



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI PERPUSTAKAAN**  
**UNIVERSITAS INDONESIA**



**SKRIPSI**

**SAIF HAROMAIN AL-FASHLI**  
**0705130532**

**FAKULTAS ILMU PENGETAHUAN BUDAYA**  
**PROGRAM STUDI ILMU PERPUSTAKAAN**  
**DEPOK**  
**Januari 2010**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS INDONESIA**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana  
Humaniora**

**SAIF HAROMAIN AL-FASHLI  
0705130532**

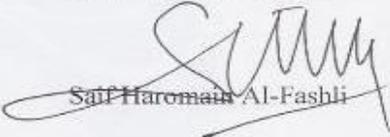
**FAKULTAS ILMU PENGETAHUAN BUDAYA  
PROGRAM STUDI ILMU PERPUSTAKAAN  
DEPOK  
JANUARI 2010**

## SURAT PERNYATAAN BEBAS DARI 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.

Depok, 21 Desember 2009

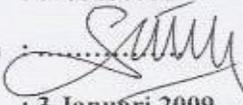
  
Saif Haromain Al-Fashli

**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

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

**Nama : Saif Haromain Al-Fashli**

**NPM : 0705130532**

**Tanda Tangan : **

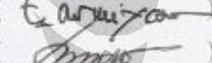
**Tanggal : 3 Januari 2009**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Saif Haromain Al-Fashli  
NPM : 0705130532  
Program Studi : Ilmu Perpustakaan  
Judul Skripsi : Iklim Komunikasi Organisasi Perpustakaan  
Universitas Indonesia

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

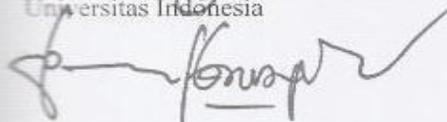
### DEWAN PENGUJI

Ketua Panitia	: Dr. Zulfikar Zen, M.A	(  )
Pembimbing	: Laksni, M.A	(  )
Penguji	: Taufik Asmiyanto, M.Si.	(  )
Penguji	: Purwono, M.Hum	(  )

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : Januari 2010

Oleh  
Dekan

Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya  
Universitas Indonesia



Dr. Bambang Wibawarta, M.A  
NIP.131882265

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Humaniora Program Studi Ilmu Perpustakaan pada Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

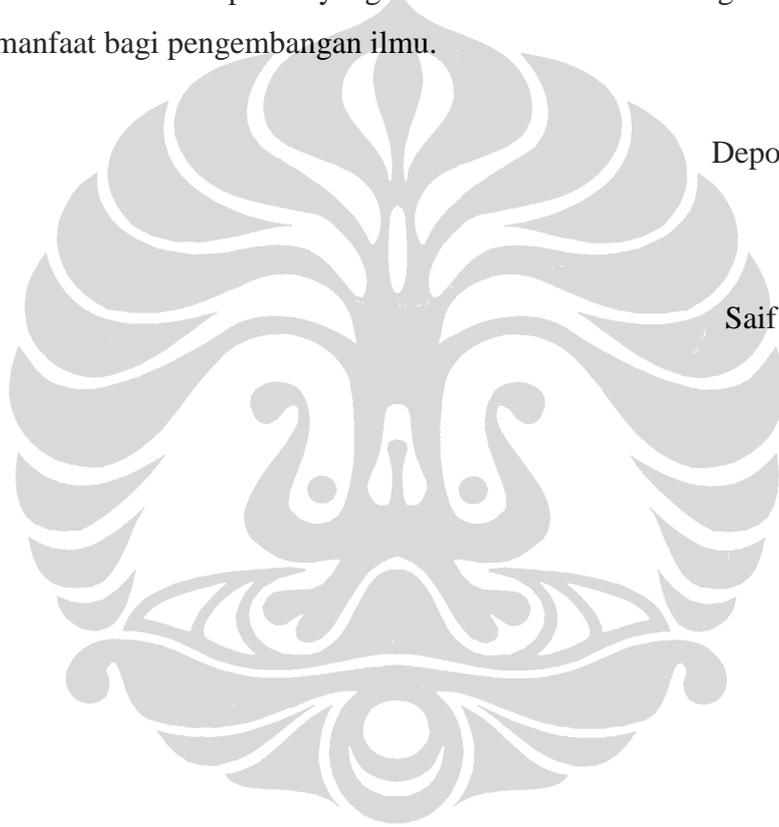
1. Ibu Laksmi M.A. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Purwono. selaku pembaca skripsi yang telah memberikan masukan-masukan guna memperbaiki skripsi ini.
3. Bapak Taufik Asmiyanto M.Si. selaku pembaca skripsi yang telah memberikan ilmu dan masukan-masukan untuk skripsi ini.
4. Ibu Laksmi M.A. selaku Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis.
5. Ibu Luki Wijayanti M.Hum. selaku kepala Perpustakaan Univeritas Indonesia yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di Perpustakaan Univeritas Indonesia serta informasi yang telah diberikan kepada penulis.
6. Semua staf Perpustakaan Univeritas Indonesia, khususnya Bapak Sutiman, Bapak Endang, Bapak Rusman, Ibu Etty dan Ibu Clara yang telah membantu penulis dalam proses pengumpulan data.
7. Seluruh dosen di Program Studi Ilmu Perpustakaan yang telah membimbing pada saat proses perkuliahan dan memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
8. Orang tua dan keluarga yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral kepada penulis.

9. Shella Ranti yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan dalam proses penyusunan skripsi.
10. Sahabat yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Untuk Anton, Ipoel dan Haryo (Perpustakaan FISIP), Angkatan 2005, 2004, 2006 dan 2007 terima kasih atas semangat dan dukungan, serta perhatian yang telah diberikan untuk penulis.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 29 Desember 2009

Saif Haromain Al-Fashli



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

---

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

Nama : Saif Haromain Al-Fashli  
NPM : 0705130532  
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 :

“Iklim Komunikasi Organisasi Perpustakaan Universitas Indonesia”

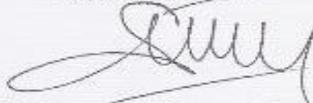
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : Januari 2009

Yang menyatakan

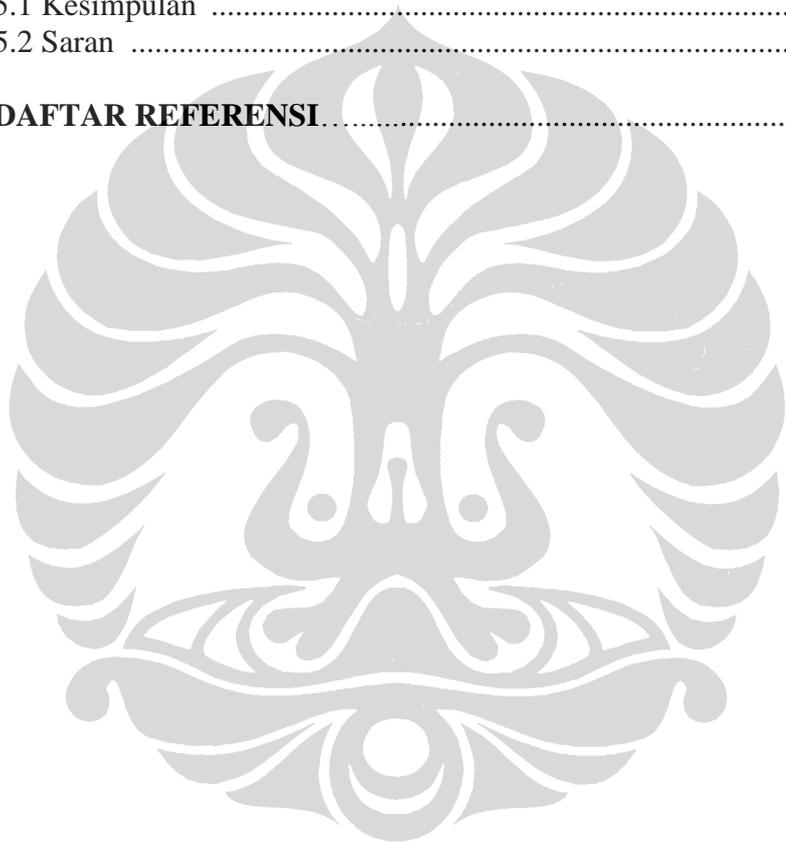


( Saif Haromain Al-Fashli )

## DAFTAR ISI

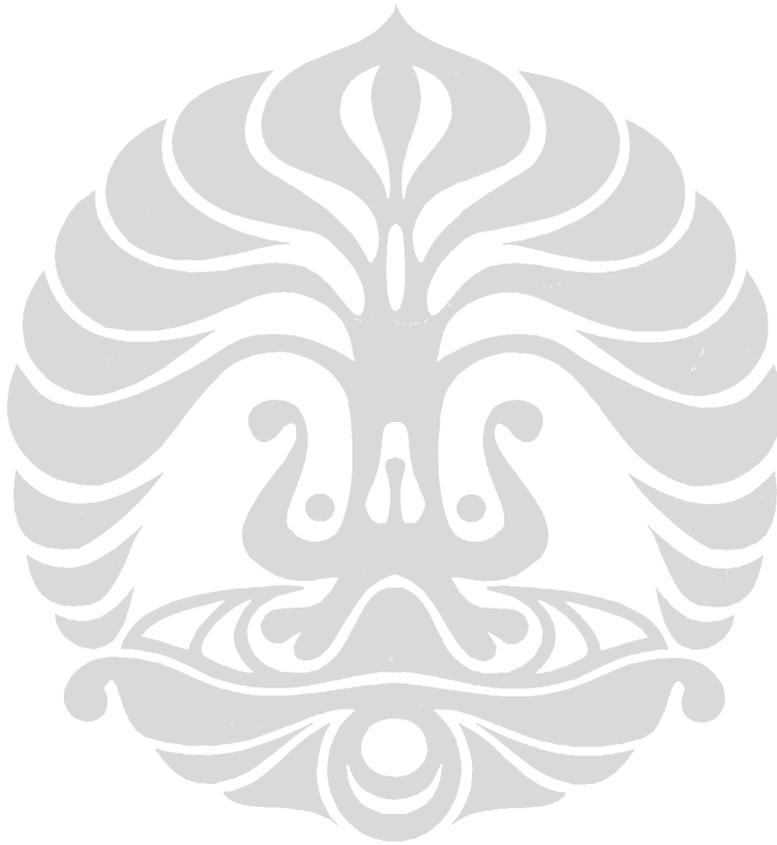
HALAMAN JUDUL .....	i
SURAT PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIARISME .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vii
ABSTRAK .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Masalah Penelitian .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
1.5 Metode Penelitian .....	4
<b>2. TINJAUAN LITERATUR .....</b>	<b>5</b>
2.1 Iklim Komunikasi Organisasi .....	5
2.1.1 Konsep Iklim Komunikasi Organisasi .....	5
2.1.2 Komunikasi yang Dilakukan Sehari-hari .....	7
2.1.2.1 Komunikasi Verbal .....	7
2.1.2.2 Komunikasi Nonverbal .....	9
2.1.3 Metode S.P.E.A.K.I.N.G.....	12
2.1.4 Nilai-Nilai Iklim Komunikasi .....	13
2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi iklim Komunikasi .....	16
2.2. Perpustakaan Perguruan Tinggi .....	18
2.2.1 Sumber Daya Manusia di Perpustakaan .....	19
2.2.2 Kemampuan Komunikasi Pustakawan .....	20
2.3 Iklim Komunikasi di Perpustakaan Perguruan Tinggi .....	22
<b>3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>24</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	24
3.2 Studi Kasus .....	24
3.3 Pemilihan Informan .....	25
3.4 Tempat dan Waktu Penelitian .....	25
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	25
3.5.1 Wawancara .....	25
3.5.2 Observasi.....	26
3.5.2 Analisis Dokumen.....	27
3.6 Metode Analisis Data .....	27
<b>4. PEMBAHASAN .....</b>	<b>29</b>
4.1 Profil Perpustakaan Universitas Indonesia .....	29
4.1.1 Visi-Misi Perpustakaan Univeritas Indonesia .....	30
4.1.2 Struktur Organisasi Perpustakaan Universitas Indonesia .....	31

4.2 Iklim Komunikasi Organisasi Perpustakaan Universitas Indonesia .....	31
4.2.1 Nilai Dukungan .....	34
4.2.2 Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan .....	38
4.2.3 Nilai Kepercayaan, Keyakinan, Keandalan .....	41
4.2.4 Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan .....	45
4.2.5 Nilai Tujuan Kinerja Tinggi.....	50
4.3 Faktor Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Perpustakaan Universitas Indonesia .....	53
4.3.1 Anggota Organisasi .....	53
4.3.2 Pekerjaan Organisasi .....	54
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>56</b>
5.1 Kesimpulan .....	56
5.2 Saran .....	57
<b>DAFTAR REFERENSI.....</b>	<b>59</b>



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Struktur Organisasi
Lampiran 2	Foto-Foto
Lampiran 3	Panduan Wawancara ( <i>Interview Guide</i> )
Lampiran 4	Analisis Hasil Wawancara dan Observasi
Lampiran 5	Job Description
Lampiran 6	Jadwal Shift Staf Perpustakaan



## ABSTRAK

Nama : Saif Haromain Al-Fashli  
Program Studi : Ilmu Perpustakaan  
Judul : Iklim Komunikasi Organisasi di Perpustakaan Universitas  
Indonesia

Skripsi ini membahas iklim komunikasi yang terjadi di perpustakaan Universitas Indonesia yang dilihat dari lima nilai dalam iklim komunikasi seperti, nilai dukungan, nilai partisipasi pembuatan keputusan, nilai kepercayaan, keyakinan dan keandalan, nilai keterbukaan dan keterusterangan dan terakhir nilai tujuan kinerja tinggi. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif. Metode pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Informan dalam penelitian ini adalah seorang kepala perpustakaan dan lima orang staf pada pusat layanan mahasiswa di perpustakaan Universitas Indonesia. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa iklim komunikasi berjalan kondusif secara keseluruhan. Hasil penelitian selanjutnya juga menggambarkan bahwa kedekatan yang terjalin antara kepala perpustakaan dan bawahan khususnya staf yang berada di level bawah, dirasakan kurang. Hal ini karena kesempatan berkomunikasi langsung yang didapatkan oleh bawahan tidak sesering para koordinator.

Kata kunci:  
Iklim Komunikasi, Komunikasi Organisasi

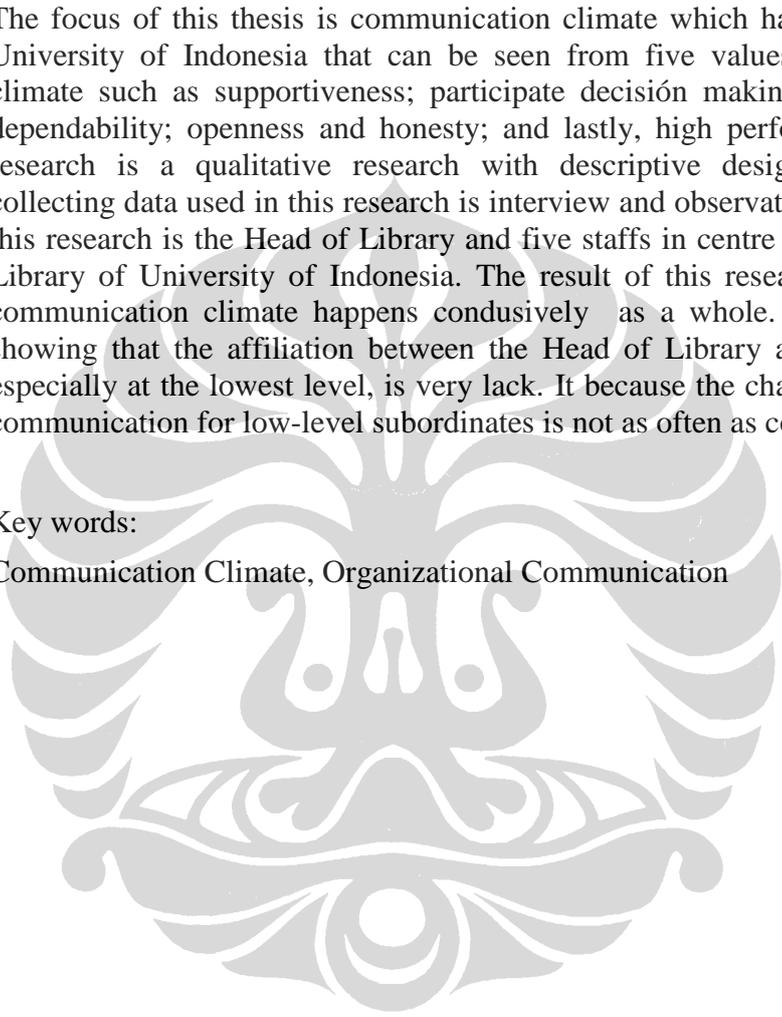
## ABSTRACT

Name : Saif Haromain Al-Fashli  
Study Program: Library Science  
Title : Organizational communication climate in University of Indonesia

The focus of this thesis is communication climate which happens in Library of University of Indonesia that can be seen from five values of communication climate such as supportiveness; participate decision making; beliefs, faith and dependability; openness and honesty; and lastly, high performance goals. This research is a qualitative research with descriptive design. The method of collecting data used in this research is interview and observation. The informan in this research is the Head of Library and five staffs in centre of student service in Library of University of Indonesia. The result of this research is showing that communication climate happens condusively as a whole. The finding is also showing that the affiliation between the Head of Library and the subordinates especially at the lowest level, is very lack. It because the chance of having direct communication for low-level subordinates is not as often as coordinator do.

Key words:

Communication Climate, Organizational Communication



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Iklm komunikasi yang sesuai penting bagi kelangsungan sebuah organisasi, dengan mengetahuinya kita dapat memahami anggota organisasi beserta harapannya. Seperti yang di katakan Poole (1985), iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi (Pace & Faules, 2004, p.148). Iklim komunikasi yang tidak sesuai dengan harapan anggota akan menyebabkan timbulnya perselisihan sehingga pengambilan keputusan yang membutuhkan masukan anggota menjadi tidak terlaksana dengan baik ; dampaknya tiap anggota organisasi dalam memberikan kontribusi bagi organisasinya menjadi kurang optimal. Hal ini juga berpengaruh terhadap kepuasan para anggota yang akhirnya mempengaruhi efektivitas kerjanya. Dalam inti organisasi para pelaku yang melaksanakan pekerjaan organisasi terlibat dalam kegiatan-kegiatan pemikiran, pemecahan masalah, dan pembentukan gagasan. Terkadang mereka juga terlibat kegiatan-kegiatan perasaan yang mencakup emosi, keinginan dan aspek-aspek perilaku manusia non-intelektual walaupun aspek ini hanya sebagai pelengkap dalam aktivitas organisasi namun mempunyai dampak terhadap efektivitas kerja. Demikian halnya dengan Perpustakaan Universitas Indonesia yang melakukan proses pemikiran dan pemecahan masalah dalam menyediakan kebutuhan informasi bagi para pengguna.

Peran anggota atau individu dalam organisasi dituntut untuk selalu berinteraksi dan berkomunikasi satu sama lain, baik itu antara bawahan dengan atasan (*upward communication*), antara sesama teman (*horizontal communication*) dan atasan dengan bawahan (*downward communication*). Dengan begitu aliran informasi berjalan lancar sehingga membentuk iklim komunikasi organisasi yang berkembang sesuai dengan misi organisasi. Dengan berbagai macam aktivitas dalam suatu organisasi dibutuhkan iklim komunikasi yang kondusif sehingga menghasilkan suatu koordinasi yang baik dalam menjalankan semua aktivitas tersebut, seperti dikemukakan oleh Barnard (1958) bahwa

komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi dan komunikasi yang membuat dinamis suatu sistem kerjasama dalam organisasi dan menghubungkan tujuan organisasi pada partisipasi orang di dalamnya (Kuswarno, 2001, p.57).

Untuk itu koordinasi yang baik tercipta oleh adanya komunikasi yang baik di dalamnya karena pesan yang terkirim diterima dengan baik oleh tiap anggota organisasi sebaliknya iklim komunikasi yang tidak mendukung akan berpengaruh terhadap kepuasan anggota organisasi karena berkaitan dengan kenyamanan anggota dalam memperoleh pesan-pesan atau informasi dari organisasi, bila ini terganggu pekerjaan yang dilakukan menjadi tidak maksimal dan koordinasi dalam menjalankan aktivitas berlangsung buruk.

Penelitian sebelumnya mengenai iklim komunikasi pada tahun 2006 dengan judul penelitian iklim komunikasi organisasi dan kualitas layanan perpustakaan (kasus sub bidang jasa PDII-LIPI) oleh Rusli Marzuki. Hasilnya menunjukkan bahwa iklim komunikasi pada internal petugas layanan belum sesuai dengan harapan tiap anggota. Terutama dalam pengambilan keputusan yang terkait kebijakan organisasi, para karyawan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Kemudian hal tersebut berdampak pada buruknya kualitas layanan yang diberikan. Sedangkan penelitian tahun 2005 dengan judul iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja oleh Rachmat Sekar Djati pada lembaga informasi. Hasilnya iklim komunikasi berkaitan dengan kepuasan kerja para karyawan lembaga informasi. Para karyawan yang berkerja lebih dari 10 tahun, sudah tidak memiliki kepuasan kerja dalam dirinya karena setiap pektjaannya belum pernah dihargai oleh orgnisasi. Sedangkan pada karyawan yang bekerja di bawah 10 tahun, memiliki rasa optimis pada organisasinya karena mereka merasa puas terhadap pekerjaan dan *reward* yang diberikan organisasi terhadapnya. Pada penjelasan penelitian di atas belum ada yang berfokus pada satu organisasi perpustakaan, terutama perpustakaan perguruan tinggi negeri yang umumnya tingkat pemanfaatan lebih tinggi dibandingkan dengan jenis perpustakaan lain, sehingga komunikasi untuk berkoordinasi antar bagian menjadi penting.

Perpustakaan Universitas Indonesia (UI) sebagai perpustakaan perguruan tinggi dengan rutinitas kegiatan yang padat seperti pengadaan, pengatalogan,

pengklasifikasian, peminjaman, keanggotaan, digitalisasi, pengelolaan terbitan berseri, perawatan koleksi, layanan fotokopi, stock opname, weeding, serta layanan informasi dan rujukan memerlukan sarana penunjang dalam mencapai produktifitas dan efektifitas organisasi. Kondisi ini dapat diterapkan dengan mengembangkan iklim komunikasi yang baik bagi para staf perpustakaan sehingga dapat terlihat peran dan tanggung jawab dalam pekerjaannya dengan demikian mereka dapat merasakan bahwa keterlibatannya sangat penting dalam pengambilan keputusan-keputusan di organisasi.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, penulis melihat bahwa koordinasi antara staf tidak berjalan semestinya hal ini terlihat pada saat pergantian *shift* kerja pada layanan Tesis dan Disertasi, ketika pergantian tersebut staf yang menggantikan terkadang tidak datang atau terlambat mengisi layanan itu sehingga pengguna mengalami kesulitan dalam memanfaatkan layanannya karena staf yang berjaga tidak ada di tempat. Begitu pula sebaliknya, staf yang berjaga pertama kali terkadang tidak datang juga. Padahal banyak media komunikasi yang dapat digunakan untuk saling berkomunikasi dalam menunjang pekerjaan, seperti e-mail, telepon, dan memo yang berguna dalam menjembatani komunikasi bagi tiap-tiap staf dalam membentuk koordinasi yang baik. Komunikasi yang berlangsung dalam tiap pekerjaan staf perpustakaan penting diperlukan untuk kelancaran aktivitas di perpustakaan. Hal inilah yang menimbulkan pertanyaan apakah iklim komunikasi di dalam organisasi berjalan kondusif. Untuk memahami lebih dalam tentang iklim komunikasi organisasi Perpustakaan Universitas Indonesia, maka diperlukan penelitian lebih lanjut dan mendalam.

## **1.2 Masalah Penelitian**

Dengan memahami iklim komunikasi dalam organisasi maka koordinasi yang baik dapat dilakukan sehingga efektifitas dan produktifitas tercapai sesuai dengan tujuan organisasi. Sedangkan iklim komunikasi organisasi yang tidak kondusif dipengaruhi oleh berbagai hambatan. Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana iklim komunikasi di Perpustakaan Universitas Indonesia?

2. Faktor apa saja yang mempengaruhi iklim komunikasi di Perpustakaan Universitas Indonesia?

### **1.3 Tujuan penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Memahami iklim komunikasi organisasi di Perpustakaan Universitas Indonesia.
2. Mengidentifikasi faktor komunikasi yang ada di Perpustakaan Universitas Indonesia.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Akademik**

Diharapkan penelitian ini berguna dalam pengembangan Ilmu Perpustakaan dan informasi, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan dan sumber daya manusia di perpustakaan perguruan tinggi. Pengembangan wawasan difokuskan pada iklim komunikasi yang menciptakan iklim kondusif untuk meningkatkan kinerja.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Dengan adanya penelitian ini, penulis berharap hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi organisasi dan staf/pustakawan, khususnya pustakawan dalam meningkatkan kinerjanya sehingga efektifitas serta produktifitas perpustakaan Universitas Indonesia tercapai.

### **1.5 Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yaitu mempelajari secara rinci dan mendalam sebuah kasus yang terjadi pada organisasi atau sebuah institusi biasanya. Informan pada penelitian ini adalah kepala perpustakaan dan staf perpustakaan dengan instrumen penelitian berupa panduan wawancara. Untuk mendukung pengumpulan data yang tepat dan akurat, penulis menggunakan wawancara, observasi dan analisis dokumen dalam mengumpulkan data. Setelah mengumpulkan semua data-data yang dibutuhkan maka tahap terakhir adalah interpretasi data.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN LITERATUR**

Pada bab ini, penulis akan memaparkan dan menjelaskan tentang teori-teori yang ditemukan dalam literatur untuk menjelaskan tentang permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini. Tinjauan literatur ini berfungsi sebagai landasan teori yang nantinya akan digunakan dalam proses analisis data.

#### **2.1 Iklim Komunikasi Organisasi**

##### **2.1.1 Konsep Iklim Komunikasi Organisasi**

Menurut Muhammad (2004), iklim komunikasi dan organisasi merupakan hal yang perlu menjadi perhatian seorang pemimpin organisasi karena faktor tersebut banyak sedikitnya ikut mempengaruhi kepada tingkah laku karyawan. Sedangkan Pace & Faules (2002) berpendapat bahwa iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi yang kemudian disepakati dan dikembangkan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya.

Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota yang lain. Sedangkan iklim negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh persaudaraan (Muhammad, 2004, p.84).

Redding mengatakan iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko; mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka dan menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terusterang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada pra anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada

pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan. (Pace dan Faules, 2002: p.148).

