



UNIVERSITAS INDONESIA

**KOMUNIKASI ORGANISASI
DI PERPUSTAKAAN PERGURUAN TINGGI: STUDI KASUS
PADA UNIT PELAKSANA TEKNIS PERPUSTAKAAN
PERGURUAN TINGGI XY**

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

TESIS

**MOHD. ISNAINI
NPM: 0906587426**

**FAKULTAS ILMU PENGETAHUAN BUDAYA
PROGRAM MAGISTER ILMU PERPUSTAKAAN
DEPOK
JULI 2011**

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini dengan sebenar-benarnya menyatakan bahwa tesis ini saya susun tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Indonesia.

Jika kemudian hari ternyata saya melakukan tindakan plagiarisme, saya akan bertanggungjawab sepenuhnya dan bersedia menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Indonesia kepada saya.

Depok, 4 Juli 2011



MOHD. ISNAINI
NPM 0906587426

HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS

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

Nama : Mohd. Isnaini

NPM : 0906587426

Tanda Tangan :






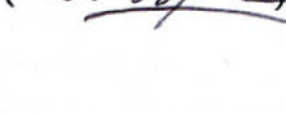

Tanggal : 4 Juli 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis yang diajukan oleh :
Nama : Mohd. Isnaini
NPM : 0906587426
Program Studi : Ilmu Perpustakaan dan Informasi
Judul : Komunikasi Organisasi di
Perpustakaan Perguruan Tinggi :
Studi kasus pada UPT Perpustakaan
Perguruan Tinggi XY

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

DEWAN PENGUJI

Ketua : Fuad Gani, MA ()
Panitera : Ratih Surtikanti, M. Hum ()
Pembimbing : Taufik Asmiyanto, M.Si ()
Penguji : Fuad Gani, MA ()
Penguji : Utami BR. Hariyadi, M.Lib ()

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 4 Juli 2011

Oleh
Dekan
Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya
Universitas Indonesia


Dr. Bambang Wibawarta, SS. MA
NIP. 196510231990031002



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT. Karena atas berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister pada Program Studi Ilmu Perpustakaan dan Informasi pada Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Yth, Bapak Fuad Gani, MA. Selaku Ketua Departemen Ilmu Perpustakaan dan Informasi sekaligus sebagai pembimbing akademik yang telah membimbing penulis menyelesaikan studi ini;
- 2) Yth, Bapak Taufik Asmiyanto, M. Si selaku dosen pembimbing tesis yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini;
- 3) Yth, Segenap Dosen dan karyawan di Program Studi Ilmu Perpustakaan yang telah memberikan bantuan dan bimbingan kepada penulis;
- 4) Pihak Perpustakaan Pusat UI dan Perpustakaan FIB UI yang telah berkenan memberikan pelayanan yang terbaik kepada penulis untuk mendapatkan informasi baik untuk tugas mata kuliah maupun tugas akhir ini;
- 5) Pihak UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY khususnya para informan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- 6) Pihak Subdit Perpustakaan, Bantuan dan Beasiswa Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Departemen Agama yang telah memberikan beasiswa kepada saya;
- 7) Orang tua penulis (Almarhum Ayahanda Mohd. Arief, semoga ayahanda mendapat tempat yang layak disisi Allah SWT Amin. Kemudian Ibunda tercinta Zuraidah A. Madjid yang selalu mendo'akan semoga ananda menjadi anak yang sholeh anak yang berbakti dan anak yang thoat kepada Allah SWT) dan seluruh keluarga yang telah memberikan bantuan dukungan moral;

- 8) Yang tersayang Istriku Rismaneli, S.PdI yang senantiasa memberikan dukungan dan mendo'akan selama dalam pendidikan. Buah hatiku Ananda Mohd. Ardi Ramadhan yang selalu ditinggal pergi oleh ayahanda karena ayahanda dalam sedang berjuang menuntut ilmu dinegeri orang dan semoga ananda menjadi anak yang sholeh, anak yang pintar, anak yang berbudi luhur, anak yang berbakti kepada ayah dan ibundanya. Amin;
- 9) Teman-teman yang senasib dan seperjuangan MIPUI 2009 yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan studi.

