidak ingat kapan itu terakhir dilakukan.

T : Bagaimana peran anda dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan?

J : Kalau soal keputusan yang dibuat kita-kita sudah tidak bisa apa-apa lagi. Paling ada pendekatan secara pribadi untuk mempengaruhi keputusan itu. sebenarnya orangnya terbuka tapi kalau disanggah dia tidak suka. Semua keputusan seperti dipikirkan semua oleh pemimpin. Pendekatan personal itu waktu saya mengusulkan uang sumbangan mahasiswa yang lulus untuk dibelikan buku saja, karena sebelumnya uang tersebut hanya disetorkan.

T : Apa anda mengetahui mengenai keputusan yang sudah dibuat?

J : Kalau keputusan ada yang diketahui ada yang tidak. Yang diketahui paling keputusan pegawai. tapi kalau prosesnya Cuma dengan orang-orang tertentu saja. Yang di kehendaki deh saja dan Cuma itu-itu saja.

T : Bagaimana cara pimpinan memberikan tugas atau perintah dari pimpinan?

J : Kalau beliau memberi tugas atau perintah biasanya beliau menanyakan kesanggupan. Instruksi tidak selalu detail tapi nantinya kita juga akan menanyakan kembali detailnya seperti apa pelaksanaannya.

T : Bagaimana sikap anda ketika menerima tugas atau perintah dari pimpinan?

J : Kadang saya menawar minta tenggang waktu yang lebih panjang dan beliau tidak menolak. Saya terima cuma minta tambahan waktu kan disini saya sendiri. Terlihat sih otoriter kepada orang tertentu.

T : Bagaimana cara anda melaksanakan tugas atau perintah dari atasan?

J : Karena di sini saya sendiri, saya dapat tugas atau perintah baru saya nego. Saya kerjakan tapi pelan-pelan. Beliau bisa menerima sih. Tapi kalau memang butuh saya segera saya *pending* kerjaan yang lain.

T : Bagaimana cara pimpinan mengawasi tugas dan perintah yang diberikan?

J : Beliau tidak pernah mengawasi, paling kalau sudah selesai saya buat laporan

T : Laporan bulanan itu mendapa tanggapan dari pimpinan?

J : Saya rasa hampir tidak pernah tuh.

T : Apakah pimpinan memberikan kesempatan kepada anda dalam menyumbangkan gagasan dan inisiatif dalam masalah teknis pekerjaan?

J : Beliau sih memberi kesempatan pada inisiatif ya karena di sini saya kan kerja sendiri. Kalau ada usulan dari teman-teman pun kita selalu rembuan sebelum diajukan ke beliau. Ibu sih sejauh ini selalu menerima inisiatif saya di ruangan ini. Kalau saya ada gagasan ya saya menghadap saja terus nanti buat proposal. Beliau juga akan mennyakan kembali mengenai usulan tersebut.

T : Apakah sudah tepat tugas dan perintah yang diberikan kepada anda oleh pimpinan?

J : Tepat sih, cuma bebannya karena saya cuma sendiri. mengenai beban kerja berlebihan ini sudah pernah dikomunikasikan dengan pimpinan Cuma memang belum dimungkinkan untuk menambah orang di sini.

T : Bagaimana cara pimpinan menyelesaikan masalah yang timbul?

J : Setahu saya memang tidak ada masalah. kalau ada masalah pun tidak pernah dibicarakan bersama. Kalau ada pemecahan masalah beliau hanya membicarakan dengan orang tertentu..

Bagian Majalah

Tanggal : 9 Januari 2009

Waktu : 09.15-10.20

T : Bagaimana proses komunikasi antara anda dengan pimpinan?

J : Biasa-biasa saja, kurang berkomunikasi karena tidak pernah berhubungan langsung karena direktur juga kan tidak hanya menjabat di sini, ya disini kalo ada apa-apa tidak langsung ke pimpinan tapi ke TU dulu.

T : Bagaimana peran anda dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan?

J : Tidak pernah terlibat karena memang tidak pernah dilibatkan. Kalau mau ada apa-apa tidak pernah tahu

T : Bagaimana cara pimpinan memberikan tugas atau perintah dari pimpinan?