Pengertian Iklim Komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi “suatu evaluasi makro” mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut (Pace & Faules, 2002, p.154). Sedangkan Denis menyatakan iklim komunikasi adalah kualitas pengalaman subyektif dari lingkungan internal organisasi yang mencakup persepsi anggota terhadap pesan-pesan dan hubungan pesan dengan kejadian dalam organisasi (Goldhaber, 1990).

Untuk itu iklim komunikasi dirasakan penting dalam sebuah organisasi karena tanpa kita sadari iklim komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup kita seperti kepada siapa kita berbicara, siapa yang kita sukai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi. Redding mengatakan bahwa iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif (Pace & Faules, 2002). Dengan mengaitkannya pada individu-individu dalam organisasi peningkatan kualitas tiap individu dapat tercapai karena menurut Davis (1995), iklim yang lebih berkonsentrasi pada manusia menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih besar. Iklim yang manusiawi akan lebih meningkatkan kepuasan kerja sehingga akan lebih memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif.

Pada organisasi, pola komunikasi yang sering terjadi biasanya merupakan komunikasi sehari-hari dalam pekerjaan seperti komunikasi atasan dengan bawahan, komunikasi bawahan dengan atasan dan komunikasi dengan sesama rekan sekerja. Komunikasi atasan dengan bawahan dalam organisasi diartikan dengan penyampaian informasi dari jabatan berotoritas tinggi kepada mereka yang berotoritas rendah. Ada lima jenis komunikasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan yaitu informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan,

informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, informasi mengenai kinerja pegawai dan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

Sedangkan komunikasi bawahan dengan atasan dalam organisasi diartikan dengan penyampaian informasi dari jabatan berotoritas rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Misalnya seperti penyampaian laporan atau masukan ide atau saran dari bawahan untuk tingkat atasan. Terdapat empat alasan mengapa komunikasi ke atas terlihat amat sulit, dikarenakan oleh faktor kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka, perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak tertarik kepada masalah pegawai, kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan dan perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak dapat dihubungi dan tidak tangap dengan apa yang disampaikan pegawai.

Komunikasi yang terjadi antar sesama rekan sekerja dalam organisasi biasanya berupa penyampaian informasi di antara teman sejawat dalam unit yang sama atau selevel tingkatnya yang berguna dalam mengkoordinasikan pekerjaan yang dilakukan. Ada enam alasan munculnya komunikasi horizontal yaitu untuk mengkoordinasikan penugasan kerja, berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, untuk memecahkan masalah, untuk memperoleh pemahaman bersama, untuk mendamaikan, berunding dan menengahi perbedaan dan terakhir untuk menumbuhkan dukungan antarpesona.

Pola tersebut terdapat pada peristiwa-peristiwa komunikasi yang menjadi bagian-bagian pembentuk iklim komunikasi dalam sebuah organisasi. Bagian-bagian itu berupa peristiwa sehari-hari yang dirasakan anggota organisasi dalam mengkomunikasikan setiap pesan atau informasi yang ia kirim atau ia terima. Peristiwa tersebut merupakan komunikasi verbal dan nonverbal dari komunikasi sehari-hari tiap anggota.

## **2.1.2 Komunikasi yang Dilakukan Sehari-hari**

### **2.1.2.1 Komunikasi Verbal**

Menurut Muhammad (2004), komunikasi verbal adalah bentuk yang paling umum digunakan dalam organisasi. Oleh karena itu adalah penting bagi seorang manajer untuk mengetahui lebih banyak mengenai komunikasi tersebut.

Komunikasi verbal merupakan komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara oral, atau secara tulisan. Dengan kata-kata menjadikan individu dapat menyatakan ide yang lengkap secara komprehensif dan tepat. Kata-kata memungkinkan pengiriman banyak ide-ide melalui gelombang udara kepada orang banyak. Kata-kata memungkinkan menyatakan perasaan dan pikiran yang memungkinkan dapat dibaca orang untuk beberapa menit atau untuk beberapa abad sesudahnya.

Kemampuan menggunakan komunikasi verbal secara efektif adalah penting bagi administrator dan manajer. Dengan adanya komunikasi verbal memungkinkan pengidentifikasian tujuan, pengembangan strategi dan tingkah laku untuk mencapai tujuan.

Komunikasi verbal dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan komunikasi tulisan. Komunikasi lisan adalah suatu proses dimana seorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk memperoleh tingkah laku penerima. Misalnya seorang atasan menyampaikan suatu pesan kepada bawahannya dengan menggunakan kata-kata yang diucapkan langsung kepada karyawan. Karyawan yang mendengar kata-kata tersebut menginterpretasikan artinya atau maksudnya serta merespon terhadap keputusan yang disampaikan tersebut. Komunikasi ini berupa percakapan interpersonal secara tatap muka atau melalui telpon, radio dan lain-lain. Sedangkan komunikasi tulisan apabila keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disandikan dalam simbol-simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang bisa dibaca, kemudian dikirimkan kepada karyawan yang dimaksudkan. Komunikasi ini berupa surat, email, memo, buku petunjuk, gambar, laporan.

Tiap pesan yang dikirimkan dalam suatu organisasi mempunyai alasan tertentu mengapa dikirimkan dan diterima oleh orang tertentu. Ada empat fungsi pesan dalam organisasi yaitu:

1. Pesan Tugas

Pesan tugas ini maksudnya adalah pesan-pesan yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi oleh anggota organisasi. Pesan ini mencakup pemberian informasi kepada karyawan untuk melakukan tugas mereka secara efisien.

## 2. Pesan Pemeliharaan

Pesan pemeliharaan adalah pesan-pesan yang berkenaan dengan kebijaksanaan dan pengaturan organisasi. Pesan ini membantu organisasi untuk hidup kekal. Pesan ini untuk mencakup perintah, ketentuan, prosedur, aturan dan kontrol yang diperlukan untuk mempermudah gerakan organisasi untuk mencapai tujuannya

## 3. Pesan Kemanusiaan

Pesan kemanusiaan langsung diarahkan kepada orang-orang dalam organisasi dengan mempertimbangkan sikap mereka, kepuasan dan pemenuhan kebutuhan mereka. Pesan ini berkenaan dengan hubungan interpersonal, konsep diri, perasaan dan moral. Yang termasuk dalam kategori pesan ini adalah penghargaan terhadap hasil yang dicapai oleh karyawan.

## 4. Pesan Pembaruan

Pesan pembaruan menjadikan organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya.

### 2.1.2.2 Komunikasi Nonverbal

Muhammad (2004) mengatakan, komunikasi nonverbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerak tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan, dengan kata lain komunikasi yang tidak berhubungan dengan kata-kata yang diucapkan atau dituliskan.

Ada tiga hal yang perlu diingat dalam komunikasi nonverbal yaitu: Pertama, karena interpretasi adalah karakteristik yang kritis dalam komunikasi nonverbal, hendaklah dihindari generalisasi karena keseluruhan arti tidaklah dapat didesain untuk tindakan nonverbal tertentu. Kedua, komunikasi nonverbal tidaklah merupakan sistem bahasa tersendiri, tetapi lebih merupakan bagian dari sistem verbal. Ketiga, komunikasi nonverbal dapat dengan mudah ditafsirkan salah. Oleh karena itu adalah berbahaya membuat arti tingkah laku nonverbal tertentu, karena adanya perbedaan dalam kebudayaan di antara sesama kita.

Menurut Muhammad (2004), fungsi komunikasi nonverbal mempunyai peran penting dalam proses komunikasi verbal, kedua komunikasi ini saling bekerjasama. Fungsinya antara lain:

1. Pengulangan

Biasanya tanpa disadari, kita sering melakukan pengulangan terhadap apa yang telah dikatakan secara verbal. Misalnya dalam suatu organisasi, seorang sekretaris bertanya kepada atasannya dimana surat yang akan diketik. Atasannya menjawab di meja sambil menunjuk dengan jari ke arah meja tersebut. Perbuatan nonverbal menunjuk meja merupakan pengulangan dari pesan verbal di meja.

2. Pelengkap

Tanda-tanda nonverbal dapat digunakan untuk melengkapi, menguraikan atau memberikan penekanan terhadap pesan verbal. Misalnya, seorang karyawan masuk kantor dan menyapa temannya yang sudah lebih dulu datang diiringi dengan senyuman yang hangat sambil memandang teman-temannya. Senyuman dan kontak mata berfungsi sebagai pelengkap ucapan selamat pagi yang akan mempermudah interpretasi dari pesan tersebut.

3. Pengganti

Tanda-tanda nonverbal dapat digunakan untuk mengganti pesan verbal. Misalnya dalam suatu organisasi seorang teman sekerja bertanya kepada temannya dimana letak suatu barang, temannya yang tidak tahu tentang hal itu hanya menggelengkan kepalanya sebagai pengganti jawaban verbal tidak tahu.

Tiap komunikasi nonverbal menjelaskan berbagai macam signal komunikasi nonverbal yang kita gunakan sehari-hari seperti vokalik, bahasa badan, dan penggunaan ruang dan jarak.

1. Vokalik adalah tingkah laku nonverbal yang berupa suara, tetapi tidak berupa kata-kata. Atau dapat juga dikatakan tanda-tanda yang diciptakan dalam proses mengucapkan pesan, selain dari kata-kata itu sendiri. Misalnya berdasarkan turun naiknya suara kita sanggup

menentukan apakah ucapan tertentu berupa suatu pertanyaan atau pernyataan, atau suatu komentar serius, atau kritik yang tajam.

## 2. Bahasa Tubuh

Yang termasuk bahasa tubuh adalah ekspresi muka, pandangan mata, gerakan isyarat dan sikap tubuh. Ekspresi muka dapat merupakan informasi yang menggambarkan keadaan emosional seseorang seperti perasaan takut, marah, sedih, gembira. Pandangan mata dapat mengetahui bagaimana sikap seseorang apakah dia siap untuk berinteraksi apakah berminat atau memperhatikan pesan yang disampaikan atau tidak. Gerakan isyarat adalah gerakan badan, kepala, tangan dan kaki yang dimaksudkan menyampaikan pesan tertentu, gerakan isyarat mempunyai peranan penting dalam komunikasi karena dapat merupakan pelengkap dan pengganti bahasa verbal. Sikap tubuh merupakan tanda nonverbal dalam komunikasi, sikap tubuh merupakan kunci perasaan rileks dan tegang kita. Orang yang mempunyai status yang lebih rendah umumnya lebih kaku, kelihatan tegang dibandingkan dengan orang yang statusnya lebih tinggi yang kelihatannya lebih rileks, situasi ini banyak dijumpai pada organisasi.

## 3. Penggunaan Ruang atau Jarak

Penggunaan ruang dan jarak memainkan peranan tertentu dalam komunikasi manusia. Memilih jarak tertentu tergantung kepada bagaimana perasaan kita terhadap orang lain dalam konteks pembicaraan dan tujuan pribadi kita. Jarak pribadi atau personal seseorang dalam berkomunikasi adalah 45 cm sampai 135 cm dan kemudian jarak sosial antara 135 cm sampai dengan 4 m.

Peristiwa komunikasi yang terjadi di atas merupakan suatu cara penyampaian sehari-hari yang digunakan oleh para anggota organisasi. Untuk memaknai setiap peristiwa komunikasi sehari-hari seperti penjelasan di atas, diperlukan suatu cara yang dapat menggambarkan makna di balik komunikasi yang terjadi. Makna tersebut dapat tergambar dari situasi, partisipan, tujuan

komunikasi, tindakan, nada bicara, medianya, norma komunikasi dan jenis komunikasi yang lebih dikenal sebagai S.P.E.A.K.I.N.G.

### 2.1.3 Metode S.P.E.A.K.I.N.G

Saville-Troike (2003) mengutarakan bahwa bagian-bagian dalam peristiwa komunikasi dapat diidentifikasi dan ditemukan makna yang terkandung di balik komunikasi yang dilakukan. Bagian-bagian tersebut dinamakan S.P.E.A.K.I.N.G yang merupakan kepanjangan dari *Situation*, *Participants*, *Ends*, *Acts*, *Key*, *Instrumentality*, *Norms*, dan *Genres*, yaitu:

#### 1. *Situation*

Meliputi latar belakang dan *setting*. Situasi adalah tempat terjadinya aktivitas, dan seluruh latar belakang yang menyertainya. Pada organisasi *setting* yang digunakan biasanya dibedakan atas aktivitas yang dilakukan. Seperti aktivitas pekerjaan menggunakan ruang kerja dan aktivitas di luar pekerjaan menggunakan ruang istirahat seperti kantin dan tempat ibadah.

#### 2. *Participants*

Partisipan adalah orang-orang yang terlibat dan peran yang mereka mainkan, serta hubungan di antara mereka. Termasuk di antaranya, usia, jenis kelamin, status sosial dan kategori lain yang relevan. Partisipan dalam organisasi meliputi atasan dan para bawahannya yang mempunyai hubungan dalam pekerjaan di organisasi.

#### 3. *Ends*

Tujuan adalah tujuan komunikasi. Dalam organisasi, setiap penyampaian pesan dari si pengirim kepada si penerima mengharapkan suatu hasil dari penyampaiannya. Misalnya ketika seorang atasan menyampaikan visi misi kepada bawahan, atasan bermaksud memberikan pemahaman kepada bawahan agar pencapaian visi misi dapat terlaksana dengan segera..

#### 4. *Acts*

Tindakan merupakan kesatuan bentuk dan isi suatu tindakan seperti fenomena percakapan. Pada saat orang bercakap-cakap, mereka telah

melakukan proses pengiriman pesan dan penerimaan pesan yang kemudian mereka makanai setiap pesan yang diterima.

5. *Key*

Key atau nada berbicara, yaitu bagaimana percakapan diutarakan atau disampaikan. Biasanya dalam organisasi, penggunaan nada bicara atau penekanan dalam percakapan diperlukan sekali, untuk membantu pemaknaan informasi yang diberikan.

6. *Instrumentality*

*Instrumentality* adalah media terjadinya alur komunikasi. Pada organisasi biasanya merupakan saluran pesan organisasi dalam penyampaianya. Seperti saluran verbal atau nonverbal dalam berkomunikasi.

7. *Norms*

Norma adalah peraturan dalam komunikasi yang menuntun individu berbicara, sehingga interpretasinya dapat mengungkapkan makna. Norma tersebut mengandung hal-hal yang harus dimengerti seseorang dalam berkomunikasi. Biasanya komunikasi yang dilakukan mengandung kebiasaan kebudayaan, nilai, norma yang dianut, tabu-tabu yang harus dihindari dan sebagainya. Misalnya tiap anggota organisasi mempunyai latar belakang budaya yang berbeda sehingga cara berkomunikasi berbeda dan pemaknaan pesannya pun juga berbeda.

8. *Genres*

*Genres* atau jenis komunikasi, misalnya peribahasa, apologi, doa, basa-basi, salam, perkenalan, lelucon dan sebagainya.

Pada iklim komunikasi unsur-unsur yang telah disebutkan di atas baik itu dalam cara penyampaian serta dalam pemaknaan pesan yang terkandung dari komunikasi yang dilakukan. Semua itu merupakan unsur-unsur penunjang pembentukan iklim komunikasi. Pembentukan iklim komunikasi yang kondusif mengandung lima nilai penting dalam pembentukannya.

#### 2.1.4 Nilai-nilai Iklim Komunikasi

Bila melihat lebih jauh suatu iklim komunikasi maka kita harus merujuk pada lima nilai penting dari iklim komunikasi tersebut yang dikemukakan oleh Redding (Goldhaber, 1990) yaitu:

1. Nilai Dukungan

Bawahan memandang hubungan komunikasi dan interaksinya dengan atasan mencerminkan nilai saling mendukung, sehingga kesadaran tentang makna dan kepentingan perannya makin besar. Misalnya dalam organisasi, rasa saling menghargai para staf dan atasan melalui tindakan tergur sapa ketika saling bertemu, menumbuhkan perasaan berharga bagi bawahan sehingga ia merasa bahwa dirinya berharga dan penting bagi organisasi. Dukungan juga dapat terlihat dari pekerjaan yang dilakukan staf. Sebaiknya atasan mendukung setiap pekerjaan bawahan, hal ini dapat memberikan kepercayaan diri bawahan dalam menjalankan setiap pekerjaannya.

2. Nilai Partisipasi dalam Pembuatan Keputusan

Pada dasarnya menunjukkan bahwa komunikasi dengan atasan mempunyai manfaat dan pengaruh. Atasan cukup terpelajar untuk mendengar dan memang mau mendengarkan bawahan-bawahannya. Para karyawan di semua tingkatan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

3. Nilai Kepercayaan, Keyakinan, Keandalan

Setiap anggota organisasi di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat nilai-nilai kepercayaan, keyakinan dan keandalan yang didukung oleh pernyataan dan tindakan; menunjukkan bahwa sumber-sumber pesan maupun peristiwa-peristiwa komunikasi dapat

diandalkan, layak dipercaya dan bebas dari manipulasi. Misalnya, sumber informasi atau pesan mengenai pekerjaan yang disampaikan kepada anggota organisasi dapat diandalkan, terlihat dari penyampaian informasinya yang cukup jelas dimengerti oleh tiap anggota. Informasi tersebut dapat berupa informasi secara lisan atau tulisan. Pada nilai kepercayaan terlihat dari kepercayaan atasan kepada bawahan dalam menjalankan tugas, atasan yang memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan dalam menjalankan tugas akan mendapatkan respon positif seperti bawahan akan berkerja secara maksimal dalam melakukan setiap pekerjaan karena ia termotivasi dengan kepercayaan yang diberikan kepada atasan.

#### 4. Nilai Keterbukaan

Baik dalam komunikasi formal maupun informal terdapat nilai-nilai keterbukaan dalam berkata maupun mendengarkan. Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencana.

#### 2. Nilai Tujuan Kinerja Tinggi

Anggota organisasi di semua tingkat harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. Misalnya dalam organisasi, pemahaman mengenai visi misi yang baik mempunyai kaitan dengan kinerja yang diberikan oleh para staf dalam bekerja. Untuk mencapai visi misi tersebut, tiap-tiap individu harus memberikan kemampuan terbaiknya dalam setiap pekerjaan sehingga diperoleh kinerja tinggi dari setiap individu-individu dalam organisasi.

Proses iklim komunikasi dalam nilai-nilai tersebut melibatkan persepsi dari individu dalam organisasi mengenai seberapa besar pengaruh komunikasi pada tiap individu. Dengan demikian iklim komunikasi yang terbentuk dapat terlihat secara pasti dan faktor yang mempengaruhi dapat teridentifikasi.

### 2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Komunikasi

Pace and Faules mengatakan iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi anggota organisasi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. (Pace dan Faules, 2002, p.149). Untuk memahami secara jelas cara iklim komunikasi berfungsi dalam organisasi, untuk itu perlu diketahui unsur-unsur organisasi yang berperan serta dalam mempengaruhi pembentukan iklim komunikasi, yaitu:

#### 1. Anggota organisasi

Merupakan orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi dan mereka terlibat dalam beberapa kegiatan pemikiran yang meliputi kemampuan memahami konsep-konsep yang ada, penggunaan bahasa, pemecahan masalah dan pembentukan gagasan serta kegiatan perasaan yang mencakup emosi, keinginan dan aspek perilaku manusia lainnya yang bukan aspek intelektual. Setiap anggota organisasi berperan dalam menentukan iklim komunikasi dalam organisasinya. Sehingga iklim komunikasi berjalan kondusif atau tidak, bergantung dari persepsi-persepsi anggota organisasi. Keterampilan dan pemahaman mereka mengenai komunikasi sehari-hari beserta simbol-simbol dalam melaksanakan pekerjaan turut mempengaruhi anggota organisasi dalam membentuk iklim komunikasi.

#### 2. Pekerjaan dalam organisasi

Pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal. Tugas inilah yang menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly mengatakan, pekerjaan ini ditandai oleh tiga dimensi universal: isi, keperluan, dan konteks. *Isi* terdiri dari apa yang

dilakukan oleh anggota organisasi dalam hubungannya dengan bahan, orang-orang, dan tugas-tugas lainnya dengan mempertimbangkan teknik-teknik yang digunakan. *Keperluan* merujuk kepada keterampilan dan sikap yang dianggap bagi seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan tersebut. *Konteks* berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan fisik dan kondisi-kondisi lokasi pekerjaan, jenis pertanggung jawaban dan tanggung jawab. Tugas-tugas formal dan informal yang terlampau banyak, memerlukan waktu yang panjang dalam menyelesaikannya. Pekerjaan yang menyita waktu tersebut mempengaruhi intensitas komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Bila setiap orang merasa bahwa dirinya sangat sibuk, maka mereka jarang melakukan komunikasi kepada teman-teman yang lain.

### 3. Struktur organisasi

Struktur organisasi merujuk kepada hubungan-hubungan antara "tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi". Struktur tersebut menggambarkan perbedaan komunikasi yang dilakukan. Bawahan akan berkomunikasi melalui laporan-laporan yang ia kerjakan dari hasil intruksi atasan dan atasan berkomunikasi melalui instruksi tugas yang ia berikan kepada bawahan.

### 4. Pedoman organisasi

Pedoman organisasi adalah serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur dan aturan. Berbagai macam pedoman ini menyediakan informasi untuk para anggota organisasi mengenai kemana organisasi itu menuju, apa yang harus mereka lakukan, bagaimana seharusnya mereka berpikir tentang masalah-masalah organisasi dan solusi-solusinya, dan tindakan apa yang harus mereka lakukan untuk keberhasilan organisasi tersebut.

## 2.2 Perpustakaan Perguruan Tinggi

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 membantu 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".

Perpustakaan perguruan tinggi umumnya di kepalai oleh seorang kepala perpustakaan dengan latar belakang pendidikan perpustakaan yang pernah dijalaninya. Seorang kepala perpustakaan dalam struktur organisasinya membawahi beberapa kepala bidang dan beberapa kepala perpustakaan fakultas di perguruan tinggi tersebut. Sedangkan kepala perpustakaan dibawahi oleh rektor terutama wakil rektor bidang pendidikan. Pada struktur organisasi perpustakaan perguruan tinggi, biasanya kepala perpustakaan mengadakan rapat dengan rektor beserta pembantu rektor. Rapat tersebut membahas hasil yang ingin dicapai dan rencana ke depan perpustakaan. Sedangkan pada struktur internal perpustakaan, kepala perpustakaan berkoordinasi dengan kepala bidang dan para kepala perpustakaan fakultas melalui rapat-rapat yang diadakan untuk membahas kebijakan-kebijakan tertentu. Komunikasi dengan melalui pertemuan-pertemuan atau rapat bertujuan untuk melakukan koordinasi demi kelancaran aktivitas dan pekerjaan yang dilakukan.

Pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan perpustakaan perguruan tinggi cukup berat, karena harus membawahi setiap perpustakaan fakultas dan berhubungan langsung kepada rektor. Salah satu cara yaitu menjalin hubungan yang baik dari komunikasi yang terjadi di antara sesama agar tercipta koordinasi demi kelancaran pekerjaan. Untuk itu perpustakaan perguruan tinggi sebagai perpustakaan yang menunjang pembelajaran serta menyediakan layanan atau informasi yang cepat

dan akurat untuk keperluan penelitian dan proses pembelajaran memerlukan penerapan komunikasi yang baik di dalamnya.

Dalam menjalankan aktivitas organisasi memang dibutuhkan koordinasi yang baik. Koordinasi itu ditunjang oleh komunikasi yang berjalan tanpa hambatan. Tapi semua itu menjadi sia-sia bila hal tersebut tidak didukung oleh keberadaan SDM di sebuah organisasi.

### **2.2.1 Sumber Daya Manusia di Perpustakaan**

Dalam mengelola sebuah organisasi, aset terpenting yang harus dikembangkan dan dipertahankan karena fungsinya yang vital dalam menjalankan suatu aktivitas organisasi yaitu sumber daya manusia (SDM). Qalyubi (2003, p.313) mengatakan, sumber daya manusia adalah aset terpenting yang harus diperhatikan. Sebab sumber daya manusia mampu memberikan cetusan kreatif di setiap organisasi. manusia dapat menjadikan organisasi efektif, merencanakan dan merancang seluruh operasional organisasi, menghasilkan produk, jasa, mengendalikan mutu, memasarkan, mengalokasikan, sumber-sumber daya lain dan menetapkan strategi tujuan organisasi. Tanpa SDM yang efektif, tampaknya suatu organisasi mustahil untuk berhasil dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebagian orang mengatakan bahwa SDM merupakan sebutan bagi karyawan yang berpotensi saja, sedangkan yang lain mengatakan bahwa SDM merujuk pada seluruh staf di organisasi.

Ada tiga pengertian sumber daya manusia menurut Nawawi (1998) pengertian pertama yaitu manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi yang biasa disebut pegawai, personil, karyawan, tenaga kerja, atau pekerja. Pengertian kedua mengenai sumber daya manusia adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Pengertian terakhir adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material / non-finansial di dalam organisasi yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Sumber daya manusia perpustakaan yaitu pustakawan merupakan aset penting dalam perpustakaan. Mereka memegang kendali atas kelancaran aktivitas perpustakaan dan pemenuhan kebutuhan pengguna. Tugas pustakawan adalah

mencakup kegiatan teknis dan pelayanan umum serta manajerial. Kegiatan teknis, seperti pembuatan katalog, klasifikasi, dan pelayanan pemanfaatan koleksi pada sirkulasi dan referensi. Sedangkan kegiatan manajerial merupakan kegiatan nonteknis yang lebih memerlukan kecakapan dan keterampilan personal bila dibandingkan dengan kegiatan lainnya. Kegiatan manajerial mencakup layanan kerja sama perpustakaan dan pihak-pihak lain, promosi dan pengembangan perpustakaan (Qalyubi, 2003, p.316).

Setelah mengetahui sumber daya manusia yang merupakan aset penting dalam organisasi. Kenapa Hal itu bisa dikatakan sebagai aset penting, SDM tersebut bisa dikatakan penting jika SDM itu memiliki kemampuan atau kompetensi dalam dirinya. Kemampuan tersebut salah satunya bisa berupa kemampuan komunikasi yang efektif.

### **2.2.2 Kemampuan Komunikasi Pustakawan**

Sumber daya manusia perpustakaan dalam era globalisasi pada saat ini memerlukan kompetensi tinggi dalam bersaing dengan sumber daya-sumber daya handal di luar sana. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi memungkinkan setiap pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan efisien.

Pada tahun 1996, *the (US) Special Libraries Association (SLA)* menerbitkan dokumen yang ditujukan kepada para pendidik, mahasiswa, praktisi dan pegawai yang merumuskan kompetensi untuk abad 21. Rumusan tersebut membedakan kompetensi menjadi 2 (dua) jenis, yaitu :

1. Kompetensi profesional, yaitu yang terkait dengan pengetahuan pustakawan di bidang sumber-sumber informasi, teknologi, manajemen dan penelitian, dan kemampuan menggunakan pengetahuan tersebut sebagai dasar untuk menyediakan layanan perpustakaan dan informasi.
2. Kompetensi individu yang menggambarkan satu kesatuan keterampilan, perilaku dan nilai yang dimiliki pustakawan agar dapat bekerja secara efektif, menjadi komunikator yang baik, selalu meningkatkan pengetahuan, dapat memperlihatkan nilai lebihnya, serta

dapat bertahan terhadap perubahan dan perkembangan dalam dunia kerjanya.