Akhir kata, penulis berharap semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Depok, 4 Juli 2011

Penulis

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

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

Nama : Mohd. Isnaini
NPM : 0906587426
Program Studi : Ilmu Perpustakaan
Departemen : Ilmu Perpustakaan dan Informasi
Fakultas : Ilmu Pengetahuan Budaya
Jenis karya : Tesis

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:

Komunikasi Organisasi di Perpustakaan Perguruan Tinggi: Studi Kasus pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY.

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 memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 4 Juli 2011
Yang menyatakan



(Mohd. Isnaini)

ABSTRAK

Nama : Mohd. Isnaini
Program Studi : Ilmu Perpustakaan
Judul Tesis : Komunikasi Organisasi di Perpustakaan Perguruan Tinggi:
Studi Kasus pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY

Penelitian ini membahas tentang komunikasi organisasi, kemampuan berkomunikasi merupakan salah satu faktor yang menentukan organisasi dapat hidup, sukses dan efektif. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan masukan yang baik bagi pengelolaan perpustakaan perguruan tinggi khususnya pada komunikasi organisasi, dimana dengan komunikasi yang baik menjadikan kinerja perpustakaan menjadi lebih baik. Pimpinan dengan seluruh anggota organisasi di harapkan dapat berkomunikasi secara terbuka, penuh kejujuran, dan keadilan. Disamping itu yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi adalah budaya organisasi, dimana dengan komunikasi yang baik di harapkan membantu budaya kerja organisasi menjadi semakin baik. Metode dalam penelitian ini adalah bersipat deskriptif dengan pendekatan secara kualitatif, pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, pengamatan dan dokumentasi.

Kata kunci: Komunikasi, budaya, organisasi dan perpustakaan perguruan tinggi

ABSTRACT

Name : Mohd. Isnaini
Study Program : Library Science
Title : Communication Organization in Library Academic: a study case in XY University Library

This research is about the organizational communication. Communication is one of the factor that determine the successful, effectivity and enduring of the organizational. The objective of this research is to suggest good college library management especially for organizational communication which good communication makes better library performance. The leader and all the employees are expected to do open communication, full of honest and fairness. Besides that last but not least in an organization, organizational culture is also important, which by doing good communication the culture of working organization become better. The research is descriptive with qualitative approach, data collection was conducted by in-depth interviews, observation and documentation.

Keywords: Communication, Organisation, Culture and Academic Library

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1. STRUKTUR ORGANISASI 40



DAFTAR TABEL

TABEL 1. SDM PERPUSTAKAAN..... 42



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR ISI	xi
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Waktu dan Ruang Lingkup Penelitian	7
1.6. Batasan Penelitian	7
1.7. Sistematika Penulisan	7
BAB 2. TINJAUAN LITERATUR	
2.1. Komunikasi Organisasi	8
2.2. Struktur Organisasi	12
2.3. Efektivitas Komunikasi	14
2.4. Sistem Komunikasi Organisasi	15
2.5. Iklim Komunikasi	16
2.6. Iklim Organisasi	19
2.7. Arus Komunikasi dalam Organisasi	19
2.8. Budaya Organisasi	21

2.9	Perpustakaan Perguruan Tinggi	24
 BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN		
3.1.	Pendekatan Penelitian	28
3.2.	Sifat Penelitian	29
3.3.	Subjek dan Objek Penelitian	30
3.4.	Pengumpulan Data	30
3.5.	Pemilihan dan Karakteristik Informan	32
3.6.	Analisis Data	35
 BAB 4. PEMBAHASAN		
4.1.	Gambaran Umum UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY	37
4.2.	Temuan dan Analisis Data	42
4.2.1	Proses Komunikasi	43
4.2.2	Fungsi Komunikasi dalam Organisasi	44
4.2.3	Struktur Organisasi	52
4.2.4	Efektivitas Komunikasi	60
4.2.5	Sistem Komunikasi Organisasi	66
4.2.6	Iklim Komunikasi	68
4.2.7	Iklim Organisasi	78
4.2.8	Arus Komunikasi	83
4.2.9	Budaya Organisasi	87
 BAB. 5. PENUTUP		
5.1.	Kesimpulan	92
5.2.	Saran-saran	93
 DAFTAR REFERENSI		95
 LAMPIRAN-LAMPIRAN		