J : Kita jarang langsung ke direktur paling ya ke TU dulu ya jadi kalo ada tugas yang menyampaikan Kasubbag TU baru ke kita-kita, jarang bu direktur beri perintah langsung

T : Bagaimana sikap anda ketika menerima tugas atau perintah dari pimpinan?

J : Melaksanakannya sesuai kemampuan, yang bisa dikerjakan ya dikerjakan kalau tidak bisa ya sudah

T : Kalau ada masalah yang timbul bagaimana penanganannya?

Dalam pelaksanaan tugas kalau ada apa-apa ya ke Kasubbag TU lapornya. Pernah ada perintah langsung itu waktu ada tamu dan minta diambilkan majalah yang penting

T : Bagaimana cara pimpinan mengawasi tugas dan perintah yang diberikan?

J : Jarang dengan mata kepala sendiri, tapi dia bisa tahu, mungkin dia punya mata-mata. Dia bisa selalu tahu ada beberapa orang yang dipercaya untuk mengawasi kalau bagian pengembangan koleksi mungkin sering ditengok karena dekat kalo di sini jarang diawasi. Dulu janjinya akan ada pertemuan rutin tapi kesininya tidak pernah berjalan. Terakhir tahun 2003-an

T : Apakah pimpinan memberian kesempatan kepada anda dalam menyumbangkan gagasan dan inisiatif dalam masalah teknis pekerjaan?

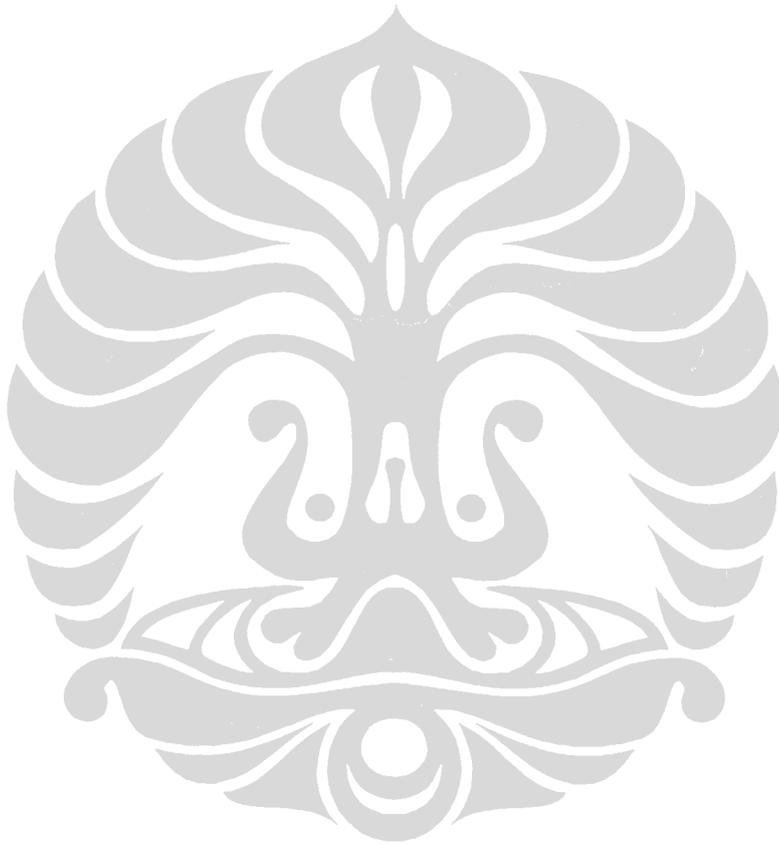
J : Ya paling kalau ada usul, usulnya ke TU dan kalau ada keluhan ya tidak langsung ke direktur tapi ke TU dulu

T : Apakah sudah tepat tugas dan perintah yang diberikan kepada anda oleh pimpinan?

J: Ya tepat saja, kerja apa dan dimana aja disanggupi. Sa sih tidak milih-milih pekerjaan

T : Bagaimana cara pimpinan menyelesaikan masalah yang timbul?

J : Ada masalah tapi tidak selalu sampai ke direktur, pernah ada yang sampai direktur tapi penyelesaiannya juga tidak jelas. Dibiarin ngambang, katanya mau dilupain aja tapi kadang masih suka diungkit.



Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) dari masing-masing adalah :

a. Direktur

b. Sekretaris Direktur

c. Kepala UPT mempunyai tugas pokok sebagai berikut :

- 1) Menyusun rencana dan program kerja perpustakaan sebagai pedoman pelaksanaan tugas.
- 2) Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan bidangnya.
- 3) Memberi petunjuk kepada bawahan untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
- 4) Mengkoordinasikan bawahan dalam melaksanakan tugas agar terjalin kerjasama yang baik.
- 5) Menyelia prestasi kerja bawahan agar hasil yang dicapai sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
- 6) Menilai prestasi kerja bawahan sebagai bahan pembinaan dan pengembangan karir.
- 7) Menelaah peraturan perundang-undangan di bidang perpustakaan.
- 8) Menyusun saran alternatif di bidang perpustakaan.
- 9) Menyusun rencana kebutuhan koleksi perpustakaan berdasarkan data dan informasi untuk bahan pengembangan.
- 10) Menyusun skala prioritas kebutuhan koleksi perpustakaan berdasarkan data dan informasi untuk pengadaan.
- 11) Memonitor pelaksanaan pengadaan koleksi perpustakaan agar sesuai dengan sesuai dengan skala prioritas.
- 12) Memilih dan menentukan sistem pengelolaan teknis dan sistem pelayanan sesuai dengan perkembangan ilmu perpustakaan untuk kelancaran tugas.
- 13) Melaksanakan kerjasama silang layan antar perpustakaan dalam dan luar negeri berdasarkan ketentuan yang berlaku untuk meningkatkan fungsi perpustakaan.
- 14) Menyusun pedoman sirkulasi dan pelayanan referensi berdasarkan ketentuan yang berlaku untuk ketertiban serta kelancaran pelaksanaan tugas.
- 15) Menetapkan instrumen monitoring berdasarkan ketentuan yang berlaku sebagai bahan monitoring.

- 16) Melaksanakan urusan administrasi di lingkungan perpustakaan untuk kelancaran tugas.
- 17) Mengevaluasi pelayanan dan kelengkapan fasilitas perpustakaan berdasarkan data dan informasi sebagai bahan penyempurnaan.
- 18) Menyusun laporan perpustakaan sesuai dengan hasil yang telah dicapai sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- 19) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.

d. Kepala Sub Bagian Tata Usaha memiliki tugas pokok

- 1) Menyusun rencana dan program kerja sub bagian sebagai pedoman pelaksanaan tugas.
- 2) Menyusun konsep rencana dan program kerja perpustakaan sebagai bahan masukan bagi atasan.
- 3) Membagi tugas, memberi petunjuk dan menilai prestasi kerja bawahan di lingkungannya sebagai bahan pembinaan dan pengembangan karir.
- 4) Melaksanakan administrasi persuratan perpustakaan berdasarkan ketentuan yang berlaku.
- 5) Melaksanakan administrasi kepegawaian perpustakaan berdasarkan ketentuan yang berlaku
- 6) Melaksanakan administrasi kelengkapan perpustakaan berdasarkan ketentuan yang berlaku.
- 7) Melaksanakan administrasi rumah tangga perpustakaan berdasarkan ketentuan yang berlaku.
- 8) Melaksanakan administrasi keuangan perpustakaan berdasarkan ketentuan yang berlaku.
- 9) Melaksanakan administrasi kegiatan perpustakaan berdasarkan ketentuan yang berlaku.
- 10) Melaksanakan penataan arsip di perpustakaan.
- 11) Memberi layanan teknis di bidang ketatausahaan.
- 12) Menyusun laporan sub bagian berdasarkan hasil yang telah dicapai sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.

- 13) Menyusun konsep laporan berdasarkan hasil yang telah dicapai sebagai bahan masukan atasan.
- 14) Menyusun surat ke dalam file arsip.
- 15) Menerima kiriman koleksi dari luar/bagian umum dan mendistribusikan ke bagian lain
- 16) Mengetik balasan surat
- 17) Menghantarkan surat
- 18) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan

e. Kepala Urusan Rumah Tangga memiliki tugas pokok :

- 1) Mengusulkan permintaan barang ATK (Alat Tulis Kantor) dan alat kebersihan ke Bagian Perlengkapan Pusat.
- 2) Menginventarisir barang milik negara di lingkungan perpustakaan
- 3) Mengkoordinir tenaga kebersihan di lingkungan perpustakaan
- 4) Mengkoordinir tenaga SATPAM (Satuan Pengamanan) perpustakaan
- 5) Memeriksa, mengunci, menggembok pintu-pintu di lingkungan perpustakaan.
- 6) Membantu kegiatan pekerjaan administrasi di TU
- 7) Melaksanakan tugas yang sewaktu-waktu diberikan atasan.