Kompetensi individu yang harus dipenuhi pustakawan perpustakaan khusus menurut SLA, meliputi :

1. Memiliki komitmen untuk memberikan layanan yang terbaik
2. Mampu mencari peluang dan melihat kesempatan baru baik di dalam maupun di luar perpustakaan.
3. Berpandangan luas
4. Mampu mencari partner kerja
5. Mampu menciptakan lingkungan kerja yang dihargai dan dipercaya
6. Memiliki keterampilan berkomunikasi yang efektif
7. Dapat bekerjasama secara baik dalam suatu tim kerja
8. Memiliki sifat kepemimpinan
9. Mampu merencanakan, memprioritaskan dan memusatkan pada suatu hal yang kritis.
10. Memiliki komitmen untuk selalu belajar dan merencanakan pengembangan karirnya.
11. Mampu mengenali nilai dari kerjasama secara profesional dan solidaritas.
12. Memiliki sifat positif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan.

Pada pembahasan ini difokuskan pada kompetensi individu yang harus dimiliki staf perpustakaan salah satunya adalah keterampilan komunikasi yang efektif. Pada keterampilan komunikasi yang efektif dibutuhkan kemampuan yang baik dalam menggabungkan komunikasi secara lisan dan tulisan. Komunikasi lisan berarti berinteraksi secara lisan dengan perkataan. Komunikasi lisan memerlukan penyampaian yang baik dari si pengirim pesan kepada si penerima pesan. Dalam organisasi, terdapat bermacam-macam komunikasi lisan seperti: instruksi, penjelasan, laporan lisan, pembicaraan untuk mendapatkan persetujuan kebijaksanaan dan menghargai orang dalam organisasi.

Sedangkan komunikasi tulisan merupakan informasi yang disandikan dalam bentuk simbol-simbol yang dituliskan dalam media berupa kertas atau

media lain yang bisa dibaca. Dalam komunikasi tulisan hal yang harus diperhatikan adalah pemilihan kata untuk menyampaikan pesan kepada bawahan. Lewis (1987) menyarankan agar memperhatikan prinsip-prinsip komunikasi tulisan yaitu: kebenaran cara menulis, keringkasan isi, kelengkapan, kejelasan dan kesopansantunan (Muhammad, 2004, p.96).

Dalam organisasi, hal yang telah disebutkan di atas sangat berguna pada diri seorang pustakawan untuk melakukan koordinasi dalam pekerjaan atau hubungan antar sesama dalam lingkup organisasi.

### **2.3 Iklim Komunikasi di Perpustakaan Perguruan Tinggi**

Perpustakaan perguruan tinggi merupakan perpustakaan yang menunjang pembelajaran di sebuah perguruan tinggi dan perpustakaan perguruan tinggi juga menyediakan layanan atau informasi yang cepat dan akurat untuk kepentingan penelitian bagi seluruh civitas akademisnya. Dalam segi pemanfaatan, perpustakaan perguruan tinggi bila dibandingkan jenis perpustakaan lain, memang lebih tinggi tingkat pemanfaatannya. Aktivitas yang padat dalam kegiatan sehari-hari menuntut adanya sistem kerjasama atau koordinasi yang baik dalam menjalankan aktivitas tersebut. Misalnya setiap bidang di perpustakaan memiliki tugasnya masing-masing dalam pekerjaannya, tetapi dalam menjalankan pekerjaannya tersebut harus dibutuhkan kerjasama dari bagian lain.

Seperti pada bagian layanan pengguna meliputi sirkulasi, tesis dan rujukan yang memerlukan penelusuran akurat dalam setiap kegiatannya. Proses penelusuran tersebut memerlukan sistem yang baik dalam hasil penelusurannya. Sistem tersebut dikelola oleh bagian teknologi informasi, kerjasama antar kedua bagian ini yang menentukan kenyamanan pengguna dalam memperoleh informasi yang dibutuhkan. Kerjasama atau koordinasi yang baik tercipta karena kelancaran komunikasi di dalamnya dan peran seluruh anggota organisasi merupakan kunci utama dalam pelaksanaan koordinasi itu. Tentunya hal itu didukung dengan kemampuan komunikasi yang dimiliki anggota organisasi.

Kemampuan komunikasi yang baik berkaitan dengan iklim komunikasi di perpustakaan. Nilai-nilai dalam iklim komunikasi akan berjalan kondusif bila pemahaman mengenai nilai-nilai itu tertanam dalam diri anggota organisasi.

Berbekal dari kemampuan komunikasi yang baik, hal tersebut dapat dipahami dan diterapkan oleh masing-masing anggota dengan baik.



## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

Bab metode penelitian ini menjelaskan mengenai pendekatan dan jenis penelitian yang penulis lakukan serta menyebutkan mengenai siapa yang menjadi informan dalam penelitian ini. Di dalam bab ini juga dijelaskan mengenai metode pengumpulan data apa yang dilakukan dalam penelitian ini dan bagaimana menganalisis data yang telah diperoleh tersebut.

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Denzin dan Lincoln yang dikutip oleh Moleong (2005, p. 5), penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Sedangkan Menurut Merriam, pendekatan 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 (Cresswell, 1994, p.140). Pada penelitian ini penulis berusaha menggambarkan proses iklim komunikasi organisasi dan faktor yang mempengaruhinya di perpustakaan Universitas Indonesia berdasarkan metode pengumpulan data yang penulis gunakan.

#### **3.2 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 yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, 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. Studi kasus dapat dilakukan terhadap

seorang individu, sekelompok individu, segolongan individu, dan lingkungan hidup manusia. Sesuai dengan pernyataan tersebut, penelitian ini menerangkan interaksi dan komunikasi individu dalam organisasi yang membentuk iklim komunikasi organisasi di Perpustakaan Universitas Indonesia.

### **3.3 Pemilihan Informan**

Pemilihan informan yang penulis lakukan adalah dengan menggunakan metode *Snowball Sampling*. *Snowball Sampling* merupakan teknik penarikan model bola salju dimulai dengan contoh kecil, kemudian contoh kecil ini diminta memilih temannya untuk dijadikan contoh. Demikian seterusnya sehingga jumlah contoh semakin lama-semakin besar, diibaratkan dengan bola salju yang semakin lama semakin besar (Sulistyo-Basuki, 2006). Pembatasan informan akan terjadi jika informan terakhir tidak menyebutkan temannya yang akan menjadi contoh atau jaringan yang terbentuk dari model *snow ball* ini sudah terlalu besar. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik *Snowball Sampling* karena pemilihan informan bertujuan untuk menggambarkan iklim komunikasi dari anggota organisasi yang berperan dalam perkembangan iklim komunikasi di dalam organisasinya.

### **3.4 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Perpustakaan Universitas Indonesia tepatnya di Gedung B yang berlokasi di Kampus Baru UI, Depok. Penelitian ini dilakukan pada bulan Agustus 2009 sampai dengan bulan November 2009.

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Wawancara**

Wawancara yang dilakukan adalah wawancara mendalam (*depth interview*). Wawancara mendalam merupakan kegiatan untuk mendapatkan informasi secara mendalam dengan cara bertanya langsung kepada informan. Penentuan informan kunci didasarkan pada syarat-syarat utama bahwa mereka adalah orang-orang yang dapat memberikan informasi dan menguasai hal-hal yang ingin penulis ketahui. Menurut Koentjaraningrat (1991, p.18) wawancara

mendalam dilakukan berdasarkan panduan wawancara yang disusun secara tidak berstruktur, namun difokuskan pada pokok persoalan tertentu yang tercakup dalam tema pokok penelitian.

Pada penelitian ini, wawancara dilakukan terhadap kepala perpustakaan dan staf perpustakaan Universitas Indonesia. Alasan pemilihan ini disebabkan dalam kapasitas kerja maupun kedudukannya dalam sistem lebih memungkinkan berbeda dalam menanggapi peranan iklim komunikasi organisasi dan hambatan yang dihadapi. Untuk lebih jelasnya akan ditampilkan tabel data informan.

Tabel 3.1 Informan

Nama	Jenis Kelamin	Perkerjaan
Lulu (bukan nama sebenarnya)	P	Kepala Perpustakaan
Laura (bukan nama sebenarnya)	P	Koordinator Layanan Pengguna
Santo (bukan nama sebenarnya)	L	Staf Sirkulasi
Hendra (bukan nama sebenarnya)	L	Staf Rujukan
Budiman (bukan nama sebenarnya)	L	Staf Layanan Tesis
Ningsih (bukan nama sebenarnya)	P	Staf Rujukan
Indra (bukan nama sebenarnya)	L	Koordinator UI-ana
Juriah (bukan nama sebenarnya)	P	Staf Teknis
Eko (bukan nama sebenarnya)	L	Staf Sirkulasi

Untuk memudahkan penulis dalam pengumpulan data serta meningkatkan keakuratan data, maka penulis menggunakan alat perekam berupa HP pada saat melakukan wawancara dengan persetujuan terlebih dahulu oleh narasumber.

### 3.5.2 Observasi

Observasi atau pengamatan adalah metode pengumpulan data dimana peneliti mencatat informasi sebagaimana yang disaksikan selama penelitian berlangsung. Peneliti dalam hal ini ikut terlibat dalam pengamatan (*participant observation*) karena dalam observasi berperan serta peneliti ingin melihat secara

langsung interaksi sosial dalam lingkup subjeknya. Dalam pengamatan kita tidak harus selalu mengamati setiap detik peristiwa yang terjadi di lokasi pengamatan. Untuk itu peneliti sebelum turun ke lapangan wajib memiliki seprangkat acuan tertentu yang membimbingnya di lapangan sehingga memudahkan pula dalam mencatat setiap kejadian yang dianggap peneliti penting dalam menunjang datanya.

### **3.5.3 Analisis Dokumen**

Dokumen merupakan sumber data yang menunjang dalam suatu penelitian. Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan meramalkan (Moleong, 2005). Kajian dokumen dilakukan untuk mencari sumber-sumber tertulis yang dapat dijadikan landasan teori guna memperkuat analisis data dalam penelitian ini. Literatur yang dicari dan digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen yang membahas mengenai iklim komunikasi organisasi.

### **3.6 Metode Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian kualitatif ini merupakan proses yang terus menerus dilakukan seiring dengan dilakukannya pengumpulan data. Analisis data dilakukan untuk menarik suatu kesimpulan. Analisis data menurut Moleong (2005), adalah proses mengorganisasikan data dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Dalam menganalisis dan menginterpretasikan data peneliti menggunakan pendekatan analisis Miles dan Huberman dalam Sutopo (2006) yang menyebutkan empat langkah dalam analisis data, yaitu:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data, maka peneliti melakukan analisis bersamaan dengan tahap pengumpulan data. Data diperoleh dari hasil observasi, wawancara dengan informan dan dokumen yang dapat digunakan sebagai data dalam penelitian.

2. Reduksi data

Data yang telah dikumpulkan tersebut kemudian tentu saja perlu untuk direduksi (*data reduction*). Reduksi data adalah kegiatan mengikhtisarkan hasil pengumpulan data selengkap mungkin dan memilahnya ke dalam satuan konsep tertentu, kategori tertentu, atau tema tertentu.

3. Penyajian data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi, deskripsi dalam bentuk narasi lengkap yang untuk selanjutnya memungkinkan kesimpulan penelitian dapat dilakukan. Sajian data merupakan narasi mengenai berbagai hal yang terjadi atau ditemukan di lapangan, yaitu berdasarkan hasil wawancara dan observasi di lapangan

4. Penarikan kesimpulan

Kesimpulan-kesimpulan yang pada awalnya mungkin agak kurang jelas, kemudian secara berkelanjutan semakin meningkat secara eksplisit, dan juga memiliki landasan dan dukungan data yang semakin kuat. Setelah itu, kesimpulan tersebut perlu diverifikasi agar cukup mantap dan benar-benar bisa dipertanggungjawabkan.

## BAB 4

### PEMBAHASAN

Pada bab ini penulis akan menjelaskan secara rinci mengenai hasil penelitian berikut. Bab ini meliputi hal-hal seperti berikut: bagian pertama mengenai Profil Perpustakaan Universitas Indonesia dan bagian kedua mengenai Iklim Komunikasi Organisasi diinterpretasikan dengan data yang ada dan teori yang menunjang.

#### 4.1 Profil Perpustakaan Universitas Indonesia

Sejarah awal pembentukan perpustakaan Universitas Indonesia (UI) berawal dari permasalahan koordinasi dan keefisienan organisasi perpustakaan di lingkungan UI. Pada waktu itu UI hanya memiliki perpustakaan yang tersebar pada tiap fakultasnya dan bahkan di sejumlah unitnya. Untuk itu diperlukan suatu perpustakaan yang dapat mengkoordinir perpustakaan-perpustakaan fakultas yang sudah ada terlebih dahulu di lingkungan UI.

Pada tanggal 5 Juni 1959, Pimpinan Perpustakaan Fakultas dan Lembaga di lingkungan Universitas Indonesia mengadakan rapat untuk pertama kali di Biro Presiden Universitas untuk membicarakan organisasi perpustakaan. Peserta rapat beranggapan bahwa organisasi perpustakaan di Universitas Indonesia seyogianya terdiri dari *central library* dan *departemental libraries* yang otonom dan dipimpin oleh seorang *Chief librarian* yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden Universitas.

Pada tahun 1987, UI menempati kampus baru di Depok, Jawa Barat. Beberapa fakultas mulai menempati gedung baru, kecuali FK dan FKG dan beberapa unit lain. Rektorat menempati gedung baru delapan lantai, demikian pula UPT Perpustakaan Pusat menempati gedung baru seluas 5.926 m<sup>2</sup>. Gedung tersebut terdiri dari 2 bangunan, yaitu Gedung A (1.764 m<sup>2</sup>) yang berlantai 2, dan Gedung B (4.162 m<sup>2</sup>) yang berlantai 4. Lokasinya berdekatan dengan Gedung Rektorat, Fakultas Ilmu Komputer, Fakultas Ilmu Budaya dan Menara Air.

Dalam Statuta UI (1992) Pasal 9 ditetapkan bahwa Kepala Perpustakaan Universitas adalah anggota Senat Universitas. Kedudukan, tugas pokok, dan fungsi Sistem Perpustakaan Universitas Indonesia Terpadu itu dikukuhkan dengan

Keputusan Rektor No. 230/SK/R/UI/1999, tanggal 16 Agustus 1999. Kepala UPT Perpustakaan Pusat bertanggung jawab secara langsung kepada rektor, melalui Wakil Rektor I (Bidang Akademik) dan berfungsi sebagai koordinator untuk perpustakaan-perpustakaan fakultas. Sedangkan Perpustakaan Fakultas bertanggung jawab kepada Dekan Fakultas masing-masing. Seluruh kepala perpustakaan fakultas dan kepala Perpustakaan UI mengadakan pertemuan koordinasi secara berkala.

Perpustakaan UI di pimpin oleh seorang Kepala Perpustakaan yang berlatar belakang pendidikan Ilmu Perpustakaan pada Program Studi Ilmu Perpustakaan dan Informasi Universitas Indonesia. Kepala Perpustakaan membawahi koordinator-koordinator bagian di perpustakaan, setiap koordinator membawahi staf yang berjumlah tiga atau dua orang. Dalam menjalankan tugasnya para koordinator berkomunikasi langsung dengan Kepala Perpustakaan sedangkan para staf mengkomunikasikan pekerjaannya pada para koordinator yang kemudian dilanjutkan ke atasan.

Dalam pelaksanaan setiap aktivitas perpustakaan sehari-hari, komunikasi yang terjadi berupa komunikasi atasan dengan bawahan seperti Kepala Perpustakaan UI memberikan instruksi tugas kepada koordinator, komunikasi bawahan dengan atasan seperti laporan-laporan hasil kerja yang nantinya disampaikan kepada Kepala Perpustakaan dan komunikasi antar rekan sekerja seperti koordinasi mengenai pekerjaan yang dilakukan. Semuanya bertujuan untuk mencapai visi misi Perpustakaan UI.

#### **4.1.1 Visi-Misi Perpustakaan Universitas Indonesia**

Perpustakaan Universitas Indonesia (UI) dalam menghadapi perkembangan globalisasi dan kemajuan teknologi informasi memerlukan arah tujuan yang jelas bagi organisasinya agar dapat bersaing dengan organisasi sejenis serta tuntutan jaman yang semakin maju. Dalam Renstra UI 2007-2012, Perpustakaan UI memiliki visi sebagai berikut yaitu “Menjadi Universitas Riset Dunia”. Dalam mewujudkan itu semua maka UI memiliki misi sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan Pendidikan Tinggi berbasis riset untuk pengembangan Ilmu, Teknologi, Seni dan Budaya ; dan

2. Menyelenggarakan Pendidikan Tinggi yang mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf dan kualitas kehidupan masyarakat Indonesia serta kemanusiaan.

Untuk mewujudkan visi-misi tersebut, organisasi harus dapat meningkatkan kinerja para anggotanya, untuk itu dibutuhkan iklim komunikasi yang kondusif di dalam sebuah organisasi. Dengan begitu produktivitas dan efektivitas organisasi dapat diperoleh yang kemudian berdampak pada tercapainya visi misi organisasi.

#### **4.1.2 Struktur Organisasi Perpustakaan Universitas Indonesia**

Struktur resmi yang dimiliki Perpustakaan UI sebenarnya hanya terdiri dari seorang Kepala Perpustakaan dan staf. Tetapi dalam menjalankan aktivitas organisasi diperlukan struktur yang lebih baik dalam hal koordinasi, untuk itu struktur Perpustakaan UI terdiri atas Kepala Perpustakaan, para Koordinator Bidang dan Penanggung Jawab. Perpustakaan UI memiliki 27 staf yang meliputi ke lima bidang seperti di bawah ini. Kepala perpustakaan memberikan tugas kepada para koordinator tersebut yang kemudian tiap-tiap koordinator memberikan tugas kembali kepada bawahannya.

- Kepala Perpustakaan
  - Koordinator Tata Usaha
    - Penanggung Jawab Keuangan
    - Penanggung Jawab Rumah Tangga
  - Koordinator Layanan Pengguna dan Humas
    - Penanggung Jawab Sirkulasi
  - Koordinator Layanan Teknis
  - Koordinator Aplikasi TI
  - Koordinator UI-ana

#### **4.2 Iklim Komunikasi Organisasi Perpustakaan Universitas Indonesia**

Untuk mengetahui iklim komunikasi yang berkembang pada Perpustakaan UI, penulis mengamatinya dari peristiwa komunikasi sehari-hari dan komponen-komponen komunikasi yang membentuknya. Selama terjun ke lapangan, penulis melakukan wawancara mendalam mengenai pola komunikasi yang terbentuk pada

lingkungan organisasi serta melakukan observasi secara berperan serta dalam aktivitas-aktivitas organisasi selama kurun waktu dua bulan, kemudian dari langkah-langkah yang diuraikan di atas barulah dapat diungkapkan iklim komunikasi organisasi perpustakaan UI.

Komunikasi pada Perpustakaan UI mengikuti pola terstruktur dalam penyampaian pesan-pesannya sehingga para staf tidak dapat berhubungan secara langsung dengan Kepala Perpustakaan. Prosedur itu berlaku pada komunikasi formal, dimana Kepala Perpustakaan menyampaikan secara langsung informasi-informasi mengenai organisasi kepada koordinator dan koordinator meneruskan kepada tiap-tiap stafnya. Koordinator sebagai penghubung dan peyaring pesan-pesan organisasi untuk bawahannya, tujuannya agar menghindarkan bawahan menerima informasi terlalu banyak dengan jalan memberikan informasi yang penting-penting saja. Pada dasarnya pola komunikasi Perpustakaan UI meliputi komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi horizontal terdapat juga komunikasi informal seperti desas-desus (*grapevein*) yang terjadi di lingkungan internal organisasi perpustakaan.

Penyampaian informasi mengenai instruksi tugas atau pesan-pesan yang berkaitan dengan organisasi merupakan bentuk komunikasi ke bawah. Kepala Perpustakaan memberikan keterangan pada seluruh staf mengenai pekerjaan yang harus dilakukan dengan cara menyampaikannya lewat pertemuan yang melibatkan koordinator-koordinator bagian. Para koordinator itu kemudian menyampaikan pesan tersebut kepada staf-nya dengan cara mengadakan rapat intern bagian, kemudian menjelaskan apa saja informasi yang diberikan oleh Kepala Perpustakaan dalam pertemuan tersebut. Tidak hanya itu informasi juga diberikan melalui surat pemberitahuan atau edaran yang ditempel pada ruang kerja seperti surat pemberitahuan perubahan jadwal *shift* petugas dari atasan untuk seluruh bawahannya. Masing-masing ruang kerja terdapat surat pemberitahuan tersebut beserta jadwal yang berubah sehingga diharapkan para staf dapat memahami keputusan atau perintah atasan.

Informasi mengenai tugas dapat disampaikan melalui milis karyawan, tetapi hanya para koordinator dan atasan yang tergabung dalam milis ini. Setiap informasi mengenai kebijakan yang diambil dan masukan-masukan di lapangan,

disampaikan disini. Penggunaan milis ini tidak bertahan lama, karena mereka sendiri jarang membukanya. Menurut mereka pemberitahuan tersebut lebih efektif bila disampaikan langsung melalui sms atau telpon, bila melalui milis terkadang informasinya sudah tidak terkini karena sudah lewat waktu pemberitahuannya.

Pada saat akhir bulan atau batas waktu yang ditentukan, biasanya para staf membuat laporan mengenai pekerjaan yang sudah mereka lakukan. Hal ini menggambarkan bentuk komunikasi ke atas yang dilakukan bawahan sebagai umpan balik pada saat pemberian instruksi selesai dilakukan. Bentuknya tidak hanya laporan, tetapi ide atau gagasan bahkan pengajuan pertanyaan juga sering dilakukan staf dalam berkomunikasi kepada level yang ada di atasnya. Proses penyampaian ide atau gagasan biasanya di tampung dulu oleh koordinator. Setelah itu, ide tersebut disampaikan dalam rapat yang diadakan seminggu sekali, sebulan sekali dan tiga bulan sekali tergantung kebutuhan karena sifatnya mendadak bila diperlukan. Rapat tersebut biasanya dilakukan oleh Kepala Perpustakaan dengan para koordinator yang membahas permasalahan di lapangan atau perintah rektor. Rapat juga diadakan oleh para koordinator dengan bawahan yang membahas hasil rapat dengan para koordinator dan atasan.

Komunikasi yang dilakukan rekan sekerja di Perpustakaan UI umumnya berupa koordinasi pekerjaan, tujuannya untuk meminimalisir kesalahan yang terjadi di Perpustakaan UI. Hal ini karena perpustakaan UI memberlakukan sistem *shift*, contohnya bila petugas di bagian layanan sirkulasi telah selesai melakukan pekerjaan, pada *shift* berikutnya ia akan berjaga pada layanan tesis. Hal tersebut membutuhkan koordinasi yang baik dalam pelaksanaannya. Pada pergantian tersebut dibuatkan jadwal untuk para staf yang ditempel pada setiap ruang kerja para staf. Kesulitan atau masalah sering juga terjadi di lapangan. Contohnya seperti denda peminjaman buku yang terlalu besar atau pengguna yang tidak paham cara menggunakan *Online Public Access Catalogue* (OPAC). Masalah-masalah di atas memerlukan komunikasi yang baik antar staf dalam pemecahan masalahnya.

Terkadang juga terdapat selentingan-selentingan (*grapevine*) dalam komunikasi para staf yang biasanya terjadi pada saat jam makan siang atau

istirahat. Biasanya mereka membicarakan permasalahan pribadi teman-temannya atau kecemburuan staf lain karena merasa lebih dekat dengan atasan.

Pola komunikasi di Perpustakaan UI akan membentuk suatu iklim komunikasi organisasi yang dapat dilihat dari lima nilai. Nilai-nilai itu dikemukakan oleh Redding (Goldhaber, 1990) yang meliputi nilai Dukungan, nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan, nilai Kepercayaan, Keyakinan, Keandalan, nilai Keterbukaan dan Keterusterangan dan nilai Pencapaian Kinerja Tinggi.

#### **4.2.1. Nilai Dukungan**

Iklim komunikasi mendukung dapat terlihat dari hubungan antara Kepala Perpustakaan dan stafnya. Hubungan itu berupa interaksi-interaksi yang bentuknya bisa saling menyapa satu sama lain atau dukungan dalam pekerjaan. Komunikasi tersebut dipandang lebih efektif dan bermanfaat di antara anggota organisasi, apabila mereka dalam berkomunikasi menunjukkan sifat saling mendukung. Hal ini sesuai dengan pernyataan Likert (1961) bahwa setiap interaksi antar pimpinan menunjukkan sifat mendukung dan sebagai sesuatu yang membangun sehingga merasa bahwa dirinya berharga serta penting (Tubss & Moss, 1996, p.172). Iklim komunikasi dalam konteks nilai dukungan pada perpustakaan UI terlihat pada peristiwa tegur sapa antara staf dengan atasan. Nilai dukungan tersebut juga terlihat pada pekerjaan staf yang mendapat dukungan oleh atasan dalam melaksanakan setiap pekerjaannya.

Temuan di lapangan menggambarkan bahwa komunikasi yang terjadi menunjukkan rasa saling menghargai, dengan hanya bertegur sapa pada saat bertatap muka langsung, staf merasakan bahwa dirinya diperhatikan oleh atasan, sehingga timbul perasaan bahwa dirinya berharga dalam organisasi. Seperti yang diutarakan oleh informan Santo pada saat wawancara oleh penulis. Atasan memang sering menyapa bawahannya ketika saya berpapasan atau bertemu muka langsung dengan ibu dan itu menurut saya pribadi merupakan bentuk perhatian atasan, sehingga bawahan merasakan dirinya diperhatikan dan dihargai keberadaannya dalam organisasi.

Begitu halnya ketika penulis menanyakan kepada atasan, menurutnya cara seperti itu merupakan cara yang mudah dalam mengakrabkan dirinya dengan

bawahan dengan begitu kedekatannya dapat terjalin. Biasanya beliau berkeliling ke bagian layanan beberapa minggu sekali untuk sekedar menyapa dan melihat pekerjaan yang mereka lakukan sehari-hari, sehingga beliau dapat merasakan kondisi yang dihadapi staf-nya di lapangan seperti apa. Seperti wawancara penulis dengan atasan mengenai bagaimana ia berkomunikasi dengan stafnya.