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perpustakaan seperti halnya lembaga lainnya merupakan suatu organisasi. Organisasi merupakan unit terkoordinasi yang setidaknya terdiri dari dua orang dan berfungsi mencapai sasaran tertentu atau serangkaian sasaran. Dikatakan suatu organisasi karena di dalamnya terdapat bermacam-macam bagian yang memiliki tugas dan fungsi masing-masing namun memiliki satu tujuan bersama. Untuk mengelola sebuah perpustakaan diperlukan kemampuan manajemen yang baik agar arah kegiatan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Dalam hal ini perpustakaan dipandang sebagai suatu organisasi, perpustakaan sebagai lembaga pendidikan dan lembaga penyedia informasi akan memiliki kinerja yang baik apabila didukung dengan manajemen yang memadai, sehingga seluruh aktivitas lembaga akan mengarah pada upaya pencapaian tujuan yang telah dicanangkan.

Sebagai sebuah unit organisasi, perpustakaan juga dipandang sebagai pusat informasi yang mempunyai struktur organisasi tersendiri dengan fungsi masing-masing. Dalam struktur itu sendiri terdapat hubungan hierarkhis, antara atasan dan bawahan, begitu juga sebaliknya antara bawahan dan atasan dan antara bawahan dengan sesama bawahan. Dalam menjalankan tugas terdapat garis komando/ arus komunikasi, garis instruksi dan garis koordinasi.

Di samping meningkatkan kualitas layanan yang dapat memberikan kepuasan terhadap para pemustaka, hendaknya semua program yang dicita-citakan berujung pencapaian visi dan misi perpustakaan. Oleh karena itu, seharusnya sistem komunikasi organisasi juga harus dibenahi, dengan adanya komunikasi diharapkan penyampaian informasi dapat dimengerti dengan baik dan informasi yang disampaikan pelaksanaannya sesuai dengan apa yang dimaksud penyampai informasi.

Sumber daya manusia (SDM) perpustakaan menjadi perhatian yang harus tetap ada dan sesuai dengan kompetensinya, sehingga mereka dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dapat dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku untuk

mencapai suatu visi dan misi dari perpustakaan tersebut. Pendidikan dan pelatihan merupakan solusi terbaik untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang berada di perpustakaan.

Komunikasi pada prinsipnya merupakan kebutuhan dasar manusia dalam mempengaruhi setiap tingkah laku manusia dalam suatu organisasi, sebab komunikasi dalam organisasi dapat digunakan sebagai penggerak proses suatu organisasi. Komunikasi meliputi seluruh kegiatan dalam organisasi yang dapat menghasilkan suatu alat kerja yang penting dimana akan timbul saling pengertian serta kerjasama di antara anggota.

Komunikasi bukanlah pilihan, komunikasi terjadi setiap saat dimana pun termasuk dalam organisasi, terkadang tanpa diduga atau tanpa direncanakan dan disadari. Bagaimanapun juga jika kita melihat peranan komunikasi dalam organisasi ada beberapa alasan mengapa masalah komunikasi merupakan salah satu alat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Bahwa komunikasi tanpa diragukan lagi merupakan salah satu alat dalam suatu hubungan organisasi yang digunakan oleh orang yang berada ditingkatan tertinggi sampai yang paling rendah di organisasi manapun. Dengan kata lain strategi organisasi dan komunikasi adalah bagaikan pisau bermata dua sebagai sistem dalam satu kesatuan yang berjalan bersamaan.

Komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara sesama bawahan sering memberikan dorongan semangat kerjasama pada masing-masing individu. Atasan memberikan dorongan, kepercayaan dan penghargaan kepada bawahannya akan dapat meningkatkan semangat kerjasama pada bawahan dalam bekerja. Demikian pula komunikasi antara sesama bawahan yang efektif dan efisien dapat meningkatkan kerja sama dalam bekerja. Dengan adanya keikhlasan dan kerelaan dalam berkomunikasi dalam bekerjasama maka komunikasi yang lebih memperhatikan kesempatan dan kepercayaan kepada semua orang yang terlibat dalam organisasi dapat membentuk suasana kerja yang lebih baik.

Komunikasi yang efektif menjadi perekat bagi anggota organisasi. Agar komunikasi berlangsung efektif, perlu dihindari hambatan-hambatan yang mungkin terjadi, diantaranya adalah perbedaan persepsi, prasangka, dan asumsi yang tidak

benar. Konflik dalam organisasi akan membawa dampak iklim kerja yang tidak kondusif, dan akan berakibat menurunnya produktifitas kerja. Seorang pemimpin harus memperhatikan hal-hal semacam ini.