f. Layanan Preservasi bertugas :

- 1) Menerima, menghimpun dan menginventarisir buku-buku yang rusak
- 2) Memperbaiki dan menjilid buku-buku yang rusak seperti label, cover buku, halaman yang rusak dan lain sebagainya.
- 3) Membuat laporan tentang buku-buku yang telah diperbaiki
- 4) Mengembalikan buku-buku yang telah diperbaiki ke bagian Sirkulasi untuk di kembalikan ke rak perpustakaan.
- 5) Melaksanakan tugas yang sewaktu-waktu diberikan atasan

g. Layanan Pengembangan Koleksi memiliki tugas pokok :

- 1) Menyusun rencana kerja dan program pengembangan koleksi
- 2) Mengkoordinasi dan membagi tugas serta tanggung jawab atas segala kelancaran pelaksanaan pekerjaan di bagian pengembangan koleksi

- 3) Mengklasifikasi dan membuat konsep katalog
- 4) Entri data buku untuk sirkulasi dan referensi
- 5) Membuat bibliografi buku, tesis, disertasi dan makalah penelitian
- 6) Membimbing mahasiswa yang sedang melaksanakan Praktik Kerja Lapangan (PKL) di bagian pengembangan koleksi.
- 7) Melayani penerimaan sumbangan buku dari mahasiswa/alumni.
- 8) Membuat daftar usulan kebutuhan buku.
- 9) Membuat laporan bulanan kepada Direktur.

h. Layanan Anggota bertugas :

- 1) Melakukan administrasi data keanggotaan
- 2) Melayani pembuatan kartu anggota perpustakaan, kartu FPPT dan surat bebas pinjam
- 3) Melaksanakan tugas yang sewaktu-waktu diberikan atasan.

i. Layanan Sirkulasi

- 1) Memberikan pelayan peminjaman dan pengembalian koleksi buku teks dan tandon
- 2) Memberikan pelayanan informasi data koleksi buku
- 3) Memberikan pelayanan data bebas pustaka
- 4) Merawat bahan pustaka/koleksi sirkulasi
- 5) Mengatur jajaran koleksi sirkulasi
- 6) Melakukan pengecekan pengunjung
- 7) Memberikan label pada buku-buku tandon
- 8) Membuat laporan fotokopi bagian sirkulasi tiap bulan
- 9) Melaksanakan tugas yang sewaktu-waktu diberikan atasan

j. Layanan Referensi bertugas :

- 1) Melakukan layanan rujukan cepat
- 2) Entri data koleksi referensi
- 3) Merawat bahan pustaka/koleksi referensi
- 4) Melayani permintaan fotokopi koleksi referensi

- 5) Membuat laporan bulanan uang fotokopi koleksi referensi
- 6) Melaksanakan tugas yang sewaktu-waktu diberikan atasan

k. Layanan Majalah dan Dokumentasi bertugas :

- 1) Melakukan layanan rujukan cepat
- 2) Membuat kliping
- 3) Melayani permintaan fotokopi
- 4) Membuat laporan bulanan uang fotokopi majalah
- 5) Mengelompokkan dan merawat bahan pustaka majalah
- 6) Melaksanakan tugas lain dari atasan
- 7) Melaksanakan tugas yang sewaktu-waktu diberikan atasan

l. Layanan SIM dan Teknologi

- 1) Mengecek dan maintain secara rutin sistem jaringan komputer dan ruang multimedia
- 2) Mengecek sistem jaringan internet
- 3) Mengecek dan maintain fasilitas OPAC
- 4) Mengupdate website
- 5) Melaksanakan tugas yang sewaktu-waktu diberikan atasan

m. Layanan Multimedia & Sampoerna Corner

- 1) Memberikan pelayanan internet kepada pengguna (user) seramah mungkin.
- 2) Memberikan pelayanan informasi kepada pengguna internet
- 3) Membuat laporan keuangan setiap bulan di bagian Multimedia dan Sampoerna Corner.
- 4) Melaksanakan tugas yang sewaktu-waktu diberikan atasan