”Saya punya waktu untuk berkeliling, jadi begitu kita datang kita keliling untuk cuma just say hello sama teman-teman (bawahan)”

Pada saat melakukan pengamatan, penulis menemukan tidak semua staf merasakan kedekatannya dengan atasan. Informan Juriah mengutarakan bahwa menurutnya ia belum merasakan kedekatan dari atasan. Saat ini atasan hanya dekat dengan para koordinator karena mereka sering berhubungan dan berkomunikasi secara langsung. Kenyataannya memang atasan berkomunikasi secara langsung dengan para koordinator dan koordinator berkomunikasi langsung dengan bawahan. Alur komunikasi seperti itu membuat kedekatan bawahan tidak seperti para koordinator yang dapat langsung berhubungan dengan atasan.

Pendekatan secara langsung untuk menjalin keakraban merupakan salah satu bentuk nilai-nilai dukungan. Dengan keakraban yang dirasakan seorang bawahan, secara tidak langsung menanamkan pada dirinya perasaan berharga dan penting di mata atasan. Berikut petikan wawancara sederhana penulis dengan informan Juriah yang mengungkapkan:

“Tapi yah kurang enak sekarang di sini, kalo yang sekarang kurang akrab kurang merangkul gitu.. suka ngomong kok orangnya, tapi itu kurang akrab, akrabnya sama yang deket dia aja, kayak koordinator gitu..”

Pada kesempatan yang sama Kepala Perpustakaan dengan Jujur mengakui bahwa dirinya memang sudah jarang melakukan pendekatan pada staf di bawah koordinator. Penyebabnya menurut beliau adalah pekerjaan yang terlalu banyak dan menyita waktu dalam berhubungan dengan para bawahan. Berikut jawaban yang diberikan Kepala Perpustakaan:

”Jujur aja dalam kurun dua tahun ini apa namanya yah...sudah terbungkus dalam pekerjaan yang apa namanya sudah tidak sempet lagi bicara sama temen-temen kecuali ada acara-acara yang misalnya halal bihalal”

“Kemarin juga saya ditegur gitu sama temen-temen katanya ibu udah jarang lagi melakukan hal seperti itu, temen-temen (bawahan) juga ingin disapa langsung”

Iklm komunikasi yang mendukung berkaitan erat dengan masalah pekerjaan. Setiap pekerjaan yang dilakukan bawahan selalu didukung dan dihargai oleh atasan. Menurut para bawahan, setiap pekerjaannya selalu difasilitasi. Seperti ketika bawahan merasakan kesulitan dengan kemampuan yang dimilikinya dalam melaksanakan pekerjaan. Dukungan dari atasan berupa pemberian kesempatan mengambil pendidikan perpustakaan tingkat sarjana bagi stafnya, tujuannya untuk menambah wawasan dan pengetahuan dalam dunia perpustakaan.

Selain dukungan, perasaan selalu dihargai atas jerih payah perkerjaan yang dilakukan juga ditunjukkan oleh atasan. Menurut informan Laura, ketika ia mengerjakan pekerjaan, atasan selalu menghargai jerih payah yang ia lakukan dengan membelanya ketika pekerjaannya itu dianggap salah oleh atasan yang lebih tinggi. Berikut petikan jawaban informan Laura mengenai hal tersebut:

“Saya merasakan karena pekerjaan saya di appreciate...yah sejauh ini sih yah tidak banyak masalah”

Demikian halnya dengan atasan, beliau memberikan jawaban mengenai pemberian dukungan kepada bawahannya dalam menjalankan setiap pekerjaan.

”Memang itu baik, yah saya dukung kemudian pasti saya komunikasikan kepada teman-teman (bawahan) yang lain”

Bila para staf merasakan pada dirinya telah dianggap penting dan berharga oleh pimpinan mereka merespon hal itu dengan menunjukkan performanya dalam bekerja secara maksimal. Mereka loyal terhadap pimpinan dan menganggap bahwa dirinya tersebut dapat mampu melaksanakan setiap pekerjaan yang

diberikan pimpinan, hal itu membantu sekali dalam meningkatkan kualitas pekerjaan para staf dalam organisasi. Sependapat dengan Krone (1992) menemukan, bawahan yang percaya bahwa atasannya berpihak kepadanya memperoleh kepuasan kerja yang lebih tinggi. Bawahan, yang merasa atasannya tidak berpihak kepadanya, akan bertindak diam-diam di belakang atasannya untuk mengupayakan dan membuktikan bahwa gagasannya dapat diterima (Tubss & Moss, 1996, p.173).

Begitu pula dengan rekan sekerja, iklim komunikasi dalam nilai dukungan pada rekan sekerja, berguna dalam mengkoordinasikan tugas dan memecahkan suatu masalah bersama-sama. Dengan dukungan dari teman sejawat, bawahan menjadi yakin dan bisa memecahkan setiap masalah dalam pekerjaan. Semua itu berkat dukungan dari rekan sekerja. Sesuai dengan pernyataan informan Santo yang mengatakan:

“Kita saling kerjasama intinya kita di sirkulasi walaupun orangnya tiga tapi kita tetep intinya satu, apabila pada saat sih A menemui masalah biasanya konsultasi dengan saya dan saya ada masalah saya konsultasi pada temen-temen yang ada, jadi keputusan apapun biasanya kita lakukan bertiga”

Iklim komunikasi dalam nilai dukung di Perpustakaan UI berjalan dengan baik, seperti pada komunikasi tingkat atasan dan bawahan yang menunjukkan hal positif dalam segi dukungan ataupun sama halnya dengan rekan sekerja. Kondisi seperti ini mempengaruhi karyawan dalam memberikan kemampuan maksimalnya bagi organisasi.

Untuk itu para staf memerlukan dukungan dari seorang Kepala Perpustakaan, mereka enggan berhadapan dengan seorang Kepala Perpustakaan yang berbicara tegas dan tidak mempunyai rasa menghargai. Karena bawahan merupakan aset penitng dalam kemajuan organisasi, untuk itu perlakuan atasan kepada bawahan harus diperhatikan.

Sebisa mungkin seorang atasan merangkul semua anggota organisasi dalam menjalin kedekatan dan hubungan baik dengan bawahan. Dampak yang mungkin terjadi bila atasan tidak memiliki kedekatan dengan bawahan yaitu

menimbulkan pengaruh negatif, seperti peningkatan keluhan, absensi dan pergantian staf, oleh sebab itu hal tersebut harus dihindari.

#### 4.2.2 Nilai Partisipasi dalam Pembuatan Keputusan

Perpustakaan UI sebagai sebuah organisasi selalu berhubungan dengan apa yang dinamakan kebijakan atau pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang menyangkut kebijakan melibatkan anggota organisasi. Mereka diharapkan memberikan masukan, kritik dan ide-ide kreatif agar tercapai tujuan organisasi yang diinginkan.

Staf perpustakaan harus mampu memberikan masukan atau ide dalam menyelesaikan permasalahan sehari-sehari. Ide tersebut nantinya akan ditampung dan dibahas dalam rapat. Oleh karena itu peran serta seluruh staf perpustakaan dalam berkomunikasi dan berkonsultasi menyangkut masalah kebijakan organisasi harus terus dilibatkan. Hal ini didukung oleh Pace (2002) bahwa para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan dalam berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

Nilai partisipasi pembuatan keputusan terlihat dari keterlibatan para staf dalam pengambilan keputusan, serta proses penyampaian ide/gagasan dalam setiap rapat yang menyangkut kebijakan Perpustakaan UI.

Pada wawancara mendalam dengan informan Laura ditemukan bukti bahwa Perpustakaan UI selalu melibatkan para staf-nya secara tidak langsung dalam pengambilan keputusan dan secara langsung kepada para koordinator bagian. Berikut jawaban informan Laura mengenai keterlibatannya dalam pengambilan keputusan.

”Iyah...nah kami berlima memang punya agenda rutin dengan ibu untuk membicarakan kebijakan-kebijakan”

Begitu pula dengan Indra yang senada dengan Laura mengenai pengambilan keputusan.

”Oh iya dilibatkan, ada undangan formal, biasanya dalam bentuk surat, undangan formal

atau kalo sifatnya mendadak hanya pemberitahuan melalui telepon atau sms gitu”

Pengambilan keputusan pada perpustakaan UI, hanya diwakili oleh para koordinator dan Kepala Perpustakaan. Menurut informan Laura pengambilan keputusan berawal dari suatu masalah yang ada di lapangan, kemudian ide/gagasan dari bawahan mengenai penyelesaian masalah tersebut ditampung oleh para koordinator tiap bagian. Koordinator tersebut berjumlah lima orang, sesuai dengan jumlah bidang perpustakaan UI. Bidang tersebut meliputi bidang tata usaha, layanan pengguna dan humas, layanan teknis, aplikasi TI dan UI-ana.

Peran koordinator pada organisasi fungsinya adalah menjembatani atasan dengan bawahan. Setelah para koordinator menampung semua ide bawahannya. Proses selanjutnya adalah penyampaian oleh para koordinator kepada atasan, saat pertemuan yang menyangkut kebijakan pengambilan keputusan berlangsung.

Pertemuan untuk para koordinator dinamakan “reboan”, itu istilah yang mereka pakai untuk rapat, sesuai dengan namanya rapat tersebut diadakan setiap hari Rabu. Tetapi kenyataannya saat ini, rapat yang diadakan oleh Perpustakaan UI tidak menentu jadwalnya, bisa setiap hari bisa seminggu sekali atau sebulan sekali. Hal itu dikarenakan sedang adanya perpindahan gedung lama ke gedung yang baru, sehingga intensitas pertemuan menyangkut koordinasi perpindahan sering dilakukan.

Biasanya rapat atau pertemuan tersebut menyertakan undangan resmi untuk para koordinator. Akan tetapi menurut informan Laura, cara yang lebih efektif biasanya melalui sms atau telpon, kemudian para koordinator memberitahukan ke teman-teman yang lain layaknya “jarkom” di antara sesama. Dalam hal keterlibatan seluruh anggota organisasi, memang pernah ada tetapi jarang frekuensinya. Seperti yang dikatakan informan Santo:

”Kita libatkan tapi jarang artinya frekuensinya biasanya kalo koordinator kan ada pertemuan mingguan bulanan dan sebagainya, nah itu nanti kalo sekiranya ada semacam kegiatan yang sifatnya panjang dan lebar sih biasanya mulai dari koordinator dan subkoordinator dilibatkan”

Pernyataan tersebut sesuai dengan jawaban Kepala Perpustakaan ketika penulis menanyakan kepadanya mengenai keterlibatan para staf dalam pengambilan keputusan.

”Iya lah, bahwa sebetulnya kebijakan saya tidak pernah bikin sendiri artinya itu dari saya selalu kesepakatan, dan pasti melibatkan staf...”

Dalam nilai partisipasi pengambilan keputusan, tidak hanya dilihat dari keterlibatan staf, tapi proses komunikasi yang terjadi di dalamnya. Apakah para staf dapat menyampaikan setiap ide dan saran/kritik bagi atasan atau hanya sepihak saja. Pernyataan ini didukung pendapat Redding (1972) mengatakan bahwa proses pengambilan keputusan yang melibatkan bawahan merupakan suatu tindakan dan perilaku kompleks yang menunjukkan karakteristik iklim dimana pekerja bebas untuk berkomunikasi ke atas dengan pemikiran dan pengaruh yang benar.

Dalam pengambilan keputusan seorang Kepala Perpustakaan tidak membuat suatu kebijakan dari hasil pemikiran pribadi tetapi kebijakan tersebut merupakan hasil ide para staf. Informan Laura mengatakan, pada setiap pertemuan awalnya atasan menyampaikan tujuan dari pertemuan tersebut, kemudian membahas permasalahan yang terjadi setelah itu didiskusikan bersama-sama dengan para koordinator. Para koordinator kemudian menyampaikan ide yang sudah digabungkan dengan ide para bawahan kepada atasan. Setelah itu pemikiran yang dituangkan, dipilih dan ditentukan berdasarkan kesepakatan bersama.

Jadi setiap ide/gagasan dari seluruh staf memang disampaikan dan diterima pada setiap pertemuan. Sesuai dengan pernyataan tersebut, penulis menanyakan apakah ide serta saran dari bawahan diterima oleh atasan. Jawaban serupa dikatakan oleh informan Laura dan Budiman mengenai hal itu:

”iya... rata-rata semua keputusan menyangkut ini kalo itu menyangkut bawahan pasti mintanya ke kita-kita”

Demikian halnya dengan Budiman:

”yah kalo memang bagus yah diterima kalo ngga terlalu apah... ngga terlalu buat pengembangan perpustakaan ditampung dulu”

Keterlibatan dan penyampaian setiap ide para staf dalam proses pengambilan keputusan, harus dapat diakomodir oleh atasan. Perpustakaan UI dalam hal ini memang melibatkan seluruh staf-nya dalam setiap pertemuan yang menyangkut pengambilan keputusan. Prosesnya memang tidak secara langsung, tetapi ditampung terlebih dahulu oleh para koordinator dan nantinya akan disampaikan pada rapat antara koordinator dan kepala perpustakaan. Inilah bentuk usaha yang dilakukan Perpustakaan UI dalam memberikan kesempatan kepada para staf untuk berperan serta, sehingga seluruh staf merasakan dirinya terikat oleh organisasi.

Seperti pendapat Guzley mengenai manfaat staf dalam berperan serta pada pengambilan keputusan, keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengikatkan diri mereka dalam organisasi (Guzley, 1992), untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, untuk mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya, untuk melaksanakan tugas secara kreatif dan untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya, semua ini dipengaruhi oleh iklim komunikasi (Pace&Faules , 2002, p.159)

#### **4.2.3 Nilai Kepercayaan, Keyakinan, Keandalan**

Iklim komunikasi yang baik ditandai dengan adanya nilai kepercayaan anggota organisasi. Para staf dan Kepala Perpustakaan sekiranya dapat mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya terdapat nilai keyakinan, kepercayaan dan keandalan. Upaya tersebut dapat berupa tindakan dan pernyataan oleh seluruh anggota organisasi (Muhammad, 2004 ; Pace&Faules, 2002).

Nilai kepercayaan, keyakinan dan keandalan yang terjadi di perpustakaan UI terlihat pada kepercayaan atasan kepada bawahan dalam mempercayakan

setiap pekerjaan yang dilakukan. Keandalan informasi mengenai pekerjaan yang diberikan atasan juga terkait oleh nilai iklim tersebut.

Setiap tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada staf selalu dikomunikasikan terlebih dahulu dan disosialisasikan bersama-sama. Sumber pesan informasi mengenai pekerjaan sedapat mungkin diandalkan dan dipercaya oleh para staf, karena sumber tersebut menjadi pedoman dalam pekerjaannya. Penjelasan mengenai pekerjaan dapat diperoleh dari keandalan informasi yang disampaikan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat informan Santo mengenai apakah atasan memberikan informasi yang cukup jelas mengenai pekerjaan. Jawaban yang diberikan oleh informan Santo yaitu:

”Oh iya!...selain pedoman biasanya kadang-kadang memberikan semacam aturan yang baku dan tidak baku”

Demikian halnya dengan jawaban informan Laura.

”Semua staf emang punya jobdesk..itu jelas, informasinya cukup..cukup jelas karena jobdesk itu juga kita susun bersama...”

Senada dengan informan Budiman, Ningsih dan Hendro yang sependapat dengan Santo.

”Iyah..kan udah ada jobdesk..jobdesknya kan udah ada yang diberikan oleh kepala nanti kita simpenin nieh saya nih dibagian tesis nih apa aja tugasnya..ada”

”Kita kan ada surat tugas yah.. *job description* itu kan masing-masing pekerjaannya seperti ini seperti ini jelas sih kan ada suratnya.”

”Eehh saya katakan jelas..karena apa... ini mudah gitu gak rumit yah..gampang jelas”

Berdasarkan pengamatan di lapangan, penulis melihat banyak terdapat informasi mengenai pekerjaan yang tertera atau menempel pada meja kerja para staf. Hal ini sangat bagus, karena Kepala Perpustakaan telah memahami metode penggabungan komunikasi secara lisan dan tulisan mengenai pekerjaan para bawahannya. Pada saat penulis terlibat observasi berperan serta, penulis terlibat

langsung dalam pekerjaan yang dilakukan para staf, ketika itu penulis diajarkan bagaimana menjalankan setiap tugas perpustakaan dan penjelasan yang diberikan oleh petugas cukup jelas dimengerti.

Pada saat wawancara dengan Kepala Perpustakaan. Penulis menanyakan perihal kejelasan dalam memberikan instruksi tugas. Kepala Perpustakaan menjawab bahwa ia merasa bawahannya dapat dengan jelas mengerti pekerjaan yang ia berikan. Berikut kutipan wawancara Kepala Perpustakaan mengenai kejelasan dan keandalan informasi yang ia instruksikan. Jawaban yang ia berikan yaitu:

”Ehmmmm.. ada beberapa orang yang langsung mengerti gitu maunya saya kayak gini gitu, karena apa namanya...saya tidak pernah bicara detail saya selalu bicara global”

Komunikasi yang berlandaskan kepercayaan seorang atasan dan bawahan menciptakan suasana yang kondusif dan terbuka di dalamnya. Bila seluruh anggota organisasi merasakan bahwa dirinya dipercaya oleh atasan dalam setiap pekerjaan yang ia terima, maka setiap anggota organisasi akan memberikan kemampuan terbaiknya dalam mengerjakan pekerjaan tersebut, itu karena ia termotivasi oleh kepercayaan atasan atau rekan sekerja yang diberikan. Misalnya ketika atasan sedang pergi dinas ke luar negeri, beliau menunjuk bawahan untuk menggantikannya sementara dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinan. Hal ini merupakan bentuk kepercayaan yang diberikan atasan kepada bawahannya.

Sesuai dengan hasil jawaban informan pada saat wawancara, penulis menanyakan sejauh mana kepercayaan atasan mengenai pekerjaan yang diberikan. Hampir semuanya mengatakan senada mengenai kepercayaan yang diberikan, seperti informan Budiman dalam petikan jawabannya, yaitu:

”Atasan seratus persen percaya ama kita, seratus persen.. emang karena kita kan pustakawan yang harus profesional namanya pustakawan harus bisa semua kerjaan di bagian apa.. di perpustakaan gitu..”

Begitu juga jawaban dari informan Ningsih ketika ditanya hal serupa mengenai kepercayaan, ia merasakan kepercayaan atasan langsung kepadanya jawaban yang ia berikan sebagai berikut:

” Kalo menurut saya pribadi sih sepenuhnya iya karena saya disini sebagai penanggung jawab yang UI-ana yah jadi saya bener-bener dikasih kepercayaan”

Jawaban senada juga diutarakan oleh informan Santo dan Laura, yaitu:

”Wah itu mah udah percaya penuh...100 persen, pokoknya dia tahu laporan terima bersih.”

”Kalo untuk saya yah.. saya diberi kepercayaan total...saya merasa yah...! saya ngga tau kalo anda konfirm ke beliau....mungkin ohh ngga gitu.. hehe”

Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Budiman mengenai kepercayaan yang timbul antar sesama rekan sekerja, mereka saling percaya dalam melakukan pekerjaan, seperti jawaban yang ia berikan:

”Kalo dalam pekerjaan yah kita percaya dengan mereka, yah sama-sama pustakawan pasti lah profesional juga, jadi kita percaya seratus persen percaya sama mereka lah dalam hal mengerjakan apa..tugas yang bukan bagiannya gitu,misalnya mereka ke bagian tempat kita gitu kita percaya”

Pemberian kepercayaan pada staf juga didukung oleh Kepala Perpustakaan, beliau sebagai atasan memberikan kepercayaan penuh terhadap bawahan dalam mengerjakan pekerjaan. Misalnya seperti pada saat pengeluaran surat kebijakan UI, yang isinya kebijakan sistem *shift* dalam bekerja. Tujuannya agar pelayanan pengguna berjalan optimal. Ketika itu UI memberikan rentang waktu tiga hari dalam melaksanakan kebijakan tersebut dan ia menunjuk Laura untuk membuatkan jadwal *shift* bagi para staf perpustakaan, karena ia mempercayai secara penuh kepada Laura dalam pengerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari jawaban yang diberikan ketika penulis mewawancarainya.

”Itu mungkin kelemahan saya juga bahwa ketika memberikan tugas kepada seseorang saya serahkan

semuanya saya memberikan otoritas penuh pada dia”

Kepala Perpustakaan selalu memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan akan tetapi hal itu tidak bersifat lama. Beliau berpandangan bahwa ketika memberikan kepercayaan penuh terhadap staf dan staf itu suatu hari tidak bersikap jujur dalam melakukan pekerjaan, maka beliau sulit membina kembali kepercayaan yang diberikan, seperti jawabannya ketika diwawancarai oleh penulis.

“Ketidakjujuran jadi ketika ada seseorang yang tidak melakukan kejujuran dalam hal pekerjaan, sulit kembali saya membalikan kepercayaan dia untuk hal yang itu”

Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan Keandalan menunjukkan sumber-sumber pesan maupun peristiwa-peristiwa komunikasi dianggap dapat diandalkan dan layak dipercaya. Perpustakaan UI menunjukkan upaya mengembangkan kepercayaan dan keandalan kepada seluruh stafnya, tinggal bagaimana itu semua dipertahankan karena mempertahankan jauh lebih sulit daripada membuatnya. Ditambah dengan pandangan Kepala Perpustakaan mengenai sulitnya membangun kepercayaan yang ia berikan pada staf, jika staf tersebut menyalahgunakan kepercayaan yang ia berikan.

#### **4.2.4 Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan**

Iklm komunikasi dalam konteks nilai keterbukaan sering kita lihat hubungannya dengan komunikasi ke bawah. Pengertian komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Menurut Lewis (1987) komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. (Muhammad, 2004, p.108). Iklm komunikasi pada nilai keterbukaan dan keterusterangan di perpustakaan UI

tergambar dari keterbukaan dalam komunikasi ke bawah antara atasan kepada bawahan dan keterbukaan kepada rekan sekerja.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai keterbukaan dalam komunikasi ke bawah ditemukan permasalahan menyangkut keterbukaan dalam mengkomunikasikan hasil rapat antara koordinator dengan bawahan. Sekiranya seorang bawahan membutuhkan informasi mengenai organisasinya, baik itu mengenai atasan, pekerjaan atau instruksi-instruksi terbaru dari hasil keputusan bersama dalam rapat. Untuk itu para koordinator yang membawahi para bawahannya serta berfungsi menjembatani antara atasan dengan bawahan sebaiknya menyediakan informasi-informasi yang dibutuhkan oleh bawahannya. Sebagai koordinator atau atasan sikap terbuka kepada bawahan diperlukan dalam membina hubungan baik dalam lingkungan organisasi

Penulis mencoba menanyakan hal ini kepada informan Hendro, ia mengatakan bahwa ia jarang mendapatkan informasi mengenai hasil rapat dari koordinatornya. Oleh sebab itu Hendro jarang mengetahui perkembangan organisasi tempat ia bekerja, ia hanya memperoleh informasi tersebut dari rekan sekerjanya di bagian lain. Dengan begitu ia merasa bahwa atasannya tidak terbuka kepadanya dalam menyediakan informasi mengenai hasil rapat, yang berguna bagi pekerjaannya. Seperti yang diungkapkannya ketika penulis tanyakan mengenai apakah hasil rapat selalu diberitahukan kepada bawahan:

“Terus terang udah saya katakan jarang bahkan gak pernah, eeh hasilnya, terus terang jarang mengenai hasil rapat di beritahu, gak efektif dan gak maksimal, misalnya kalo ada persoalan dari atasan..gak sampe kadang-kadang”

Berbeda dengan pendapat informan Santo pada saat diwawancarai, menurutnya ia selalu mendapatkan informasi mengenai organisasi dari koordinatornya sehingga ia merasakan bahwa koordinator terbuka kepadanya. Hal ini menurutnya berguna sekali bagi pekerjaan yang ia lakukan tanpa informasi itu ia merasakan kesulitan dalam menjalankan pekerjaan. Berikut petikan jawaban dari informan Santo:

“Setiap hasil pertemuan langsung, saat keluar dari pintu kita nyampe ke tempat kerja masing-masing ya gitu kita membicarakan hasil rapat yang barusan kita lakukan”

“...kalo koordinator kita rapat, kita hanya mengharapkan hasil dari koordinator, wah hasilnya seperti ini nanti kita langsung diomongkan, oh tadi hasil rapatnya gini-gini kamu disuruh begini-begini, lalu kita jalankan”

Membicarakan keterbukaan berarti memperlihatkan kemampuan seorang Kepala Perpustakaan dalam aspek mendengarkan, terutama mendengarkan apa yang disampaikan oleh para staf. Pengamatan di lapangan membuktikan nilai keterbukaan di Perpustakaan UI menunjukkan arah yang bagus, terutama sesama rekan kerja. Hal ini terlihat dari ruang kerja para staf yang tidak memiliki sekat-sekat pemisah pada meja kerjanya. Suasana seperti ini telah mencirikan pada seluruh staf bahwa tidak ada hal yang harus di tutupi dalam pekerjaan, semuanya saling terbuka untuk kelancaran pekerjaan, mereka dapat saling bertanya antar rekan kerja bila menghadapi kesulitan karena keterbukaan itu lah mereka tidak segan-segan melontarkan pertanyaan kepada rekan sekerja.

Seringkali pada saat pengamatan, penulis melihat para staf tidak canggung bertanya atau gengsi bila ada kesulitan, mereka langsung menanyakan pada rekan sekerja yang berada di sebelahnya mengenai pekerjaan yang ia rasa tidak bisa dijalankan atau kurang paham mengenai pekerjaan tersebut. Penulis berasumsi, hubungan personal yang sudah terjalin lama dalam pekerjaan bahkan sampai lebih dari 19 tahun memberikan dampak positif, mereka sudah menganggap bahwa ia dan rekan sekerja adalah keluarga.

Pada saat peneliti tanyakan mengenai apakah mereka bebas berbicara dengan rekan sekerja. Jawaban yang diberikan informan Santo sesuai dengan pengamatan yang penulis peroleh yaitu:

”Bebas berbicara sih iya, kita bercanda sih biasa dalam konteks secara pribadi diluar pekerjaan kita sih biasa, yah gitulah namanya kita duduk

bersebelahan, kadang-kadang suka cerita ini kita suka nimpalin itu sih hal yang biasa.”