Pada perguruan tinggi terdapat unit-unit pendukung dalam menjalankan peran serta fungsinya sebagai Perguruan Tinggi untuk mencapai tujuan. Salah satu unit tersebut adalah Unit Pelaksana Teknis (UPT) Perpustakaan.

Perpustakaan juga di pandang sebagai sebuah organisasi, di mana perpustakaan berorientasi sebagai pusat layanan informasi. Sebagai UPT Perpustakaan memberikan layanannya kepada seluruh sivitas akademika dan seluruh warga sebuah perguruan tinggi. Dalam pengelolaannya dituntut kemampuan dan keahlian yang memadai disamping sarana dan prasarana yang mencukupi. Namun demikian selain faktor-faktor yang telah dijelaskan diatas (komunikasi organisasi) ada hal lain yang dapat memberikan warna bagi sebuah organisasi yakni budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai dan kebiasaan yang diyakini, diciptakan, dibakukan secara formal maupun informal oleh anggota organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman dalam bertingkah laku dan pengelolaan organisasi untuk mencapai apa yang diinginkan sebagai tujuan organisasi. Jadi upaya mendapatkan input kemudian memprosesnya dengan sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung dari nilai-nilai atau budaya organisasi yang diyakini oleh anggota organisasi.

Dengan adanya komunikasi dalam organisasi serta budaya dalam organisasi di harapkan mampu memberikan pencerahan dan kemudahan dalam mengelola sebuah organisasi, saling memahami, saling percaya, saling hormat, saling berbagi dan lain sebagainya merupakan perekat bagi para anggota dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya terhadap pencapaian tujuan pribadi maupun tujuan organisasi.

Ada beberapa contoh kasus yang terjadi di lapangan, penulis melihat adanya indikasi konflik yang terjadi antara atasan dan bawahan, dengan terjadinya konflik tersebut membuat situasi organisasi menjadi tidak kondusif, orang yang berkonflik tersebut tidak saling tegur sapa. Sehingga komunikasi organisasi yang terjadi di perpustakaan tersebut menjadi tidak baik.

Kasus berikutnya terjadi karena tidak adanya kesepahaman dalam mengelola organisasi, sehingga konflik tidak dapat dihindarkan, dan akhirnya adanya staf yang masuk dan pulang kerja sesuai dengan kehendaknya sendiri. Perihal ini terjadi akibat tidak adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan sehingga kejadian tersebut mengganggu sistem kerja organisasi tersebut.

Kejadian berikutnya adalah adanya staf yang masa kerjanya di perpustakaan sudah cukup lama dan telah mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang perpustakaan, namun pada saat adanya mutasi yang dilakukan oleh pihak rektorat, staf tersebut dilepas begitu saja tanpa adanya komunikasi sehingga staf tersebut pindah dengan membawa pengalaman dan ilmu yang dimiliki yang sangat dibutuhkan bagi perpustakaan.

Kemudian ada staf/karyawan yang menyampaikan langsung kepada penulis, dengan adanya permasalahan komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan yang terjadi di perpustakaan, staf tersebut sempat ingin mengajukan permohonan pindah tugas kerja pada instansi yang lain, dan akhirnya staf tersebut pindah juga, tapi masih di lingkungan perguruan tinggi tersebut dan tidak ditugaskan lagi pada UPT perpustakaan.

Dari uraian kasus yang digambarkan di atas, berdasarkan observasi dan laporan secara pribadi dari staf perpustakaan, penulis beranggapan/berasumsi semua permasalahan terjadi disebabkan kurangnya komunikasi dan koordinasi antara atasan dan bawahan sehingga mengakibatkan sistem kerja organisasi menjadi terganggu.

Antara atasan dan bawahan seharusnya terjalin komunikasi yang baik dan terbuka, agar tidak timbul saling curiga. Sistem komunikasi yang digunakan dalam organisasi haruslah dapat dimengerti oleh seluruh lapisan dan tidak bertentangan dengan tujuan organisasi.