Begitu pula dengan jawaban yang diberikan oleh informan Budiman mengenai hal tersebut yaitu:

”Eh eh kalo rekan sekerja kan kita udah akrab banget bisa langsung sambil becanda atau bisa juga ya kita apalah... serius gitu”

Jawaban senada juga dilontarkan oleh informan Hendro, yaitu:

”sama-sama bebas juga, sama kita sama temen sejawat lebih terbuka”

Keterbukaan pada atasan dirasakan sama dengan keterbukaan pada bawahan. Keterbukaan itu tergambar dari atasan yang mendengarkan setiap kesulitan yang di hadapi stafnya. Selain itu dari segi perilaku dapat terlihat bahwa Kepala Perpustakaan tidak pernah menutup pintunya saat ia berada di ruang kerjanya hal itu menunjukkan karakternya yang terbuka terhadap bawahan. Hal ini sesuai dengan jawaban yang diberikan informan Laura yang mengatakan:

”Mungkin keliatan juga dari ininya pintu ruangannya selalu open, selalu terbuka jadi memperlihatkan karakter orang yah, kenapa saya bilang begitu karena saya mempunyai pimpinan sebelumnya tidak kayak gitu jadi kalo dulu... pintu selalu terkunci kita harus ketok dulu”

Sesuai dengan jawaban dari bawahannya, penulis juga bertanya kepada Kepala Perpustakaan mengenai nilai keterbukaan, penulis menanyakan apakah setiap ide/gagasan dari bawahan disampaikan secara terbuka oleh bawahan. Pada saat penulis melakukan wawancara, memang terlihat ruang Kepala Perpustakaan tidak pernah tertutup pada jam kerja, ini menandakan bahwa Kepala Perpustakaan bersedia berkomunikasi dengan bawahan. Menurutnya, beliau sengaja membuka pintu ruang kerjanya secara terbuka, tujuannya untuk memberikan kesempatan bagi para staf-nya menyampaikan keluhan atau ide kepadanya. Dan jawaban yang diberikan oleh Kepala Perpustakaan yaitu:

”Bisa banget, makanya saya gak pernah nutup pintu ini karena apa yah..biasanya dulu itu Bu Ratna selalu nutup pintu kalo ada...”

Keterbukaan itu pun terlihat antara Kepala Perpustakaan dengan stafnya ketika mereka berpendapat bahwa mereka bebas berbicara dengan atasan, menyampaikan kesulitan serta keluhan. Hasil wawancara penulis dengan beberapa informan mengenai, apakah mereka selama ini merasa bebas berbicara dengan atasan. Semua informan memberikan jawaban sependapat bahwa mereka bebas berbicara dengan atasan karena keterbukaan atasan terhadap bawahan. Seperti informan Santo yang memberikan jawabannya:

“Kalo masalah bebas, kita bebas ya... bu Lulu senang-senang aja kalo kita ada waktu dan dia ada waktu diajak ngobrol nyante dan sebagainya dia sih ngga masalah, dia mau tetep seneng juga”

Begitu juga dengan jawaban Informan Indra yang mengatakan:

“Ehmm iya bebas, eeh artinya sepanjang itu konteks pekerjaan nah kitu perlu disampaikan, disampaikan secara langsung”

Keterbukaan atasan dalam mendengarkan bawahan dapat terlihat dari kesediaan atasan dalam membantu kesulitan yang dialami oleh bawahan, biasanya mengenai pekerjaan sehari-hari. Hal ini sesuai dari hasil wawancara kepada informan Santo mengenai apakah atasan bersedia membantu bila ada bawahan mendapatkan kesulitan dalam pekerjaan. Jawaban yang diberikan menunjukkan bahwa Kepala Perpustakaan atau koordinator bersedia membantu bawahan bila mengalami kesulitan. Seperti yang diutarakan oleh Santo:

“Iya langsung diberitahukan tetapi lewat koordinator terlebih dahulu, jadi intinya kita melalui prosedur yang ada lah”

Senada dengan jawaban yang di atas, informan Laura memberikan jawaban serupa dengan Santo:

“Yah selalu, yah umumnya begitu karena itu tadi dia tidak selalu tahu apa yang terjadi dilapangan gitu yah”

Umumnya Perpustakaan UI sudah menerapkan nilai keterbukaan pada seluruh anggota organisasi. Hal itu terlihat pada perilaku Kepala Perpustakaan yang menunjukkan keterbukaannya kepada bawahan. Dengan cara membuka pintunya lebar-lebar bagi para staf yang bersedia berkomunikasi mengenai pekerjaan kepadanya. Perilaku tersebut menggambarkan bentuk keterbukaan yang efektif antara Kepala Perpustakaan dengan staf dalam menanggapi setiap kesulitan serta kebebasan berbicara dalam pekerjaan.

Permasalahan dalam keterbukaan yang harus cepat diatasi yaitu keterbukaan dalam komunikasi ke bawah yang dialami informan Hendro. Setiap bawahan memerlukan kemudahan dalam memperoleh informasi mengenai pekerjaan. Seperti pendapat Pace & Faules (2002) kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencana.

#### **4.2.5 Nilai Tujuan Kinerja Tinggi**

Anggota di semua tingkat dalam organisasi menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya (Pace&Faules, 2002). Demi mencapai kemajuan organisasi, atasan berusaha mencari berbagai cara dalam memperoleh kinerja terbaik dari para stafnya, caranya dengan menerangkan pemahaman visi misi kepada seluruh staf.

Pemahaman yang baik mengenai visi misi berkaitan dengan kinerja yang diberikan para staf, bila para staf ingin mencapai terlaksananya visi misi organisasi mereka harus memberikan segala hal yang terbaik dalam dirinya. Oleh karena itu motivasi yang tertanam dalam pencapaian visi misi organisasi membutuhkan kinerja dan kemampuan terbaik dalam diri para staf. Seperti pernyataan Robbins (1996, p.198) motivasi sebagai kesediaan untuk

mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Nilai tujuan kinerja tinggi pada perpustakaan UI terlihat dari pemahaman yang kurang mengenai visi misi yang ingin dicapai, sehingga motivasi dalam mencapai visi misi tersebut tidak dirasakan pada beberapa staf yang akibatnya berdampak pada kinerja yang diberikan.

Pada pengamatan di lapangan hal ini terlihat ketika penulis melakukan pengamatan, penulis melihat pada seluruh ruangan kerja tidak ada poster atau tempelan yang terpampang mengenai visi misi perpustakaan UI ketika hal itu di konfirmasi kepada informan Santo menurutnya memang tidak terpampang adanya visi misi perpustakaan UI pada setiap ruangan. Visi misi tersebut sudah ada pada website Perpustakaan UI cuma ia berkata bahwa dirinya dan para staf jarang membuka, walaupun pada kenyataannya staf disini memiliki fasilitas komputer berkoneksi internet. Akibatnya ia sendiri kurang paham mengenai visi misi perpustakaan UI dan setiap pekerjaan yang ia lakukan tidak menerapkan arah tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Berikut petikan wawancara sederhana penulis ketika melakukan pengamatan di lapangan, penulis menanyakan apa disini terdapat poster atau tempelan mengenai visi misi organisasi. Dan jawaban yang diberikan oleh informan Santo yaitu:

“Emang tidak ada, cuma sudah ada di website perpus, jadi bisa langsung dibuka, cuma jarang buka juga saya, jadi kurang paham sama visi misi”

Bila organisasi dalam hal ini Perpustakaan memberikan komitmen mengenai tujuan kerja berkinerja tinggi maka para staf akan berupaya dalam memaksimalkan pekerjaan yang mereka lakukan. Berdasarkan pengamatan yang penulis lihat hal tersebut tidak sesuai dengan keadaan di lapangan terutama pada bagian layanan tesis di lantai 4. Masalah itu terlihat pada saat pergantian jam kerja antar staf, ketika itu staf yang menggantikan tidak hadir atau terlambat dalam menggantikan rekannya. Staf yang telah menyelesaikan pekerjaan pada *shift* pertama langsung meninggalkan pelayanan tesis, tanpa harus menunggu

temannya yang datang untuk menggantikan. Akibatnya layanan tersebut tidak berjalan dengan baik, pengguna yang ingin memanfaatkan pelayanan tersebut merasakan kesulitan karena tidak adanya petugas yang berjaga.

Koordinasi yang kurang baik pada layanan tersebut sebenarnya dapat ditutupi dengan komunikasi antar rekan sekerja. Banyak media yang dapat digunakan dalam berkomunikasi seperti telpon atau sms untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Bahkan jadwal pergantian *shift* kerja dibuat sedemikian rupa untuk mengatur pergantian tersebut, akan tetapi tetap saja sering kali terlihat demikian.

Menurut informan Eko pergantian *shift* yang tidak berjalan sesuai dengan jadwal pada layanan tesis sebenarnya dipengaruhi oleh tempat kerjanya. Suasana di pelayanan tesis sepi kemudian ditambah dengan hanya bertugas sendiri dalam melayani pengguna padahal tingkat pemakaian penggunaannya cukup besar. Apalagi menurut Eko, petugas harus “mondar-mandir” membawa sejumlah tesis yang berat karena permintaan pengguna sehingga ada rasa segan dalam melakukan pekerjaan tersebut. Pernyataan tersebut memberikan gambaran bahwa motivasi yang dimiliki para staf dalam melakukan pekerjaan mengalami penurunan, penurunan tersebut berdampak pada kemampuan mereka dalam memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Perpustakaan UI dalam menyediakan informasi yang berkaitan dengan visi misi organisasi perlu memperhatikan kembali tingkat pemahaman para staf-nya. Walaupun secara tertulis informasi tersebut sudah tertera dalam website perpustakaan akan tetapi hal itu tetap tidak dapat memberikan solusi kepada staf-nya dalam pemahaman visi misi. Sebaiknya perpustakaan menggunakan metode komunikasi yang menggabungkan penyampaian komunikasi secara lisan dengan diikuti oleh tulisan. Berkurangnya motivasi kerja para staf, lama kelamaan akan berdampak pada kinerja yang diberikan, untuk itu perlu dihindari permasalahan mengenai pergantian *shift* kerja. Salah satu caranya dalam memperoleh kinerja tinggi pada staf yaitu memotivasinya dalam setiap pekerjaan.

Setelah tergambar pada pembahasan mengenai nilai-nilai iklim komunikasi, maka selanjutnya dapat terlihat iklim komunikasi yang berlangsung pada perpustakaan dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu.

### **4.3 Faktor Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi di Perpustakaan Universitas Indonesia**

Iklim komunikasi merupakan kumpulan persepsi-persepsi atas unsur-unsur dalam organisasi. Pace & Faules (2002) mengatakan ada empat unsur organisasi yang mempengaruhi iklim komunikasi yang berkembang yaitu: anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, struktur dalam organisasi, dan pedoman organisasi. Pada pengamatan di lapangan ditemukan bahwa terdapat dua unsur yang mempengaruhi iklim komunikasi perpustakaan UI yaitu unsur anggota organisasi dan pekerjaan organisasi.

#### **4.3.1 Anggota Organisasi**

Faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi suatu organisasi berasal dari anggota organisasi. Anggota organisasi merupakan orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi, dalam hal ini para staf atau Kepala Perpustakaan. Melaksanakan pekerjaan perpustakaan memerlukan suatu pemahaman mengenai tujuan organisasi yang ingin dicapai karena pada kegiatan itu para staf terlibat dalam kegiatan-kegiatan pemikiran seperti kemampuan memahami konsep-konsep yang ada. Konsep-konsep itu merupakan pemahaman mengenai tujuan organisasi.

Permasalahan yang muncul di lapangan menandakan bahwa tidak semua staf di perpustakaan UI memahami tujuan organisasi yang ingin dicapai. Ketika penulis tanyakan kepada informan Santo, ia menjawab tidak memahami pencapaian tujuan organisasi tempat ia bekerja. Hal ini karena ia jarang mendengar tujuan tersebut dikomunikasikan secara langsung kepada bawahan atau sekedar poster yang berisikan tujuan organisasi terpampang pada ruang kerjanya. Informan Santo menambahkan mengenai hal tersebut, tujuan organisasi sebenarnya sudah ada pada *website* perpustakaan tapi ia tidak tertarik untuk membukanya walaupun ia setiap menjalankan pekerjaannya selalu berada di

depan komputer yang memiliki akses internet, tetap saja ia jarang membuka. Kurangnya pemahaman mengenai tujuan organisasi berdampak pada kinerja yang diberikan karena bila ia memahami tujuan yang ingin dicapai organisasinya maka segala kemampuan untuk mencapai hal tersebut sudah pasti ia lakukan dalam arti kinerja tinggi untuk pencapaian tujuan organisasi.

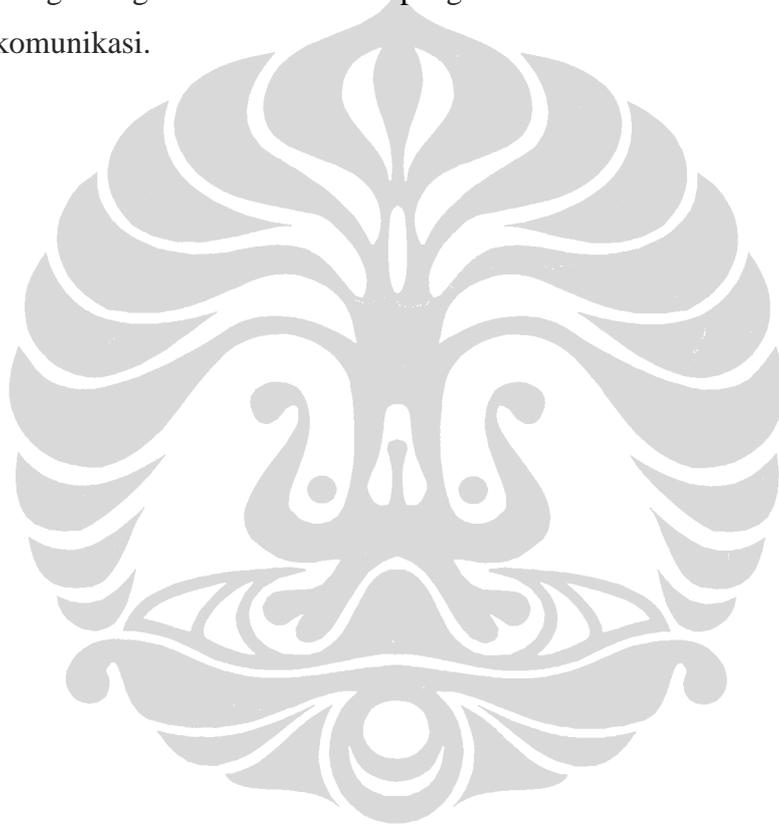
Sama halnya ketika penulis melakukan pengamatan pada layanan tesis. Kurangnya pemahaman mengenai tujuan organisasi dapat dirasakan di sana. Beberapa kali penulis melihat layanan tesis tidak pernah dijaga terutama pada jam pergantian kerja antara petugas resmi yang berjaga dengan petugas dari bagian lain. Petugas dari bagian lain terkadang tidak mengisi pergantian tersebut atau terlambat beberapa jam untuk berjaga. Performa kinerja yang ditunjukkan dari peristiwa tersebut menandakan bahwa kinerja yang diberikan untuk organisasinya sangat rendah. Kurangnya memahami tujuan organisasi menjadi alasan utama penyebab peristiwa tersebut. Kedua hal yang disebutkan di atas mempengaruhi nilai iklim tujuan kinerja tinggi.

Keterlibatan para staf tidak hanya sebatas pada kegiatan pemikiran saja, tetapi juga pada kegiatan perasaan yang mencakup emosi atau keinginan. Permasalahan yang terjadi di lapangan menggambarkan perasaan yang tidak terbuka dalam hal pekerjaan terutama menyangkut informasi mengenai organisasi. Menurut informan Hendro, ia memang jarang mendapatkan informasi mengenai hasil rapat dari atasannya. Tidak seperti teman-temannya pada bagian lain yang selalu dirundingkan bersama ketika hasil rapat sudah diputuskan oleh atasan. Akhirnya ia hanya mengandalkan informasi yang diberikan teman-temannya pada bagian lain dan pemberitahuan pada papan pengumuman. Nilai keterbukaan dan keterusterangan dalam hal ini juga dipengaruhi oleh unsur anggota organisasi.

#### **4.3.2 Pekerjaan Organisasi**

Pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal yang menghasilkan suatu produk dan pemberian pelayanan organisasi. Pekerjaan yang terlampaui banyak akan berimbas pada manajemen waktu yang kurang baik. Biasanya ini terjadi pada seorang atasan dengan pekerjaannya. Sehingga ini berdampak pada kurangnya pendekatan atasan dan

bawahan. Kepala Perpustakaan UI mengalami hal serupa, menurut beliau kesibukan yang terjadi karena pekerjaan yang terlampau banyak biasanya pada semester genap perkuliahan. Selain sebagai kepala perpustakaan, beliau juga aktif sebagai dosen di Program Studi Ilmu Perpustakaan dan Informasi Universitas Indonesia. Pada semester genap beliau mengajar sampai 12 sks ditambah pada semester itu, rapat antara pimpinan pusat yaitu rektorat sering diadakan. Hal ini menjadi kendala beliau untuk meluangkan waktu melihat kondisi lapangan perpustakaan dan mengadakan pendekatan personal kepada seluruh bawahan. Dengan begitu hal di atas mempengaruhi nilai-nilai bersifat dukungan pada iklim komunikasi.



## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian mengenai iklim komunikasi organisasi yang dilakukan di Perpustakaan UI dapat terlihat pada pola komunikasi dan nilai-nilai pembentuk iklim komunikasi perpustakaan UI. Pola komunikasi pada perpustakaan UI tergambar pada komunikasi formal dan informal. Pada komunikasi formal, Kepala Perpustakaan menyampaikan setiap informasi kepada bawahannya melalui para koordinator bagian, begitu juga sebaliknya bawahan dapat menyampaikan informasi kepada atasan melalui koordinator bagiannya, sehingga koordinator bagian menjadi penghubung dalam hal tersebut. Komunikasi informal yang terjadi berupa selentingan-selentingan dari para bawahan mengenai kecemburuan sebagian staf kepada staf lain yang lebih dekat dengan atasan. Sedangkan ditinjau dari nilai-nilai pembentuk iklim komunikasi seperti nilai Dukungan, Partisipasi Pembuatan Keputusan, Kepercayaan, Keyakinan, Keandalan, Keterbukaan dan Keterusterangan dan Tujuan Kinerja Tinggi, menghasilkan temuan bahwa iklim komunikasi tersebut berjalan kondusif secara keseluruhan. Setiap elemen organisasi berupaya menciptakan komunikasi yang baik secara kekeluargaan dan kebersamaan yang terlihat dari nilai-nilai di atas. Iklim komunikasi tersebut tampak dalam peristiwa-peristiwa di bawah ini, antara lain:

- a. Para staf merasakan dukungan secara langsung dan tidak langsung dari atasan ketika ia bertegur sapa dan juga ketika pekerjaan yang mereka lakukan didukung dan dihargai oleh atasan.
- b. Pengambilan keputusan dalam organisasi selalu melibatkan para staf baik secara langsung ataupun tidak langsung. Prosesnya menampung setiap ide/gagasan dari bawahan kepada koordinator kemudian koordinator menyampaikannya kepada atasan dalam rapat.
- c. Kepercayaan yang diberikan atasan dirasakan langsung terhadap bawahan, terlihat ketika atasan sedang tidak ada di tempat karena

mendapatkan tugas ke luar negeri, atasan kemudian menyerahkan wewenangnya kepada bawahan dalam memimpin.

- d. Pada nilai Keterbukaan dan Keterusterangan dalam iklim komunikasi Perpustakaan UI, umumnya sudah dapat diterapkan ke seluruh anggota organisasi. Kepala Perpustakaan sudah mengupayakan hal itu dengan cara membuka pintunya lebar-lebar dan menerima serta mendengarkan kesulitan stafnya.

Sedangkan yang mempengaruhi iklim komunikasi di Perpustakaan UI antara lain:

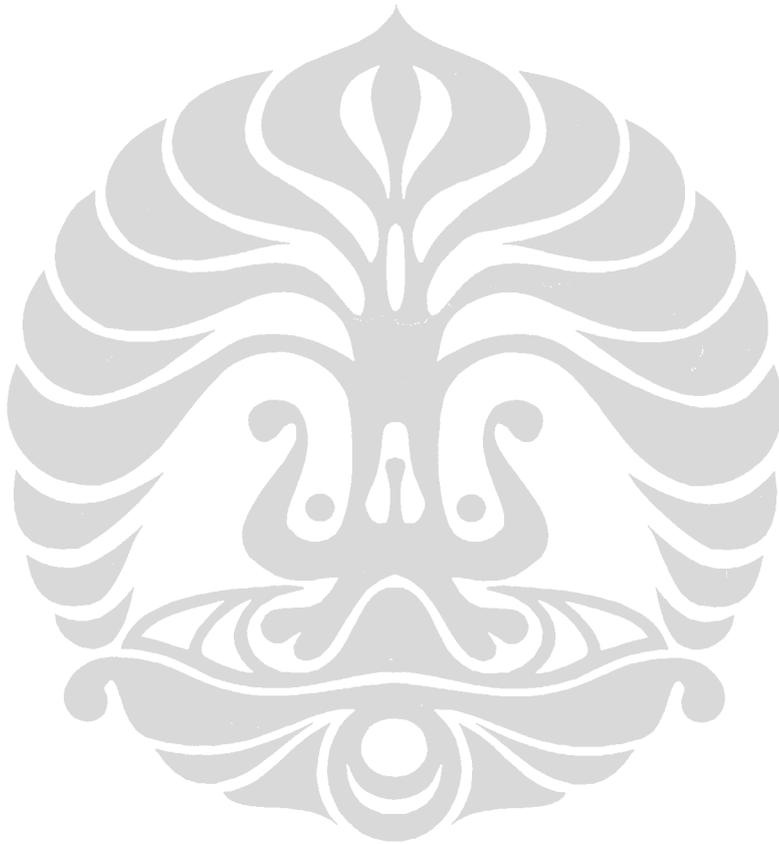
- a. Kesibukan dalam pekerjaan yang dialami Kepala Perpustakaan membuat staf yang berada pada level bawah belum merasakan kedekatan kepada atasannya karena ia jarang mendapatkan kesempatan berkomunikasi langsung seperti halnya para koordinator.
- b. Kurangnya keterbukaan dalam berkomunikasi ke bawah pada bagian layanan rujukan, mengenai informasi tentang keputusan-keputusan organisasi.
- c. Kurangnya pemahaman mengenai visi misi dalam pekerjaan, berdampak langsung pada staf dalam memberikan kinerja yang maksimal.

## 5.2 Saran

Berdasarkan keseluruhan pembahasan dan kesimpulan seperti tersebut di atas, berikut disampaikan saran-saran yang diharapkan dapat memperbaiki iklim komunikasi di perpustakaan UI. Saran penulis yaitu:

- a. Manajemen waktu yang dikelola dengan baik dapat menjadi solusi dalam memberikan waktu luang kepada bawahan untuk bertatap muka langsung. Kedekatan yang terjalin sebisa mungkin tercapai pada level bawah dan tidak hanya sebatas pada level koordinator.
- b. Keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi harus dapat dijaga serta dipertahankan, begitu pula dengan pemberian kepercayaan yang terjadi antara atasan-bawahan dan rekan sekerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik.

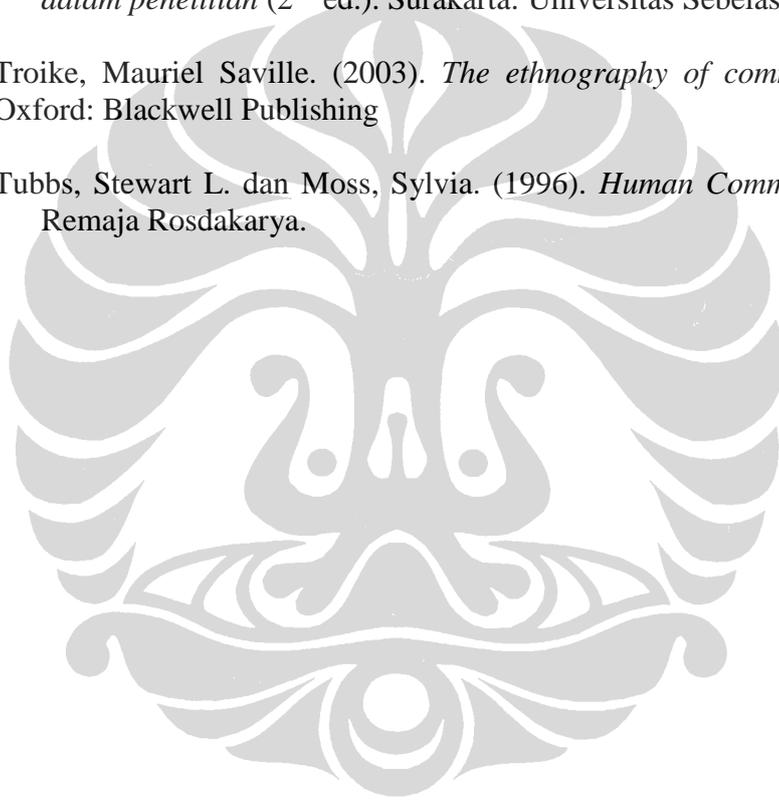
- c. Masalah keterbukaan pada level koordinator dan bawahan sedapat mungkin diselesaikan, karena hal itu akan membuat bawahan mengalami kesulitan dalam mengetahui arah tujuan organisasi.
- d. Pemahaman yang baik mengenai visi misi dapat mengarahkan staf untuk memberikan kinerja tinggi dalam pekerjaan, untuk itu komunikasi secara lisan dan tulisan diperlukan dalam pemahaman hal tersebut.



## DAFTAR REFERENSI

- Afriani, Iyan. *Metode penelitian kualitatif*. 2009. 17 Januari. 2009. Diakses pada tanggal 9 Oktober 2009
- <http://www.penalaran-unm.org/index.php/artikel-nalar/penelitian/116-metode-penelitian-kualitatif.html>
- Creswell, John. (1994). *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. London: Sage Publication.
- Davis, Keith ; Newstorm, John W. (1995). *Organizational Behavior: human behavior at work*. New York: Mc Graw Hill.
- Goldhaber, Gerald M. (1990). *Organizational Communication Fifth edition*. New York: Wm. C Brown.
- Hasibuan SP, Malayu. (1996). *Organisasi & Motivasi : dasar peningkatan produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara
- Koentjaraningrat. (1991). *Metode-metode penelitian masyarakat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kuswarno, Engkus. (2001). "Efektivitas Komunikasi Organisasi" *Mediator*, 55-61
- Marshall, Joanne et al. *Competencies for special librarians*. 2003. Juni 2003. Diakses pada tanggal 12 Oktober 2009
- <http://www.sla.org/content/SLA/professional/meaning/competency.cfm>
- Moleong, Lexy. J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arni. (2004). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Nasution, S. (2004). *Metode research penelitian ilmiah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pace, R. Wayne and Don F. Faules. (2002). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Qalyubi, Syihabuddin et al. (2003). *Dasar-Dasar Ilmu Perpustakaan dan Informasi*. Yogyakarta: Jurusan Ilmu Perpustakaan dan Informasi Fakultas Adab IAIN Sunan Kalijaga.

- Ray, Prytech (compiled by). (1990). *Harrod's Librarians Glossary 7th ed.* London : Gower Vermont.
- Redding, W. Charles. (1972). *Communication within Organization: an interpretative review of theory and research.* New York: Industrial Communication Council.
- SP, Robbins. (1996). *Organizational behavior* (4th ed). NewYork: Prentice Hall
- Sulistyo-Basuki. (1991). *Pengantar Ilmu Perpustakaan.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sutopo, H.B. (2006). *Metodologi penelitian kualitatif: dasar teori dan terapannya dalam penelitian* (2<sup>nd</sup> ed.). Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Troike, Mauriel Saville. (2003). *The ethnography of communication* (3rd ed). Oxford: Blackwell Publishing
- Tubbs, Stewart L. dan Moss, Sylvia. (1996). *Human Communication.* Bandung: Remaja Rosdakarya.



### STRUKTUR ORGANISASI



Lampiran 2: Foto-Foto



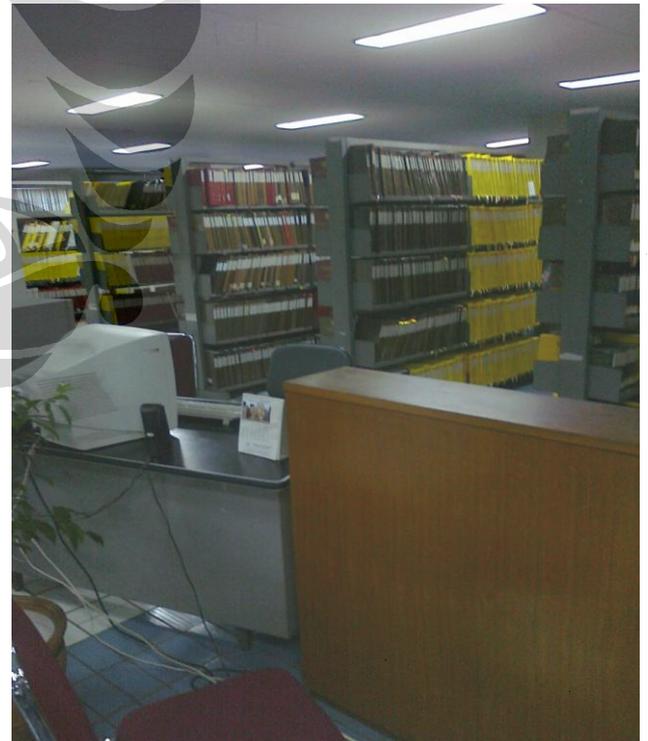
Gambar 1. Komunikasi Rekan Sekerja



Gambar 2. Ruang Atasan yang Terbuka



Gambar 3. Komunikasi Informal



Gambar 4. Layanan Tesis pada saat Pergantian

**Panduan Wawancara**  
*(Interview Guide)*

Staf dan Koordinator

1. Bagaimana proses komunikasi anda dengan Atasan dan rekan kerja?
2. Apakah anda merasa bebas berbicara kepada Atasan dan rekan kerja anda?
3. Apakah Atasan anda bersedia mendengarkan keluhan anda?
4. Apakah Atasan anda menerima saran/kritik dari bawahan?
5. Apakah ide/gagasan anda diterima oleh Atasan?
6. Apakah anda dilibatkan pada pertemuan/rapat yang menyangkut kebijakan-keijakan organisasi? Bagaimana prosesnya?
7. Apakah Atasan dan rekan kerja anda memberikan informasi yang cukup jelas mengenai pekerjaan?
8. Apakah Atasan anda menganjurkan anda memberitahu jika ada kesulitan dalam pekerjaan?
9. Dalam menjalankan tugas, sejauh mana tingkat kepercayaan yang diberikan Atasan kepada anda?
10. Apakah anda percaya dan terbuka kepada rekan sekerja anda?
11. Bagaimana anda menyampaikan informasi yang berkaitan dengan Atasan atau rekan kerja? Media apa yang anda gunakan? Apa ada manfaatnya (media) ?

Kepala Perpustakaan

1. Bagaimana komunikasi yang terjadi antara anda dengan bawahan?

(lanjutan)

2. Menurut anda apakah bawahan dapat menyampaikan ide atau gagasan secara terbuka?
3. Apakah instruksi yang anda berikan dapat dengan jelas dimengerti oleh bawahan?
4. Apakah organisasi yang anda pimpin sering mengadakan pertemuan mengenai kebijakan atau pengambilan keputusan? Bagaimana proses pengambilan keputusannya? Apakah bawahan dilibatkan?
5. Apakah anda memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas? Misalnya?
6. Apakah anda selalu mendukung ide/gagasan dari bawahan anda?misalnya?



Lampiran 4: Analisis Hasil Wawancara dan Observasi

Catatan Lapangan : No.1  
 Pengamatan/Wawancara : Wawancara  
 Tanggal/Waktu : 24 Oktober 2009 / jam 13.50-14.10  
 Durasi : 20 menit  
 Tempat : Gd. B Lt.2 Perpustakaan Pusat UI  
 Informan : Santo

No	Tema	Pertanyaan dan Jawaban	Interpretasi
1	Proses Komunikasi (Nilai Dukungan)	<p>T: Selama ini bagaimana komunikasi bapak dengan atasan dan rekan sekerja? J: ehm jadi gini...kalo kaitannya dengan komunikasi itu kita kan ada koordinator dan subkoordinator jadi intinya saya disini di bagian layanan sirkulasi ini dibawah koordinator layanan dan saya disini sebagai subkoordinator. Subkoordinator itu berwenang hanya dalam lingkup layanan sirkulasi saja. Nah saya memberikan laporan mengkomunikasikan hasil pekerjaan itu kepada koordinator layanan, nah koordinator itu menyampaikan pada pimpinan. Jadi kronologisnya seperti itu, baik itu nanti laporan tertulis permintaan tertulis atau mungkin atau kasus secara penulisan itu kita harus melalui ke koordinator dulu lalu koordinator menyampaikan pada pimpinan.</p> <p>T: Bisa secara langsung? J: Langsung ke pimpinan tidak, dalam keadaan kondisi tidak darurat kita harus melalui prosedur-prosedur yang ada, tapi kalo hanya sebatas tegur sapa sih biasa, nah kalo kita dalam keadaan darurat kemudian koordinator saya tidak ada saya bisa melapor ke pimpinan tapi dalam kondisi yang benar-benar darurat dan melalui proses birokrasi yang ada.</p> <p>T: Rekan sekerja? J: Kebetulan dalam layanan sirkulasi ada tiga temen, yah ada pak Rusman dan Pak Endang yah komunikasi kita saling kerjasama intinya kita di sirkulasi walaupun orangnya tiga tapi kita tetep intinya satu ngelayanin mahasiswa ngelayanin civitas academica. Apabila pada saat sih A menemui masalah biasanya konsultasi dengan saya dan saya ada masalah saya konsultasi pada temen-temen yang ada, jadi keputusan apapun biasanya kita lakukan bertiga</p>	<p>Komunikasi bawahan kepada atasan berupa laporan. Bawahan jarang berkomunikasi langsung dengan Kepala Perpustakaan karena dalam komunikasi formal, setiap bawahan harus mengikuti prosedur yang ada. Seperti, bawahan harus melalui koordinator terlebih dahulu dalam menyampaikan laporan kepada kepala perpustakaan. Komunikasi yang terjadi antar rekan sekerja berfungsi dalam hal kerjasama dan koordinasi tugas.</p>
2	Nilai	T: Apakah anda selama ini bebas berbicara kepada	Kebebasan dalam

	Keterbukaan dan Keterusterangan	atasan dan rekan sekerja? J: Kalo masalah bebas, kita bebas ya...bu Luki senang-senang aja kalo kita ada waktu dan dia ada waktu diajak ngobrol nyante dan sebagainya dia sih ngga masalah. T: Rekan sekerja? J: ) Bebas berbicara sih iya, yah gitulah namanya kita duduk bersebelahan. Ya bebas, kita bertiga itu kaitannya dengan pekerjaan kita bebas, kita saling mengisi, kita saling memberikan masukan dan sebagainya, bila sih A punya masalah dengan keluarga atau anak dia sharing juga sih sama kita, tidak adanya istilah yang disimpan dan dipendam. Mari kita intinya bekerja sama-sama, kita saling melihat sebelah kita ini rekan sekerja bukan sebagai teman kerja jadi bukan bawahan saya atau temen saya jadi kita anggep kita bertiga ini adalah rekan kerja yang saling mengisi dan membantu gitu..	berkomunikasi terlihat pada komunikasi kepada atasan dan rekan sekerja yang mencerminkan keterbukaan.
3	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Menurut anda, apakah atasan anda bersedia mendengarkan keluhan yang anda sampaikan? Contohnya? J: oh sangat bersedia, atasan sangat bersedia kok, intinya bu Luki dalam konteks apapun bersedia kok, kalo bawahan punya masalah dia bersedia kok, cuman kadang-kadang masalahnya kita melihat kondisi itu dulu yah, masa kalo cuma masalah kecil masa kita harus menghadap pimpinan yah. Kalo bu luki memandang itu kesemua tidak memandang bulu, jadi tidak memandang itu siapa-siapa	Kepala Perpustakaan bersedia mendengarkan keluhan dari bawahannya tanpa pandang bulu.
4	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah atasan menerima saran dan kritik dari bawahan? Misalnya? J: Sangat-sangat menerima baik itu melalui tertulis maupun lisan contonya lewat email atau kita menghadap langsung sih, justru dia minta seneng di koreksi.	Kepala Perpustakaan mengharapkin dirinya dikoreksi oleh bawahan karena itu ia siap menerima saran dan kritik, baik itu melalui email atau temu muka secara langsung.
5	Penerimaan Gagasan (Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan)	T: Apakah setiap usulan anda diterima atau didengarkan oleh atasan? J: Kalo masalah ide gagasan itu pimpinan disini tidak mau langsung memfinal atau memvonis bahwa itu diterima atau tidak, biasanya kalo ada masukan diforumkan dulu, jadi ada semacam rapat koordinator termasuk pimpinan nah disitulah biasanya dibahas.	Setiap usulan dari bawahan tidak langsung diterima tetapi di rapatkan terlebih dahulu serta dibahas dan setelah itu keputusan diambil bersama-sama.
6	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah anda dilibatkan dalm pertemuan atau rapat yang menyangkut kebijakan organisasi? Bagaimana prosesnya? J: Kalo rapat itu sering tapi itu hanya	Rapat atau pertemuan yang diadakan secara rutin hanya melibatkan para koordinator

		sebatas koordinator-koordinator. Kita dilibatkan tapi jarang artinya frekuensinya, biasanya kalo koordinator kan ada pertemuan mingguan bulanan dan sebagainya. Nah itu nanti kalo sekiranya ada semacam kegiatan yang sifatnya panjang dan lebar sih biasanya mulai dari koordinator dan subkoordinator dilibatkan tapi kalo rutinitas sih yang untuk forum-forum biasanya koordinator dan kepala saja	dan Kepala Perpustakaan, sedangkan bila ada semacam kegiatan yang bersifat lama, maka subkoordinator dilibatkan juga.
7	Keandalan Informasi mengenai pekerjaan (Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan Keandalan)  Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Apakah atasan atau rekan sekerja memberitahukan secara jelas mengenai pekerjaan yang dilakukan? J: Oh iya!. Selain pedoman biasanya kadang-kadang memberikan semacam aturan yang baku dan tidak baku, contohnya seperti denda yang terlalu banyak. Iya jadi cukup jelas informasinya mengenai pekerjaan. T: Rekan sekerja? Setiap hasil pertemuan langsung, pada saat keluar dari pintu kita nyampe ke tempat kerja masing-masing ya gitu kita membicarakan hasil rapat yang barusan kita lakukan. Setiap koordinator kan membawahi orang atau temen masing-masing, biasanya setiap hasil rapat langsung diberikan informasi mengenai pekerjaan yang harus dilakukan dari hasil rapat tersebut, jadi sifatnya kita apa ya...kalo koordinator kita rapat, kita hanya mengharapkan hasil dari koordinator, wah hasilnya seperti ini nanti kita langsung diomongkan, oh tadi hasil rapatnya gini-gini kamu disuruh begini-begini, lalu kita jalankan.	Informasi mengenai pekerjaan disampaikan melalui pedoman yang baku dan tidak baku dan juga dapat disampaikan secara lisan sehingga informasinya jelas.
8	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Bila ada kesulitan dalam pekerjaan, apakah atasan bersedia membantu? J: Iya langsung, tetapi lewat koordinator terlebih dahulu, jadi intinya kita melalui prosedur yang ada lah.	Atasan bersedia membantu bawahan yang mengalami kesulitan, tentunya dengan prosedur yang ada.
9	Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan Keandalan	T: Dalam menjalankan tugas, sejauh mana kepercayaan yang diberikan atasan kepada anda? J: Wah itu mah udah percaya penuh...100 persen, pokoknya dia tahu laporan terima bersih	Atasan mempercayai secara penuh kepada bawahan dalam menjalankan tugas.
10	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Sejauh mana kepercayaan dan keterbukaan anda dengan rekan kerja? J: Oh ya itu harus, apapun yang terjadi didalam layanan kita harus memberitahukan kepada temen-temen yang ada, iya betul karena itu saling keterbukaan itulah yang membuat kita kerja jadi nyaman, itu yang menjadi kunci, itu kuncinya kita disitu selama kita keterbukaan kita berikan kepada temen-temen dan temen-temen memberikan keterbukaan kepada kita bekerja dengan enak dan	Saling terbuka kepada teman sekerja maka bekerja menjadi nyaman dan enak.

		nyaman itu dah past.	
11	Media Komunikasi	T: Selama ini bagaimana anda menyampaikan informasi yang anda milki kepada atasan? Media apa yang anda gunakan? Apa ada manfaatnya? J: Jadi gini kalo cara menyampaikan kan berkaitan dengan laporan itu kita punya laporan harian bulanan dan tahunan. T: Media? J: Selama ini kita email aja ya sama itu kita komunikasikan lewat iphone (telpon kantor). T: Manfaat? J: Ya jelas ada, ya jelas itu kan menyingkat waktu ya seperti berhubungan dengan bagian lain yang beda lantai. Mempermudah dan mempercepat koordinasi intinya lah.	Informasi yang disampaikan bawahan kepada atasan berupa laporan harian, bulanan dan tahunan. Media yang sering digunakan dalam berkomunikasi berupa telpon kantor dan email. Media tersebut bermanfaat dalam mempermudah koordinasi dan menyingkat waktu.

Catatan Lapangan : No.2  
 Pengamatan/Wawancara : Wawancara  
 Tanggal/Waktu : 25 Oktober 2009 / jam 09.30-09.55  
 Durasi : 22 menit  
 Tempat : Gd. B Lt.2 Perpustakaan Pusat UI  
 Informan : Laura

No	Tema	Pertanyaan dan Jawaban	Interpretasi
1	Proses Komunikasi	T: Selama ini bagaimana komunikasi anda dengan atasan dan rekan sekerja? J: Kebanyakan sih ngomong langsung, kayak operasional sehari-hari itu, lebih banyak langsung ngomong langsung kalo ibu ada disini langsung iphone atau langsung ketemu atau lewat sms atau ketemu tapi yang paling banyak lewat telepon karna ibu juga jarang di tempat yah. T: Rekan sekerja? J: Kebanyakan bertatap langsung yah, jadi bisa lisan aja. Misalnya... aduh sih ini lagi sakit tolong dong kamu disana dulu dilayanan tesis dulu yang diatas soalnya belum dateng atau lagi sakit, tuh lisan aja.	Komunikasi kepada atasan seringkali bertatap muka langsung atau dapat menggunakan telpon dan sms. Begitu pula dengan rekan sekerja.
2	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Apakah anda selama ini bebas berbicara kepada atasan dan rekan sekerja? J: Oh sangat.. artinya beliau bukan orang yang...apa yah? Ada sekat-sekat gitu yah, mungkin keliatan juga dari ininya pintu ruangnya selalu open, selalu terbuka jadi memperlihatkan karakter orang yah, kenapa saya bilang begitu karena saya mempunyai pimpinan sebelumnya tidak kayak gitu jadi kalo dulu... pintu selalu terkunci kita harus ketok dulu. T: Rekan sekerja? Eeeh sama sih iya bebas aja paling yaa.. kita	Atasan memberikan kebebasan dalam berkomunikasi bagi bawahannya dengan cara, beliau selalu membuka pintu ruangnya lebar-lebar sehingga bawhan dapat menyampaikan informasi atau keluhan secara langsung.

		liat lah kalo ini orangnya agak begini harus pendekatannya gimana gitu tapi sepanjang ini yah bebas aja	Sedangkan dengan rekan sekerja, kebebasan tersebut harus disesuaikan dengan sifat orangnya.
3	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Menurut anda, apakah atasan anda bersedia mendengarkan keluhan yang anda sampaikan? Contohnya? J: Iyah...selalu dan sejak awal beliau disini sudah di informasikan bahwa beliau selalu. Persoalannya memang tidak semua staf merasa bebas menyampaikan apa yang ada dalam pikiran kan, itu kan jadi kadang-kadang walaupun pimpinan sudah mengakomodir memberikan kesempatan untuk ini tapi tidak semua staf	Atasan sudah menginformasikan kepada bawahan, mengenai penyampaian keluhan. Tidak semua staf merasa bebas dalam menyampaikan pikirannya kepada atasan.
4	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah atasan menerima saran dan kritik dari bawahan? Misalnya? J: Iya... rata-rata semua keputusan menyangkut ini kalo itu menyangkut bawahan pasti mintanya ke kita-kita karena ibu selalu bilang kan, saya kan ngga tahu kondisi dilapangan, anda yang lebh tahu , jadi selalu minta masukan dari kita. Nah dulu kami pake email yah kayak milis kecil-kecilan lah untuk level koordinator tapi itu tadi ibu juga jarang buka...dia buka email tengah malam kali, jadi yang paling ampuh ini SMS, jadi ibu udah bikin grup kan kalo di SMS langsung ke kita yang perlu tahu yaa seperti jarkom.	Dalam mengambil keputusan, atasan selalu meminta masukan dari bawahan melalui milis yang dibentuk, tapi media tersebut jarang digunakan sehingga yang sering digunakan adalah melalui media SMS.
5	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah setiap usulan anda diterima atau didengarkan oleh atasan? J: Sejauh ini saya rasa iya ya, kecuali kalo ada ide-ide yang bagi UI gak mungkin diterapkan, tapi selama ini selalu diakomodir kok.	Setiap usulan selalu diterima, tetapi bila bertentangan dengan kebijakan universitas hal tersebut tidak dapat diterapkan.
6	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah anda dilibatkan dalm pertemuan atau rapat yang menyangkut kebijakan organisasi? J: Iyah...karena kan disini ada koordinator yah..sekarang namanya asisten kepala seperti asisten kepala layanan teknis asisten kepala layanan tata usaha, asisten kepala layanan pengguna dan humas, asisten kepala TI, dan asisten kepala layanan UI-ana. Nah kami berlima memang punya agenda rutin dengan ibu untuk membicarakan kebijakan-kebijakan. Nah dulu sih kita pun sebulan sekali yah, tapi sekarang ibu pokoknya kalo dia perlu ketemu..ya udah ketemu jadi bisa seminggu dua kali tapi kalo tidak ada yang urgent sekali paling tiga bulanan lah. T: Bagaimana prosesnya? J: Biasanya gini...ibu memaparkan dulu visi misinya UI, maunya UI gitu kan jadi UI maunya	Pertemuan hanya melibatkan lima koordinator bagian yang biasanya diadakan sebulan sekali, terkadang seminggu dua kali tergantung tingkat kepentingan pertemuan yang diadakan. Prosesnya yaitu memaparkan masalah kemudian membahasnya dengan para koordinator tersebut.

		seperti ini gini-gini...lalu bagaimana kita mengaplikasikannya disini nah itu yang kita mau diskusikan gitu.	
7	Keandalan Informasi mengenai pekerjaan (Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan Keandalan)	T: Apakah atasan atau rekan sekerja memberitahukan secara jelas mengenai pekerjaan yang dilakukan? J: Kita ada punya... semua staf emang punya jobdesk..itu jelas, informasinya cukup..cukup jelas karena jobdesk itu juga kita susun bersama... kalo dari teman sekerja saya kira ngga yah kurang yah, karena mungkin lebih gini orang tuh lenbh fokus kerjaan saya ini yah ini aja gitu kan mereka mungkin, kalo staf merasa dia ga perlu tau kerjaan orang lain tuh apa, jadi yang perlu paham tuh ya itu level ini tadi asisten kepala itu.	Kejelasan informasi mengenai pekerjaan terdapat pada jobdesk masing-masing staf karena jobdesk tersebut disusun bersama-sama. Untuk para asisten kepala, mereka harus mengerti jobdesk para bawahan dari tiap-tiap bagian yang mereka pegang.
8	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Bila ada kesulitan dalam pekerjaan, apakah atasan bersedia membantu? J: Yah selalu, yah umumnya begitu karena itu tadi dia tidak selalu tahu apa yang terjadi dilapangan gitu yah.. jadi lebih ke eeee...laporan-laporan.	Atasan selalu membantu karena atasan juga ingin mengetahui aktivitas di lapangan.
9	Nilai Dukungan Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan Keandalan	T: Dalam menjalankan tugas, sejauh mana kepercayaan yang diberikan atasan kepada anda? J: Kalo untuk saya yah..saya diberi kepercayaan total...saya merasa yah...! Saya ngga tau kalo anda konfirm ke beliau....mungkin ohh ngga gitu.. hehe tapi saya merasa karena pekerjaan saya di appreciate...yah sejauh ini sih yah tidak banyak masalah tapi untuk kalo beliau sendiri adalah orang yang kalo kita pernah melakukan sekali kesalahan agak sulit bagi beliau untuk mempercayai lagi gitu...jadi menjaga kepercayaan itu harus...suatu keharusan kalo masih mau terus.	Bawahan merasakan bahwa dirinya diberi kepercayaan dalam menjalankan pekerjaan karena setiap pekerjaan yang dilakukan selalu dihargai oleh atasan. Kepercayaan yang diberikan oleh atasan dapat hilang bila bawahan melanggarnya sehingga sulit bagi atasan untuk mempercayai bawahannya kembali.
10	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Sejauh mana kepercayaan dan keterbukaan anda dengan rekan kerja? J: Saya sih merasa saya terbuka cukup terbuka dan teman-teman juga sih tapi dari teman-teman sendiri yah itu tadi saya udah paham karakternya.	Sesama rekan sekerja cukup terbuka tapi itu tergantung dari karakter bawahannya dan koordinator mengetahui akan hal itu.
11	Media Komunikasi	T: Selama ini bagaimana anda menyampaikan informasi yang anda miliki kepada atasan? Media apa yang anda gunakan? Apa ada manfaatnya? J: Kalo ke atasan seperti tadi yah, kalo memang itu bentuknya harus laporan tertulis, segala macam yah kita buat resmi..seperti kita itu kan ada laporan tengah tahunan namanya jadi tiap satu semester itu kita bikin laporan tengah tahunan. Biasanya lewat email atau tertulis.	Dalam penyampaian informasi kepada atasan, para bawahan menggunakan laporan tertulis seperti laporan tengah tahun. Terdapat Buletin SERAT untuk komunikasi internal pustakwan UI.



	kinerja tinggi	dan sholat. Ruang tersebut dibatasi dengan sekat triplek. Untuk ruangan istirahat petugas, disediakan sebuah meja panjang untuk makan dan minum bagi petugas. Di ruangan tersebut tersedia juga tempat sholat serta tempat berbincang-bincang bila ada waktu santai untuk istirahat.	misi akan berdampak pada kinerja tinggi yang diberikan staf.
2	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	Pada saat pengamatan, petugas yang ada di layanan sirkulasi yang berjaga hanya dua orang yaitu Santo dan Eko. Sebenarnya mereka setiap hari bertugas 3 orang, mereka mengatakan kepada peneliti kalau Roni sedang mengikuti pelatihan di lantai 3 ruang serba guna. Santo dan Roni kemudian melayani pengguna yang ingin meminjam buku, setelah keadaan tidak sibuk dan tidak ada pengguna yang dilayani, mereka mulai berbincang satu sama lain mengenai kehidupan mereka dan terkadang mengenai pekerjaan. Mereka berbicara dengan bertatapan langsung karena tidak ada sekat atau jarak yang jauh pada meja kerja mereka, sesekali peneliti juga diajak berbincang-bincang. Kadang mereka sibuk dengan kegiatan mereka sendiri (ketika tidak ada pengguna) seperti main game di komputer atau berselancar di dunia maya, mereka juga sesekali menerima telpon dari bagian lain dan juga menelpon bagian lain untuk hal pekerjaan.	Komunikasi diantara petugas berjalan baik dan mereka saling terbuka satu sama lain.
	Nilai Kepercayaan, keyakinan dan keandalan	Peneliti juga turut terlibat langsung dalam pekerjaan yang dilakukan petugas layanan sirkulasi. Ketika itu peneliti yang sedang mengamati kegiatan petugas pustakawan, membantu sesekali dalam pekerjaan petugas. Peneliti kemudian diberikan pengarahan kepada Eko terlebih dahulu mengenai pekerjaan tersebut. Eko menerangkan setiap langkah-langkah pekerjaan dengan jelas kepada peneliti. Selama pekerjaan berlangsung, peneliti berbincang-bincang dengan Eko mengenai acara atau kegiatan di perpustakaan. Mereka setiap ulang tahun perpustakaan sering mengadakan <i>family gathering</i> untuk	Kemampuan memberikan informasi yang cukup jelas mengenai pekerjaan.

		seluruh staf, menurutnya untuk rasa kebersamaan para staf.	
Pergantian Shift Kerja	<p>Ketika jam 16.00 WIB, pergantian jam kerja dilakukan. Eko yang mendapatkan shift pagi harus pulang dan digantikan petugas dari bagian administrasi yaitu Heni. Sedangkan Santo termasuk shift siang dan pulang jam 19.00 WIB, ketika pulang Eko berpamitan pada semua yang ada di layanan sirkulasi, tanpa menunggu EMA datang mengisi di layanan sirkulasi, Eko juga tidak memberitahukan bahwa dia akan pulang kepada Heni karena menurut Eko sewaktu peneliti menanyakan: T: kalo pergantian shift apa nunggu dulu orang yang menggantikan pak? J: yah itu kan sudah ada jadwal shift yang dibuat, jadi sudah tahu kan harus ada disini (sirkulasi) jam berapa. T: kalo di lantai 4 gimana pak, saya suka liat pergantian shift ga jalan? J: ia emang biasa itu, soalnya apa... kalo jaga di situ bawaanya males. T: knp males pak? J: iyaa karena disana kan sepi suasananya, terus ngelayanin sendiri doang..apa lagi mondar-mandir ngambil tesis yang berat-berat... Semenit setelah Eko pulang, Heni datang kemudian menyapa Santo dan peneliti kemudian ke meja kerjanya di layanan sirkulasi. Pengalaman penulis juga demikian ketika bekerja sambilan pada bulan mei 2009 di Perpustakaan UI pada bagian pelayanan tesis. Ketika itu penulis melihat bahwa petugas pada lantai 4 layanan tesis saat pergantian jam kerja (sistem shift), terkadang lama dalam mengisi kembali pergantian tersebut malah pernah sampai tidak datang, sehingga pelayanan tesis yang merupakan layanan paling dimanfaatkan pengguna perpustakaan tidak berjalan maksimal.</p>	Pergantian jam kerja dengan sistem shift, diperlukan komunikasi yang baik agar tidak menghambat pekerjaan	
Nilai Kepercayaan, keyakinan dan keandalan	<p>Heni kemudian melayani pengguna tanpa ada kesulitan walaupun itu bukan bagiannya karena bagiannya di Administrasi. Santo dan Heni berbincang dengan akrab tanpa ada rasa canggung, setelah itu Santo merapihkan buku-buku yang dikembalikan, tiba-tiba datang Sahrul dari bagian lain untuk sekedar berkunjung dan ngobrol dengan rekan sekerja di layanan sirkulasi, bahkan Sahrul juga melakukan pekerjaan di layanan sirkulasi, walaupun bukan shiftnya saat itu.</p>	<p>Para staf diharuskan mengerti semua bagian karena informasi yang diberikan organisasi cukup jelas mengenai pekerjaan. Komunikasi antar bagian lain tidak hanya lewat media, tetapi bisa bertatap langsung.</p>	