UPT Perpustakaan memberikan pelayanan bagi pemustaka, yaitu seluruh sivitas akademika perguruan tinggi ini, untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi pemustakanya, UPT Perpustakaan berusaha melengkapi koleksinya, seperti buku teks, jurnal, hasil penelitian dan karya akademik (skripsi, tesis, dan disertasi). UPT Perpustakaan sebagai perpustakaan perguruan tinggi memang sudah sepatutnyalah

melengkapi koleksinya dengan keragaman dari berbagai disiplin ilmu. Selain itu, kualitas petugas layanan harus sepenuhnya berorientasi kepada pengguna/pemustaka (*user oriented*) dan menerapkan budaya layanan dan komunikasi yang baik secara optimal. Dengan menerapkan budaya layanan dan komunikasi yang baik, petugas akan lebih memahami apa harapan dan keinginan para pengguna jasanya. Kepuasan layanan merupakan keinginan semua pemustaka. Apakah informasi atau bahan pustaka dapat dengan mudah, cepat dan tepat temu kembalinya, dan apakah pelayanan sudah maksimal sesuai dengan tuntutan pemustakannya.

UPT Perpustakaan dikelola oleh pegawai negeri sipil yang dituntut untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam hal pemberian layanan secara prima. Selain itu komunikasi antara petugas internal yaitu semua unsur kepengurusan UPT Perpustakaan dengan para pemustakanya merupakan kunci keberhasilan layanan, komunikasi yang baik yang diciptakan para petugas tentu saja tidak terlepas dari pemahaman mereka terhadap komunikasi serta budaya yang ada dalam organisasi dimana mereka bekerja.

Seperti sudah dikatakan di atas bahwa suasana kerja sehari-hari di dalam suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh komunikasi dan budaya organisasi, dengan memahami komunikasi dan budaya berarti memahami suatu kumpulan dari sistem sosial yang dimiliki organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik di harapkan UPT Perpustakaan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik sehingga memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemustakanya.

Dipilihnya komunikasi serta budaya organisasi sebagai objek penelitian ini karena bagaimanapun lengkapnya sarana serta fasilitas yang dimiliki oleh suatu organisasi apabila tidak ditunjang oleh pengelolaan yang baik dalam hal ini komunikasi dan budaya organisasi yang baik maka akan sulit bagi suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuan. Sebab diasumsikan jika komunikasi dan budaya organisasi sudah baik, maka akan dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi orang-orang didalam organisasi dengan baik pula, apabila komunikasi dan budaya organisasi telah terbentuk dengan baik maka dengan sendirinya organisasi akan dapat dibentuk sesuai dengan yang diinginkan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Bagaimana komunikasi organisasi yang terjalin di UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY?"

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menggambarkan komunikasi organisasi yang terjalin antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja di UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY.
2. Mengidentifikasi masalah-masalah dalam komunikasi organisasi di UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik untuk tujuan akademis maupun praktis.

1.4.1 Manfaat Akademis

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah pengetahuan tentang ilmu perpustakaan dan informasi terutama tentang komunikasi organisasi dalam institusi perpustakaan.
2. Sebagai bahan referensi bagi penelitian berikutnya khususnya yang berkaitan dengan komunikasi organisasi di perpustakaan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Memberikan masukan bagi pembuat kebijakan di Perguruan Tinggi XY khususnya di UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY.
2. Memberikan masukan bagi pengelola perpustakaan pada umumnya mengenai komunikasi organisasi.

1.5 Waktu dan Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari – Mei 2011. Penelitian ini dilakukan pada lembaga pemerintahan bidang pendidikan yaitu pada Perguruan Tinggi, khususnya pada Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan Perguruan Tinggi XY.

1.6 Batasan Penelitian

Dalam upaya penulisan ini, penelitian ini dilakukan hanya pada kasus UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY saja tanpa adanya penelitian pembanding. Disamping itu, dalam tulisan ini jika ditemukan hal-hal lain yang belum mencerminkan kondisi komunikasi organisasi yang sesungguhnya atau karakter lain yang memiliki dampak pada efektivitas kinerja organisasi dan atau dengan pertimbangan lain sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk menjawab kekurangan-kekurangan dalam penelitian ini.