Catatan Lapangan

Hari/Tanggal : Sabtu/07 November 2009  
 Waktu : 09.00-15.00  
 Tempat : Lt 2 Gd B Layanan Sirkulasi  
 Kegiatan : Observasi

No	Tema	Peristiwa	Interpretasi
	<p>Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan</p> <p>Nilai Kepercayaan, keyakinan dan keandalan</p>	<p>Peneliti datang pada pukul 09.00 WIB ke layanan sirkulasi pada saat itu hanya Roni dan Heni yang sedang berjaga di meja layanan sirkulasi. Pada saat itu Heni sedang menerima telpon dari bagian lain mengenai masalah pekerjaan perpustakaan, pada saat yang bersamaan datang Office Boy (OB) menghampiri Heni, OB tersebut berbicara kepada Heni secara langsung mengenai suatu hal, OB tersebut berbicara tanpa ada rasa canggung atau takut, ekspresi mukanya terlihat tidak tegang dan sering tersenyum. Setelah itu Heni menyuruh OB itu untuk pergi ke bagian lain mengantarkan sesuatu dan memberikan pesan untuk bagian itu, tetapi OB itu kurang paham penjelasan Heni, lalu Heni mengulang kembali perintah yang diberikan untuk OB itu dengan gerak tubuh, penekanan intonasi serta diperlambat dan diperjelas bahasa yang digunakan, akhirnya OB itu paham mengenai informasi yang diberikan.</p>	<p>Komunikasi yang terjadi antara sesama anggota organisasi walaupun kedudukan dan status berbeda, menunjukkan rasa keterbukaan.</p> <p>Setiap informasi mengenai pekerjaan di beritahukan secara jelas</p>
	Nilai Dukungan	<p>Roni dan Heni terlihat mengobrol dengan asik mengenai hal-hal diluar pekerjaan, ketika itu datang Hendro dari lantai bawah dan menyapa Roni, Heni serta peneliti dengan ramah. Peneliti kemudian berbincang-bincang dengan Hendro, ternyata Hendro sedang bekerja di bagian sirkulasi tetapi tadi ia sedang ada keperluan sebentar jadi harus meninggalkan pekerjaan.</p>	<p>Tegur sapa antar staf memperlihatkan rasa saling menghargai diantara rekan kerja</p>
	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	<p>Ketika jam 11.30, ada pengguna datang ke meja sirkulasi dengan maksud untuk menjadi anggota perpustakaan agar ia bisa meminjam buku. Pada saat itu yang sedang bertugas Heni sedangkan Roni tidak ada ditempat dan Hendro sedang minum kopi di ruang istirahat, saat itu ada kesulitan dalam memasukan identitas pengguna dan Heni tidak begitu paham mengenai hal itu, kemudian ia memanggil rekannya Hendro di ruang istirahat untuk membantunya tapi ternyata Hendro tidak bisa juga kemudian Heni</p>	<p>Setiap kesulitan selalu dikomunikasikan kepada rekan sekerja untuk dipecahkan bersama</p>

		menunggu Roni datang untuk membantunya.	
Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	Komunikasi Horizontal	<p>Pada pukul 11.45 petugas yang berjaga hanya Roni saja, kebetulan sekali pengguna banyak yang datang ke meja sirkulasi, sedangkan Heni dan Hendro sedang ngobrol. Roni sibuk sekali melayani pengguna tetapi ia tidak meminta bantuan kepada rekan sekerjanya dan berusaha melayani sendiri.</p> <p>Di ruang istirahat yang terletak disebelah ruang sirkulasi, Hendro dan Heni sedang berbicara mengenai suatu hal yang sifatnya pribadi kepada Heni, terlihat raut muka Hendro yang kesal dalam bercerita mengenai hal tersebut dan Heni dengan wajah serius mendengarkan setiap cerita Hendro</p>	<p>Setiap kesulitan sebaiknya dikomunikasikan kepada rekan sekerja sehingga pekerjaan dapat dikerjakan bersama-sama</p> <p>Keterbukaan dan keterusterangan diantara para staf dalam berkomunikasi</p>
Komunikasi Horizontal	Komunikasi Horizontal	<p>Ketika selesai berbicara dengan Hendro, Heni kemudian kembali ke meja sirkulasi dan mulai melayani kembali pengguna dan Roni kemudian ke ruang istirahat untuk sekedar merokok, sedangkan Hendro tidak pernah melayani di meja sirkulasi dia hanya mengembalikan buku yang sudah dipinjam ke rak buku. Saat itu ada pengguna yang menanyakan masalah soft copy tesis, ternyata Heni belum paham mengenai masalah tersebut dan kemudian ia berjalan menuju ruang istirahat dan menanyakan masalah itu kepada Roni, Roni langsung membantu Heni mengenai masalah soft copy tesis itu.</p>	<p>Kesulitan dalam pekerjaan dapat diatasi dengan berkomunikasi secara langsung dengan rekan sekerja</p>
Komunikasi Horizontal	Komunikasi Horizontal	<p>Pada jam istirahat sekitar pukul 12.30, Roni memberitahukan pada Heni yang sedang berjaga di meja sirkulasi bahwa ia dan Hendro ingin sholat di lantai bawah dan menitipkan layanan sirkulasi pada Heni. Pada saat berjaga sendiri, Heni sering menerima telpon dari bagian lain baik itu dalam hal pekerjaan atau diluar pekerjaan atau sekedar ngobrol dengan bagian lain. Setelah sejam berlalu Hendro dan Roni kembali ke layanan sirkulasi kemudian Heni bergantian sholat</p> <p>Terlihat kembali Hendro dan Heni kembali melanjutkan masalah yang tadi mereka bicarakan, mereka berbicara di meja sirkulasi Heni duduk sambil melayani pengguna dan Hendro berdiri dengan ekspresi yang masih sama seperti tadi sedangkan Roni melakukan <i>shelving</i>.</p> <p>Pada jam 14.30 ketika perpustakaan sudah mulai</p>	<p>Pergantian dalam pekerjaan dilakukan dengan berkomunikasi langsung.</p> <p>Rekan sekerja sangat terbuka dalam berkomunikasi.</p>

	berbenah untuk tutup, Heni menanyakan pada Roni mengenai pekerjaan yang belum dipahami oleh Heni, kemudian Roni menerangkan dengan jelas kepada Heni.	Setiap masalah pekerjaan dikomunikasikan kepada rekan sekerja
--	---	---

### Catatan Lapangan

Hari/Tanggal : Minggu/08 November 2009

Waktu : 09.00-15.00

Tempat : Lt 2 Gd B Layanan Sirkulasi

Kegiatan : Observasi

No	Tema	Peristiwa	Interpretasi
	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	Pada jam 09.00 WIB, peneliti datang ke layanan sirkulasi di tempat itu hanya ada Santo dan Juriah yang sedang berjaga melayani pengguna, sedangkan Budiman ada di ruang istirahat sedang merokok jadi setiap hari ada tiga orang yang berjaga di layanan sirkulasi. Kemudian Santo menuju ruang istirahat untuk mengajak makan siang Budiman dan memberitahukan Juriah untuk bergantian istirahat. Budiman dan Santo berincang-bincang sambil makan di ruang istirahat mereka membicarakan tentang hobi dan kegiatan mereka di rumah, suasananya santai terlihat dari wajah mereka yang sesekali terlihat tersenyum dan tertawa bersama-sama sambil menyantap makan siang. Keadaan pada hari minggu memang tidak seperti hari biasa, terasa sepi dan tidak banyak staf perpustakaan yang masuk bekerja, hanya pelayanan perpustakaan saja yang buka pada hari itu.	Pada saat jam makan siang para staf tetap berkomunikasi dengan rekannya mengenai pekerjaan atau diluar pekerjaan, mereka saling terbuka
	Komunikasi Horizontal	Saat itu jam 12.10 ada pengguna yang datang menanyakan masalah buku yang dipinjam kepada Juriah, karena Juriah bukan merupakan staf asli bagian layanan sirkulasi, ia hanya sedang ditempatkan disitu, Juriah kurang paham mengenai masalah tersebut, kemudian ia menanyakan langsung pada Santo yang masih menyelesaikan makan siangnya dengan segera Santo membantu Juriah untuk menyelesaikan masalah pengguna tersebut	Saling berkomunikasi antar staf bila mengalami kesulitan memperlihatkan terciptanya kerjasama dan hubungan yang baik diantara rekan kerja
	Komunikasi ke bawah	Ketika jam 14.25 peneliti berbincang-bincang dengan Juriah mengenai keadaan perpustakaan selama di pimpin Kepala Perpustakaan yang sekarang. Peneliti: udah berapa lama Bu kerja disini? Juriah: eeehm berapa yah, udah lama juga sih, yah dari tahun 1989,	Komunikasi yang terjadi antar bawahan harus dilakukan secara berkala, sehingga bawahan

	berarti udah berapa tuh?20 tahun yah. Peneliti: wah betah banget Bu, enak kerja disini bu? Juriah: yah kalo betah, di betah-betahin, tapi yah kurang enak sekarang disini. Peneliti: loh dulu enak ya bu?apa sama kayak sekarang? Juriah: iya enakan dulu, orangnya bagus manajemen organisasinya, kalo yang sekarang kurang akrab kurang merangkul gitu.. Peneliti: memang jarang komunikasi Bu? Juriah: ngga sih, suka ngomong kok, orangnya terbuka kadang dia juga mau dikasih saran sama kritik, tapi itu kurang akrab, akrabnya sama yang deket dia aja, kayak koordinator gitu..	merasa diperhatikan.
--	---	----------------------

Catatan Lapangan : No.3  
 Pengamatan/Wawancara : Wawancara  
 Tanggal/Waktu : 26 Oktober 2009 / jam 10.00-10.30  
 Durasi : 15 menit  
 Tempat : Gd. B Lt.4 Perpustakaan Pusat UI  
 Informan : Budiman

No	Tema	Pertanyaan dan Jawaban	Interpretasi
1	Proses Komunikasi	T: Selama ini bagaimana komunikasi anda dengan atasan dan rekan sekerja? J: Kalo saya sih dengan atasan itu.... bisa langsung ( koordinator) langsung ke atasan atau bisa juga melalui rapat-rapat eh.....(mikir), bisa juga langsung ke bu Luki karena kita apa...udah dibilang kayak keluarga gitu. T: Rekan sekerja? J: Nah kalo dengan rekan kerja kita bisa langsung atau pada waktu-waktu istirahat kita bisa bincang-bincang gitu, melalui forum kita rapat juga bisa gitu.	Komunikasi secara langsung yang diterapkan bawahan dan atasan dapat menciptakan suasana kekeluargaan dalam pekerjaan.
2	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Apakah anda selama ini bebas berbicara kepada atasan dan rekan sekerja? J: Kalo itu sih..bebas-bebas aja kalo masih di apa..masalah kerjaan kita bisa di omongin di rapat atau langsung. T: Rekan kerja: eh..eh kalo rekan sekerja kan kita udah akrab banget bisa langsung sambil becanda atau bisa juga ya kita apalah... serius gitu	Kebebasan dalam berkomunikasi juga terbawa dalam suasana rapat. Keakraban antara rekan sekerja merupakan pemicu kebebasan dalam berkomunikasi.
3	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Menurut anda, apakah atasan anda bersedia mendengarkan keluhan yang anda sampaikan? Contohnya? J: Kita sebelumnya kalo mau itu.. kitakan ada koordinator..biasanya keluhan itu kita tampung ke koordinator masing-masing, biasanya kita ngomong dulu..sebaiknya gitu kan nanti bisa ke	Keluhan dari para bawahan biasanya ditampung terlebih dahulu oleh para koordinator yang kemudian koordinator menyampaikannya kepada atasan.

		atasan langsung. Jadi ada prosedurnya, lebih keliatan kantor lah gitu kan.	
4	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah atasan menerima saran dan kritik dari bawahan? Misalnya? J: Biasanya kalo positif mereka sangat menerima tapi kalo negatif kadangkala didengerin kemudian nanti dicari masalahnya apa terus pemecahannya apa gitu biasanya itu juga disampaikan ke koordinator	Saran positif dan negatif biasanya ditampung oleh para koordinator kemudian dicarikan solusi yang terbaik.
5	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah setiap usulan anda diterima atau didengarkan oleh atasan? J: Yah kalo memang bagus yah diterima kalo ngga terlalu apah ngga terlalu buat pengembangan perpustakaan ditampung dulu deh..nanti pemecahannya yaitu ntar ada pertemuan lagi koordinator kepala nanti dibahas gimana-gimananya	Ide/gagasan yang bagus untuk pengembangan perpustakaan akan diterima dan ditampung, kemudian akan dibahas dalam pertemuan atau rapat.
6	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah anda dilibatkan dalm pertemuan atau rapat yang menyangkut kebijakan organisasi? J: Kalo rapat misalnya bagian layanan kalo kaitannya dengan pelayanan yang sekarang kan saya di bagian pelayanan tesis dilibatkan gitu.	Selain rapat dengan atasan, rapat juga diadakan pada tiap bagian dna para staf terlibat didalamnya.
7	Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan Keandalan	T: Apakah atasan atau rekan sekerja memberitahukan secara jelas mengenai pekerjaan yang dilakukan? J: iyah..kan udah ada jobdesk..jobdesknya kan udah ada yang diberikan oleh kepala nanti kita simpenin nih saya nih dibagian tesis nih apa aja tugasnya..ada. Yah ini dari koordinator dan yang tentunya disahkan oleh kepala perpustakaan.	Kejelasan informasi mengenai pekerjaan terdapat pada jobdesk masing-masing staf dan jobdesk itu sudah disahkan oleh kepala perpustakaan.
8	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Bila ada kesulitan dalam pekerjaan, apakah atasan bersedia membantu? iyah pasti, apa aja kesulitan di ini gitu kan.	Atasan membantu bawahan bila mengalami kesulitan.
9	Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan Keandalan	T: Dalam menjalankan tugas, sejauh mana kepercayaan yang diberikan atasan kepada anda? J: Atasan seratus persen percaya ama kita, seratus persen..emang karena kita kan pustakwan yang harus profesional namanya pustakwan harus bisa semua kerjaan di bagian apa seperti kerja di bagian pengolahan atau pengadaan gitu.	Kepercayaan yang diberikan oleh atasan terlihat dari pemberian tugas kepada bawahannya.
10	Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan	T: Sejauh mana kepercayaan dan keterbukaan anda dengan rekan kerja? J: Kita kan udah bertahun-tahun tapi kalo dalam pekerjaan yah kita percaya dengan mereka, yah sama-sama pustakawan pasti lah	Kepercayaan antar rekan sekerja terjalin karena mereka sudah lama bekerja bersama-sama.

	Keandalan	profesional juga, jadi kita percaya seratus persen percaya sama mereka lah dalam hal mengerjakan apa..tugas yang bukan bagiannya gitu,misalnya mereka ke bagian tempat kita gitu kita percaya sama mereka.	
11	Media Komunikasi	T: Selama ini bagaimana anda menyampaikan informasi yang anda milki kepada atasan? Media apa yang anda gunakan? Apa ada manfaatnya? J: yah kita nyampein apa adanya gitu, medianya sih pake Iphone(telepon kantor). Manfaatnya ada, kalo kita dalam masalah apa gitu kita kan bisa bicara atau ngomong, bicara gitu tanya masalahnya apa kali temen bisa ngebantu.	Media telpon dalam berkomunikasi juga dapat digunakan untuk memecahkan suatu masalah.

Catatan Lapangan : No.4  
 Pengamatan/Wawancara : Wawancara  
 Tanggal/Waktu : 26 Oktober 2009 / jam 11.15-11.40  
 Durasi : 14 menit  
 Tempat : Gd. B Lt.3 Perpustakaan Pusat UI  
 Informan : Ningsih

No	Tema	Pertanyaan dan Jawaban	Interpretasi
1	Proses Komunikasi	T: Selama ini bagaimana komunikasi anda dengan atasan dan rekan sekerja? J: Saya sih eee.. untuk komunikasi biasanya, yah baik yah, memang saya ditugaskan langsung dari atasan saya bisa memberikan informasi juga komunikasi itu langsung juga ke atasan, tapi kalo ada surat tugas lainnya mungkin saya akan disini kan atasan saya ada Pak Irman gitu.. mungkin ke pak irman terus pak irman nanti ke bu luki gitu kan, tapi kalo ada saya harus berkomunikasi langsung ke bu luki saya bisa langsung gitu eehm	Komunikasi formal yang terjadi mengikuti prosedur yang ada, seperti bawahan dapat mengkomunikasikan pekerjaan kepada koordinator dan koordinator menyampaikannya kepada kepala perpustakaan.
2	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Apakah anda selama ini bebas berbicara kepada atasan dan rekan sekerja? J: Eeehh dalam pekerjaan sih kita bebas yah, apa yang kita bilang misalkan..eee sebaiknya seperti ini atasan sih oke aja sih selagi itu menurut kita dilapangan baik dan atasan kan hanya menerima hasil laporan hasil perkerjaan kita..ga pa pa sih, bebas. Kalo antar layanan kita bebas yah, kalo disini kan ada beberapa bagian yah, mungkin antar disini layanan dan rekan di lantai 3 dan rekan di	Dalam pekerjaan, komunikasi berlangsung secara terbuka baik itu satu bagian atau antar bagian.

		lantai 2, karena saya juga pernah di lantai 2 jadi apa yang saya tahu misalkan ada masalah seperti ini saya akan mengkomunikasikan sama yang bertanggung jawab di lantai 2.	
3	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Menurut anda, apakah atasan anda bersedia mendengarkan keluhan yang anda sampaikan? Contohnya? J: yah dia bersedia kok, ehm biasanya kalo kita kayak gini ada yang langsung dan tidak langsung yah..misalkan saya kalo ke pak irman bisa langsung seperti tadi saya bilang terus nanti pak irman menyampaikan ke bu luki gitu kan ke atasan langsung, sesuai prosedur	Keluhan yang disampaikan bawahan dapat diterima langsung oleh koordinator kemudian koordinator menyampaikannya ke kepala perpustakaan.
4	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah atasan menerima saran dan kritik dari bawahan? Misalnya? J: Eeéh kalo saran sih mungkin menerima tapi kalo kritik sih saya agak ragu yah (sambil tertawa kecil) karena kan kita gak tau, biasanya seperti-seperti ini, yah ditampung sih sama beliau gitu terus disampein pada rapat sama kepala perpustakaan.	Saran dan kritik dari bawahan akan ditampung oleh koordinator bagian dan kemudian disampaikan pada rapat kepada atasan.
5	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah setiap usulan anda diterima atau didengarkan oleh atasan? J: Eeéh ya mungkin..ya apa... beliau ga bisa langsung terima aja ya tapi beliau juga akan mencoba gitu.	Setiap usulan dari bawahan akan dikaji bersama terlebih dahulu kemudian baru diterima oleh atasan(koordinator)
6	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah anda dilibatkan dalm pertemuan atau rapat yang menyangkut kebijakan organisasi? Bagaimana prosesnya? J: Eeéh untuk kebijakan-kebjikan itu karena disini ada prosedurnya yah seperti saya bilang biasanya para koordinator aja.. eeéh biasanya hasil rapat itu dari bu clara notulennya itu disebar ke kita lewat email, hasilnya seperti ini	Pertemuan yang membahas kebijakan organisasi hanya melibatkan para koordinator bagian dan hasil rapat tersebut disebar melalui email kepada bawahan.
7	Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan Keandalan	T: Apakah atasan atau rekan sekerja memberitahukan secara jelas mengenai pekerjaan yang dilakukan? J: Kita kan ada surat tugas yah.. job description itu kan masing-masing pekerjaannya seperti ini seperti ini jelas sih kan ada suratnya. T: Rekan kerja: Yah mungkin kalo masing-masing satu tim disini yah kita rasa kita saling membantu yah memberikan informasi mengenai pekerjaan.	Penjelasan mengenai pekerjaan sudah tertulis secara jelas pada jobdesk yang diterima masing-masing, terkadang rekan sekerja juga turut membantu memberikan informasi mengenai pekerjaan.
8	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Bila ada kesulitan dalam pekerjaan, apakah atasan bersedia membantu? J: iya sih misalkan dalam hal pekerjaan, apa yah menemukan kesulitan gitu misalkan...buku...apa sih..databasenya ada ternyata bukunya gak ada kan itu juga kita kesulitan dalam menginformasikan ke user. Terus saya juga akan	Bawahan yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan akan langsung menyampaikan kepada koordinator.

		memberitahukan kepada pak irman, terus eeh pak irman akan mencari tahu buku ini pernah hilang atau ngga terus nanti kita juga akan ngasih tau TI, didatabenya di tulis dihilangkan saja gitu, jadi kita memang tidak bisa bekerja sendiri kan.	
9	Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan Keandalan	T: Dalam menjalankan tugas, sejauh mana kepercayaan yang diberikan atasan kepada anda? J: Menurut saya pribadi sih sepenuhnya iya karena saya disini sebagai penanggung jawab yang UI-ana yah jadi saya bener-bener dikasih kepercayaan eeh untuk pengumpulan koleksi UI-ana, tesis itu kan.	Atasan mempercayai secara penuh kepada bawhan dalam menjalankan tugas.
10	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Sejauh mana kepercayaan dan keterbukaan anda dengan rekan kerja? J: Dalam hal pekerjaan yah kita kan saling berkaitan yaitu udah otomatis terbuka karena kan saling berkaitan mana yang kesulitan kita apa mungkin temen yang lain punya jalan apa cara seperti ini gimana gitu kita sering terbuka gitu, tapi juga ada hal-hal yang tertentu yang ga harus terbuka kan	Dalam pekerjaan keterbukaan diperlukan untuk menciptakan kerjasama dalam pekerjaan, sehingga rekan sekerja dapat membantu bila salah satu mengalami kesulitan.
11	Media Komunikasi	T: Selama ini bagaimana anda menyampaikan informasi yang anda milki kepada atasan? J: Saya akan ngomong langsung ke pak Irman, ini seperti ini seperti ini gitu, informasi terus eeh tadi pekerjaanya seperti ini pak irman yang kita hadapi gini-gini dan pak irman akan langsung menampung...saya biasanya langsung sih, langsung saya. T: Media apa yang anda gunakan? Kayaknya Iphone, kita bisa langsung misalnya kita menginformasikan kemana, mungkin ke bagian lain yah kita bisa pake itu sih iphone. Terkadang misalnya pemberitahuan-pemberitahuan kayak hasil rapat kita lewat email seperti yang temen-temen suka dapat T: Apa ada manfaatnya? Saya manfaat banget karena saya yang tadinya tidak tahu informasi, apa jadi saya tahu	Untuk para staf biasanya menyampaikan informasi secara langsung kepada koordinator. Para staf mendapatkan informasi mengenai hasil rapat atau pemberitahuan lainnya melalui email. Dengan begitu para bawahan mengetahui informasi yang sedang berkembang dalam organisasinya.

Catatan Lapangan : No.5  
Pengamatan/Wawancara : Wawancara  
Tanggal/Waktu : 26 Oktober 2009 / jam 13.00-13.30  
Durasi : 14 menit  
Tempat : Gd. B Lt.3 Perpustakaan Pusat UI

Informan

: Indra

No	Tema	Pertanyaan dan Jawaban	Interpretasi
1	Proses Komunikasi	T: Selama ini bagaimana komunikasi anda dengan atasan dan rekan sekerja? J: Ehmmm umumnya langsung, ya atau bisa melalui sms yah, ehh terus juga email, caranya lo yah..alat yang untuk menggunakannya itu. Yah kalo rekan sekerja umunya sih langsung, bisa langsung	Komunikasi dengan atasan dan rekan sekerja umumnya secara langsung atau bisa melalui email dan media lainnya.
2	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Apakah anda selama ini bebas berbicara kepada atasan dan rekan sekerja? J: Ehmm iya bebas, eeh artinya sepanjang itu konteks pekerjaan nah kita perlu disampaikan, disampaikan secara langsung.	Dalam pekerjaan komunikasi berjalan bebas, terlihat dari penyampaian setiap informasinya secara langsung.
3	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Menurut anda, apakah atasan anda bersedia mendengarkan keluhan yang anda sampaikan? Contohnya? J: Sejauh ini iya mendengarkan, umpamanya mengenai kaitannya dengan suatu proyek kegiatan yah.	Atasan tetap bersedia mendengarkan keluhan dari bawahannya.
4	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah atasan menerima saran dan kritik dari bawahan? Misalnya? J: eeehmm sejauh, sejauh ini iya yah menurut pandangan saya yah, iya yah menurut pandangan saya seperti itu, ehmm saran umpamanya bagaimana kalo eeh bentuk formatnya seperti ini, tapi beliau juga memberi masukan kalau hal ini tidak baik sebaiknya seperti ini, jadi ada dua komunikasi dalam hal ini gitu yah	Atasan menerima masukan saran dan kritik dari bawahannya.
5	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah setiap usulan anda diterima atau didengarkan oleh atasan? J: Namanya ide atau gagasan itu kan tidak bisa dipandang dari sudut kita sendiri artinya kita harus berbicara sistim gitu loh jadi bisa jadi itu tidak diterima gitu kan karena sistim tidak mengakomodir hal itu, bisa juga diterima gitu loh seperti itu, jadi tergantung yah..seperti itu tergantung apa yang disampaikan gitu loh.	Ide atau gagasan yang diberikan oleh staf akan diterima atau didengarkan bergantung pada hal apa yang akan disampaikan.
6	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah anda dilibatkan dalm pertemuan atau rapat yang menyangkut kebijakan organisasi? Bagaimana prosesnya? Oh iya dilibatkan, ada undangan formal, bisanya dalam bentuk surat, undangan formal atau kalo sifatnya mendadak hanya pemberitahuan melalui telepon atau sms gitu. Hanya level koordinator dalam hal ini gitu loh yang dilibatkan.	Proses pertemuan menggunakan undangan formal, tapi bila sifatnya mendadak biasanya melalui SMS atau telpon dan yang terlibat hanya para koordinator.
7	Nilai	T: Apakah atasan atau rekan sekerja memberitahukan	Atasan menyamapaikan

	Kepercayaan, Keyakinan dan Keandalan	secara jelas mengenai pekerjaan yang dilakukan? J: Biasanya yang disebut jelas itu dalam hal ini tidak detail yah. Bahwa di kasih tanggung jawab ini silahkan jalankan gitu loh.. yah jadi secara garis besar disampaikan mengenai pekerjaan.	penjelasan mengenai pekerjaan dan para bawahan dituntut untuk memahaminya sendiri.
8	Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan Keandalan	T: Dalam menjalankan tugas, sejauh mana kepercayaan yang diberikan atasan kepada anda? J: yah baik yah, sepanjang ini tidak ada kendala artinya gini saya diberikan tanggung jawab dan saya menjalankan gitu loh, sejauh mana yah..selama ini seperti itu prosesnya ya kan tidak ada permasalahan yang menurut saya, ini dikasih tanggung jawab anda harus menjalankan ini, silahkan lakukan gitu loh gimana anda mengatur itu, seperti itu.	Tanggung jawab yang diberikan oleh atasan dalam menjalankan pekerjaan merupakan bentuk kepercayaan yang diberikan atasan kepada para stafnya.
9	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Sejauh mana kepercayaan dan keterbukaan anda dengan rekan kerja? J: Tergantung-tergantung, terbuka dalam hal apa kalo dalam kaitannya pekerjaan yang melibatkan yah rekan tersebut yah kita harus menyampaikan.	Dalam hal pekerjaan, keterbukaan itu harus disampaikan.
10	Media Komunikasi	T: Selama ini bagaimana anda menyampaikan informasi yang anda milki kepada atasan? Media apa yang anda gunakan? Seperti yang saya katakan, bisa melalui sms saya sampaikan, bisa melalui email bisa juga langsung gitu loh, yah jadi saya gunakan untuk menyampaikan informasi itu gitu loh. Apa ada manfaatnya? oh iya jelas dong sangat bermanfaat dalam konteks pekerjaan saat ini gitu loh kan karena membutuhkan kecepatan, kita gak harus bertemu muka untuk pengambilan keputusan itu.	Email dan telpon merupakan media utama dalam berkomunikasi kepada atasan maupun bawahan. Menghemat waktu dan lebih efisien.

Catatan Lapangan : No.6  
 Pengamatan/Wawancara : Wawancara  
 Tanggal/Waktu : 02 November 2009 / jam 11.00-13.30  
 Durasi : 14 menit  
 Tempat : Gd. B Lt.3 Perpustakaan Pusat UI  
 Informan : Hendra

No	Tema	Pertanyaan dan Jawaban	Interpretasi
1	Proses	T: Selama ini bagaimana komunikasi anda dengan atasan dan rekan sekerja? J: aah kalo untuk	Kesibukan atasan membuat para bawahan jarang

	Komunikasi	berkomunikasi jarang yah... karena ini atasan mungkin sibuk terus jadinya lebih banyak sibuk kan, sehingga tidak berhubungan langsung. Kalo ada hal-hal yang perlu aja berhubungan... saya kan paling bawah nieh kondisinya nieh para koordinator yang lebih dekat yang lebih sering berkomunikasi T: Rekan kerja: J: Ohhh bagus, gak masalah... kita terbuka kita banyak becanda, gak masalah deh.... bagus sih.	berkomunikasi secara langsung. Para koordinator lebih banyak berkomunikasi secara langsung kepada atasan dibandingkan staf yang berada pada level bawah.
2	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Apakah anda selama ini bebas berbicara kepada atasan dan rekan sekerja? J: Bebas..bebas, atasan langsung atau pimpinan?bebas artinya kita dalam apa.... demokratis, semua demokratis, pimpinan demokratis. T: Rekan sekerja? J: Sama-sama bebas juga, Cuma kan sama pimpinan kan kita bicaranyanya berbeda, sama kita sama temen sejawat lebih terbuka	Atasan bersifat demokratis dalam berkomunikasi kepada bawahan. Dalam berkomunikasi keterbukaan kepada teman sejawat lebih dapat dirasakan dibandingkan dengan atasan, karena gaya berbicara kepada atasan berbeda bila dibandingkan dengan rekan kerja.
3	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Menurut anda, apakah atasan anda bersedia mendengarkan keluhan yang anda sampaikan? Contohnya? J: biasanya yaaah...(mikir) yah sering mendengar, tapi kalo saya kan seperti tadi semula kan..tuh jarang gitu yang lebih banyak para koordinator kan, karena koordinator jembatannya bawahan. T: Koordinator? J: Yah seharusnya mendengarkan...kita kan ga tahu kan, mereka kan seharusnya yang lebih tahu iya kan, tapi selama ini yah baik-baik aja.	Atasan jarang mendengarkan penyampaian keluhan secara langsung dari staf yang berada pada level bawah. Keluhan tersebut biasanya ditampung oleh para koordinator, jadi koordinator berfungsi sebagai penghubung antara staf yang berada pada level bawah dengan seorang atasan dalam hal ini kepala perpustakaan.
4	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah atasan menerima saran dan kritik dari bawahan? Misalnya? Ada mungkin, kan gak-gak selalu kan, selalu ada tapi pernah ada saya kasih saran saya kasih kritik ya..keliatannya nerima. Contohnya koordinator suruh A gitu, kita mencoba kasih solusi B dengan argumentasi begini-begini, mereka memahami gitu, eeh mereka menerima, bagus itu.	Bila saran dan kritik bersifat baik, maka hal itu akan diterima oleh koordinator.
5	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah setiap usulan anda diterima atau didengarkan oleh atasan? J: saya gak banyak keinginan jadi jarang usulan. T: Pekerjaan? J: Ya itu dia jarang, tapi kalo ini ya..saya yah gak segen-segen mengusulkan..iya.. itu juga seharusnya kita yang mengusulkan sebagai bawahan.	Bawahan tidak merasa sungkan bila ia memberikan usulan kepada atasan.

6	<p>Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan</p> <p>Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan</p>	<p>T: Apakah anda dilibatkan dalam pertemuan atau rapat yang menyangkut kebijakan organisasi? Bagaimana prosesnya? J: Yah paling sering mengambil keputusan, rapat-rapat yah kepala koordinator dengan pimpinan, koordinator tuh sebagai...utusan yah sebagai..mewakili kita-kita.. gak perlu rame bareng-bareng kan. T : Pemberitahuan hasil rapat: J: Terus terang udah saya katakan jarang bahkan gak pernah, eeh hasilnya. Terus terang jarang mengenai hasil rapat di beritahu, gak efektif dan gak maksimal, misalnya kalo ada persoalan dari atasan..gak sampe kadang-kadang. T: Lewat media? gak pernah itu, gak pernah, buat apa lewat email, orang dekat ini..(satu ruangan) seharusnya kan logikanya lebih efektif menyampaikan, kita ketemu..jalan gitu, email gak perlu kan.</p>	<p>Pengambilan keputusan hanya melibatkan para koordinator, karena koordinator mewakili bawahannya dalam pertemuan tersebut.</p> <p>Bawahan jarang diberikan informasi mengenai hasil rapat, baik itu melalui media atau bertatap muka langsung.</p>
7	<p>Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan Keandalan</p>	<p>T: Apakah atasan atau rekan sekerja memberitahukan secara jelas mengenai pekerjaan yang dilakukan? J: Ehhh saya katakan jelas..karena apa...ini mudah gitu gak rumit yah..gampang jelas, ngga ada pedoman sih kami kan udah lama kerja jadi udah tahu, jadi pengalaman itu yah jadi pedoman gitu,</p>	<p>Informasi pekerjaan cukup jelas diberikan walaupun pedoman tersebut tidak dibuat, karena pekerjaan yang dilakukan gampang dan sudah dilakukan bertahun-tahun.</p>
8	<p>Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan</p>	<p>T: Bila ada kesulitan dalam pekerjaan, apakah atasan bersedia membantu? oh harus dong, memang membantu, yang penting kan kita ngomong</p>	<p>Bawahan juga harus aktif dalam menyampaikan kesulitan mengenai pekerjaan.</p>
9	<p>Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan Keandalan</p>	<p>T: Dalam menjalankan tugas, sejauh mana kepercayaan yang diberikan atasan kepada anda? J: percaya full, bagus..pokoknya percaya full.</p>	<p>Bawahan merasakan bahwa dirinya diberikan kepercayaan penuh dalam menjalankan tugas.</p>
10	<p>Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan</p> <p>Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan</p>	<p>T: Sejauh mana kepercayaan dan keterbukaan anda dengan rekan kerja? J: Percayanya seratus persen, terbukanya full lebar-lebar, ibaratnya buka jendela sampe mentok (tertawa)</p>	<p>Bawahan merasakan bahwa dirinya diberikan kepercayaan penuh dalam menjalankan tugas begitu pula dengan keterbukaan yang ada.</p>

	Keandalan		
11	Media Komunikasi	T: Selama ini bagaimana anda menyampaikan informasi yang anda milki kepada atasan? J: Biasanya menyampaikannya melalui laporan satu bulan sekali gitu pasti, sbulan sekali kita laporkan, medianya langsung berupa laporan, tertulis. T: Media apa yang anda gunakan? Yah paling telepon untuk berkomunikasi dengan yang lain, yah tapi itu juga jarang kan, yah karena deket kan jaraknya, jalan aja juga udah nyampe(sambil senyum), yah temen di tempat lain juga bisa lewat telpon	Penyampaian informasi kepada atasan melalui laporan tertulis setiap sebulan sekali. Media yang digunakan adlah telpon untuk berkomunikasi tetapi lebih sering berkomunikasi langsung.

Catatan Lapangan : No.6  
 Pengamatan/Wawancara : Wawancara  
 Tanggal/Waktu : 09 November 2009 / jam 09.00-10.00  
 Durasi : 20 menit  
 Tempat : Gd. A Ruang Kepala Perpustakaan  
 Informan : Lulu

No	Tema	Pertanyaan dan Jawaban	Interpretasi
1	Nilai Dukungan	T: Bagaimana komunikasi yang terjadi antara anda dengan bawahan? Saya orang yang ga suka formalitas, awal-awal kita punya rapat namanya reboan gitu, rutin gitu setiap rebo kita ketemu, tetapi seiring semakin banyaknya tugas menjadi tidak rutin, tapi kita punya yang namanya agenda untuk pertemuan saya dan teman-teman. Secara formal saya tidak, tidak tidak ingin melakukan komunikasi langsung antara saya dengan level staf karena dia punya koordinator, karena saya kalo mau komunikasi formal maunya lewat koordinator karena saya merasa itu tidak menghargai teman-teman dibawah saya. Jujur aja dalam kurun dua tahun ini sudah terbungkus dalam pekerjaan, sudah tidak sempet lagi bicara sama temen-temen kecuali ada acara-acara yang misalnya halal bihalal kemudian buka puasa bersama nah itu kita ngumpul, dulu itu saya punya waktu untuk berkeliling, jadi begitu kita dateng kita keliling untuk cuma just say hello sama teman-teman (bawahan). Kemarin juga saya ditegur gitu sama temen-temen	Komunikasi berlangsung pada saat rapat yang dinamakan "reboan". Kepala Perpustakaan enggan berkomunikasi langsung secara formal kepada bawahan karena itu tidak menghargai koordinator sebagai penghubung. Kepala perpustakaan kurang mampu meluangkan waktunya untuk bawahan dalam berkomunikasi karena kesibukannya dalam pekerjaan. Tegur sapa yang dilakukan atasan akan menimbulkan perasaan berharga dan penting bagi bawahan.

		katanya ibu udah jarang lagi melakukan hal seperti itu, temen-temen juga ingin disapa langsung. Kesibukan saya juga berlanjut, pas semester genap saya mengajar sampe 12 sks jadi saya udah pasti ngga sempet karena saya gak mau mencuri waktu ini kan....jadi begitu sampe disini saya udah langsung buka komputer udah kerja sampe... sore lagi saya udah harus mengajar, kemudian pas semester genap banyak sekali kegiatan-kegiatan pemerintah yang melibatkan UI.	
2	Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan	T: Menurut anda apakah bawahan dapat menyampaikan ide atau gagasan secara terbuka? J: Bisa banget, makanya saya gak pernah nutup pintu ini karena apa yah..biasanya dulu itu pimpinan sebelumnya selalu nutup pintu, saya ga pernah nutup pintu karena saya berpikir dan temen-temen itu datang selalu liat duluan lewat kaca terus saya sapa duluan. Saya rasa saya bekerja dari ide teman-teman bukan pure dari ide saya karena saya merasa mereka lebih tau terutama dalam hal dilapangan itu	Atasan memberikan kesempatan kepada bawahan yang ingin mengemukakan ide atau gagasannya dengan cara membuka pintunya lebar-lebar. Atasan sangat bergantung dari ide dari bawahan karena atasan tidak mengetahui secara rinci kondisi di lapangan.
3	Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan Keandalan	T: Apakah instruksi yang anda berikan dapat dengan jelas dimengerti oleh bawahan? J: ehmmmm..ada beberapa orang yang langsung mengerti gitu maunya bu luki kayak gini gitu karena saya tidak pernah bicara detail saya selalu bicara global misalnya kita punya kegiatan kayak gini sasarannya kayak gini, mengenai steps-stepsnya saya serahkan sama teman-teman. Saya tidak mengatur bagaimana mereka mencapai samapai disana gitu tapi kita diskusikan bersama. T: Bila mengalami kesulitan: Yah..mudah-mudahan bahwa saya terbuka, saya sih silahkan aja kalo mau menyampaikan hal-hal apa namanya, mengalami kesulitan, ya biasanya sih mereka bicara.	Atasan memberikan kebebasan dalm menentukan langkah yang diambil untuk melakukan suatu pekerjaan tapi hal itu harus didiskusikan terlebih dahulu.
4	Nilai Partisipasi Pembuatan Keputusan	T: Apakah organisasi yang anda pimpin sering mengadakan pertemuan mengenai kebijakan atau pengambilan keputusan? Bagaimana proses pengambilan keputusannya? Apakah bawahan dilibatkan? J: iya lah, bahwa sebetulnya kebijakan saya tidak pernah bikin sendiri artinya itu dari saya selalu kesepakatan, dan pasti melibatkan staf. Saya merasa bahwa keputusan yang kita buat itu adalah	Kebijakan yang akan dibuat dalam rapat merupakan hasil kesepakatan para staf dan kepala perpustakaan hanya mengizinkan layak atau tidaknya.

		keputusan bersama artinya justru datang dari teman-teman karena mereka lebih tahu itu semua. Kalau hasil kesepakatan berasal dari teman-teman dan saya hanya mengatakan iya atau tidaknya jadi saya sih silahkan saja nanti toh bisa diubah lagi.	
5	Nilai Kepercayaan, Keyakinan dan Keandalan	Apakah anda memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas? Misalnya? J: Itu mungkin kelemahan saya juga bahwa ketika memberikan tugas kepada seseorang saya serahkan semuanya saya memberikan otoritas penuh pada dia nah kalo pun nanti ada kesalahan dalam pekerjaan, kalo ada kesalahan nanti saya yang ada didepan, artinya saya akan menjadi tameng kepada pimpinan (rektor). Tapi saya juga tidak suka mengenai ketidakjujuran jadi ketika ada seseorang yang tidak melakukan kejujuran dalam hal pekerjaan, sulit kembali saya membalikan kepercayaan dia untuk hal yang itu.	Kepala perpustakaan memberikan kepercayaan penuh kepada para stafnya, bila stafnya melakukan kesalahan, atasan siap menjadi tameng untuk menutupi hal tersebut. Ketidakjujuran akan merusak kepercayaan yang diberikan atasan kepada para stafnya.
6	Nilai Dukungan	Apakah anda selalu mendukung ide/gagasan dari bawahan anda?misalnya? J: Kalo memang itu akomodatif , memang itu baik yah saya dukung kemudian pasti saya komunikasikan kepada teman-teman yang lain jadi saya tidak pernah melakukan keputusan sendiri-sendiri, jadi itu menjadi kesepakatan bersama. Jadi saya kuncinya Cuma satu.. semua keputusan adalah keputusan bersama tetapi tanggung jawabnya adalah tanggung jawab saya kalo ada apa-apa.	Ide atau gagasan yang baik untuk perkembangan perpustakaan akan didukung oleh atasan tetapi melalui persetujuan bersama.

**LAMPIRAN: SURAT TUGAS Kepala Perpustakaan Universitas Indonesia  
No. 308 B3 /PT 02.H 16/C/2004 tanggal : 31 Agustus 2004**

**Kualifikasi dan Uraian Tugas Staf Layanan Teknis 2 Perpustakaan Universitas Indonesia**

**Kualifikasi :**

1. Pendidikan minimal S1 Perpustakaan atau S2 Non-Perpustakaan plus ijazah persamaan S1 Perpustakaan
2. Memiliki pengetahuan dalam bidang Perpustakaan baik teori maupun praktek
3. Memiliki pengetahuan umum yang luas
4. Mampu berkomunikasi baik kepada atasan maupun kepada bawahan
5. Memiliki inisiatif dan daya kreasi
6. Peka terhadap perkembangan-perkembangan yang baru terutama yang berhubungan dengan bidang perpustakaan dan aplikasi teknologi informasi untuk perpustakaan
7. Memiliki wawasan mengenai bidang ilmu yang menjadi cakupan Universitas
8. Memiliki wawasan mengenai kurikulum dan kegiatan akademik Universitas
9. Memiliki integritas dan komitmen yang tinggi

**Tanggung Jawab**

**Staf Layanan Teknis 2 bertanggung jawab atas:**

1. Pengolahan pustaka UI-ana, pidato dan laporan penelitian
2. Laporan hasil pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya seperti tertera pada deskripsi tugas

**Uraian Tugas Pokok :**

1. Memberi subjek pada pustaka UI-ana, terutama Laporan Penelitian, Pidato Pengukuhan Guru Besar, dan Pidato Dies.
2. Memberi notasi klasifikasi pada pustaka UI-ana, terutama Laporan Penelitian, Pidato Pengukuhan Guru Besar, dan Pidato Dies.
3. Input data bibliografi pustaka UI-ana, terutama Laporan Penelitian, pidato Pengukuhan Guru Besar, dan Pidato Dies ke dalam Modul Pengadaan dan Pengolahan pada *data base* LONTAR
4. Membuat lembar pengiriman pustaka UI-ana, terutama Laporan Penelitian, Pidato Pengukuhan Guru Besar, dan Pidato Dies siap pakai ke bagian layanan pengguna
5. Membantu pekerjaan pengolahan pustaka lain bila diperlukan
6. Membantu pekerjaan pengadaan bila diperlukan
7. Membuat rekap laporan bulanan dan tahunan hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya kemudian menyerahkan kepada koordinator layanan teknis

**Tugas Tambahan :**

- Membantu penyelenggaraan acara/ kegiatan di Perpustakaan U.I.
- Membantu tugas di bagian layanan pengguna
- Membantu melakukan penjajaran pustaka di bagian layanan pemakai (sesuai jadwal)

Demikian kualifikasi dan uraian tugas ini dibuat agar dapat dilaksanakan penuh tanggung jawab.

(lanjutan)

**LAMPIRAN: SURAT TUGAS Kepala Perpustakaan Universitas Indonesia  
No. 308 C1 /PT 02.H 16/C/2004 tanggal : 31 Agustus 2004**

**Kualifikasi dan uraian tugas Humas Perpustakaan Universitas Indonesia**

**Kualifikasi :**

1. Pendidikan minimal S1 Perpustakaan atau S1 bidang lain ditambah Diklat tingkat ahli bidang perpustakaan.
2. Memiliki kemampuan dasar bidang kehumasan.
3. Memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas mengenai Perpustakaan UI dan Perpustakaan di lingkungan UI secara khususnya, serta pengetahuan di bidang akademik UI.
4. Menguasai segala jenis layanan dan fasilitas serta peraturan yang berlaku di Perpustakaan UI dan Perpustakaan lain di lingkungan UI.
5. Mampu bekerja sama dengan lingkungan internal dan eksternal UI dalam rangka memperkenalkan Perpustakaan UI.
6. Memiliki kemampuan berbahasa Inggris secara aktif.
7. Mampu menjawab pertanyaan *user* dan memberi rujukan yang tepat.
8. Mempunyai kemampuan dalam hal *event organizer*.
9. Menguasai aplikasi komputer yang dibutuhkan untuk pekerjaan seorang humas, serta mengikuti perkembangan di bidang teknologi informasi.
10. Memiliki kepribadian yang menarik dan komunikatif.
11. *Smart*, luwes, kreatif, terbuka, senang melayani dan mampu menampilkan diri sebagai representasi dari Perpustakaan UI serta aktif 'berorganisasi', minimal organisasi di bidang Perpustakaan.

**Tanggung jawab :**

Bertanggungjawab atas promosi Perpustakaan UI

**Uraian tugas pokok :**

Tugas yang harus dilaksanakan adalah sebagai berikut:

1. Melayani permintaan *user* tentang berbagai informasi seputar Perpustakaan UI dan akademik UI, baik secara langsung maupun melalui sarana komunikasi yang tersedia ( telepon, atau *e mail* ).
2. Melayani penelusuran informasi melalui sumber yang tersedia baik di Perpustakaan Pusat maupun Perpustakaan di lingkungan UI.
3. Membuat konsep promosi Perpustakaan UI dengan mengadakan kegiatan:
  - a. Melalui kerjasama dengan pihak lain
  - b. Memanfaatkan acara atau kegiatan penting di UI
4. Membuat konsep sarana promosi Perpustakaan UI melalui :
  - a. Sarana publikasi di Website Perpustakaan
  - b. Sarana tercetak : brosur, stiker, tas dan sebagainya
  - c. Sarana spanduk dan umbul – umbul
  - d. Pemberian cinderamata : alat tulis dan lain-lain.
5. Mengkoordinir dan melayani tamu dengan keperluan kunjungan kerja ke Perpustakaan UI
6. Membuat statistik untuk seluruh kegiatan layanan yang ada di Perpustakaan UI
7. Membantu pelatihan penelusuran informasi melalui internet.

**Tugas tambahan :**

1. Membantu penyelenggaraan acara/ kegiatan di Perpustakaan U.I.
2. Membantu tugas di bagian layanan pengguna

Demikian uraian tugas ini dibuat, agar dapat dilaksanakan penuh tanggung jawab.

Lampiran 6: Jadwal Shift

Pembagian Shift Staf Perpustakaan UI Bulan Juli 2009 (Minggu II)

Shift I : 08.00 - 16.00 WIB

Shift II : 11.00 - 19.00 WIB

UNIVERSITAS INDONESIA

PERPUSTAKAAN

www.lib.ui.ac.id



NO	TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB	Minggu II									
		Senin		Selasa		Rabu		Kamis		Jumat	
		06 Juli 2009		07 Juli 2009		08 Juli 2009		09 Juli 2009		10 Juli 2009	
		Shift 1	Shift 2	Shift 1	Shift 2	Shift 1	Shift 2	Shift 1	Shift 2	Shift 1	Shift 2
1	Layanan Tata Usaha 1	Etty Setyawati		Tohidin Siamet		Etty Setyawati		Emma Suryani		Etty Setyawati	
2	Layanan Tata Usaha 2	Tohidin		Mujihadi		Sri Lestari		Sri Lestari		Emma Suryani Ambar	
3	Layanan Tata Usaha 3	Sri Lestari Siamet		Emma Suryani				Tohidin		Wahyudini	
4	Layanan Tata Usaha 4	Mujihadi Ambar									
5	Layanan Tata Usaha 5	Wahyudini									
6	Layanan Teknis 1	Yulianti		Yulianti		Moh. Susilo Natasondjana		Rohmatullah		Moh. Aries Moh. Susilo Natasondjana	
7	Layanan Teknis 2	Amin Moh. Susilo		Suharsi		Amin		Amin			
8	Layanan Teknis 3	Natasondjana		Rohmatullah		Suharsi		Yulianti		Rohmatullah	
9	Layanan Teknis 4	Moh. Aries				Moh. Aries		Moh. Aries		Suharsi	
10	Layanan Penitipan Tas	Ida Mufaidah	Rohmatullah	Ida Mufaidah	Ambar Wahyudini	Ida Mufaidah	Siamet Mujihadi	Ida Mufaidah	Ambar Wahyudini	Ida Mufaidah	Awaludin
11	Layanan Penitipan Tas			Awaludin Kalarensi		Awaludin Kalarensi		Awaludin			
12	Humas & Informasi			Naibaho Iyan		Naibaho				Kalarensi Naibaho	
13	Layanan Internet 1	Iman Sopanda	Iyan Rizayanto	Rizayanto Iman	Sungadi	Iyan Rizayanto	Iman Sopanda	Iyan Rizayanto	Sungadi	Sungadi	Amin
14	Layanan Internet 2	Sungadi		Sopanda		Sungadi Aa Endang		Iman Sopanda Kalarensi		Iyan Rizayanto	
15	Layanan Sirkulasi 1	Sutiman	Nurbaini Kalarensi	Sutiman Aa Endang	Rusman Etty	Suryana	Ahmad Bahrein	Naibaho	Nurbaini		Yulianti
16	Layanan Sirkulasi 2	Rusman	Naibaho	Suryana	Setyawati	Rusman	Yulianti	Sutiman	Rusman	Aa Endang	Iman Sopanda
17	Penyusunan Buku		Awaludin Aa Endang		Amin Moh. Susilo		Rohmatullah		Moh. Susilo Natasondjana Aa Endang	Rusman	Sutiman
18	Penyusunan Buku		Suryana		Natasondjana Agus Heru		Sutiman		Suryana Etty		Tohidin Agus Heru Pramono
19	Layanan Rujukan 1	Agus Heru Pramono	Irman Siswadi	Siswadi	Pramono	Nurbaini Agus Heru	Irman Siswadi	Irman Siswadi Agus Heru	Setyawati	Irman Siswadi	
20	Layanan Rujukan 2		Emma Suryani	Nurbaini Ahmad	Moh. Aries	Pramono Ambar	Emma Suryani	Pramono	Suharsi Siamet	Nurbaini Siamet	Sri Lestari Ahmad Bahrein
21	Layanan Tesis	Ahmad Bahrein	Suharsi	Bahrein	Sri Lestari	Wahyudini	Tohidin	Ahmad Bahrein	Mujihadi	Mujihadi	

Depok, 29 Juni  
Kepala Perpustakaan

*(Signature)*  
Luki Wijaya

Catatan : Staf yang masuk di shift 2, tetap bekerja di tempatnya masing-masing sampai pukul 16.00 WIB. Setelah pukul 16.00 WIB baru pindah ke layanan pengguna sesuai jadwal di atas.  
Iklim komunikasi..., Samaromaim Al-Fashli, FIB UI, 2010