1.7 Sistematika Penulisan

Tesis ini akan dituliskan dalam 5 (lima) bab. Bab pertama merupakan bab pendahuluan, dalam bab ini dijelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, baik itu manfaat secara akademis maupun manfaat praktis, waktu dan ruanglingkup penelitian, keterbatasan penelitian dan sistematika penulisan. Kemudian bab dua menjelaskan landasan teori yang mendukung penelitian ini, dalam bab ini dijelaskan definisi, teori komunikasi organisasi serta konsep-konsep budaya organisasi yang dipakai sebagai acuan dalam penelitian ini. Selanjutnya bab tiga, pada bab ini akan membahas metode yang digunakan dalam penelitian ini. Sedangkan pada bab empat adalah bab yang membahas tentang hasil penelitian dan bab terakhir adalah bab lima, bab lima ini adalah bab penutup yang akan membahas tentang kesimpulan, rekomendasi dan saran-saran.

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

Untuk memahami komunikasi organisasi, kiranya perlu disampaikan mengenai komunikasi organisasi dan hal lain yang berkaitan dengan sebuah organisasi dalam hal ini organisasi perpustakaan pada perguruan tinggi. Berikut penjelasan mengenai komunikasi organisasi, budaya organisasi dan perpustakaan perguruan tinggi, yang akhirnya mendudukan persoalan komunikasi organisasi merupakan suatu sisi yang memang harus ada dalam kehidupan organisasi.

2.1 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan suatu kompetensi awal bagi para anggota suatu organisasi informasi yakni bidang perpustakaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di tempat ia bekerja. Di mana dalam mengelola suatu organisasi dengan komunikasi yang baik akan mempermudah menjalankan suatu organisasi. Dengan kata lain kemampuan berkomunikasi secara naluriah dimiliki setiap individu dan merupakan aset yang sangat berharga bagi individu tersebut sebagai modal dalam melakukan aktifitas organisasi.

Organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari dua orang atau lebih, dengan kegiatan yang saling tergantung satu sama lain. Kegiatan yang dilakukan berupa komunikasi membentuk suatu kontak dan hubungan yang akhirnya terbentuklah suatu jaringan, di mana dengan melalui jaringan ini pengaruh dan kekuasaan digunakan tidak saja oleh atasan dalam saluran formal tetapi juga secara informal oleh anggota-anggota organisasi.

Komunikasi dalam organisasi merupakan suatu kebutuhan, dimana dengan komunikasi segala kemungkinan yang diusahakan untuk mewujudkan program kerja bagi suatu organisasi dapat dicapai sesuai dengan tujuan organisasi, komunikasi adalah salah satu aspek/bagian dalam organisasi dan masih banyak lagi aspek yang lainnya yang dapat menggerakkan roda kehidupan organisasi.

Masyarakat modern adalah masyarakat organisasi, organisasi muncul karena adanya rasionalitas tentang efisiensi energi. Seseorang tidak bisa mencapai tujuan jika hanya seorang diri, oleh sebab itu maka dibentuklah sebuah organisasi. Dalam setiap organisasi terdapat beberapa bagian yang mengandung unsur koordinasi, sistem, dimensi tempat, dimensi waktu, tujuan dan sejumlah orang.

Devito dalam Onong (2001) memaparkan, komunikasi adalah aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau lebih, berupa aktivitas menyampaikan dan menerima pesan, yang mengalami distorsi karena adanya gangguan, dalam suatu konteks, yang menimbulkan efek dan kesempatan untuk arus balik.

Komunikasi didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara atasan manusia dan mesin. Komunikasi dapat terjadi karena adanya komponen komunikator yang mengirim pesan yang diekspresikan (*encoded*) melalui lambang dalam bentuk bahasa. Pesan disampaikan perantara, yaitu media komunikasi. Kemudian pesan diterima oleh penerima (*receptient*) yang selanjutnya pesan diubah/ditafsirkan (*decoded*). (Umar, 2008).

Jenis dan Kelly seperti yang dikemukakan oleh Forsdale dalam Arni (2005) mengatakan bahwa:

"communication is the process by which an individual transmits stimuli (usually verbal) to modify the behavior of other individual"

Dengan kata lain komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain.

Disamping itu menurut Seller dalam Arni (2005) memberikan definisi komunikasi yang lebih bersifat universal. Dia mengatakan komunikasi adalah proses di mana symbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti.

Dari beberapa pengertian komunikasi di atas, bahwasanya inti dari sebuah komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain baik melalui media tertentu ataupun komunikasi secara langsung untuk tujuan tertentu.

Komunikasi organisasi merupakan pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Pace & Faules, 2000).

Roger dalam Rajmatha (2005) menyatakan bahwa komunikasi keorganisasian merupakan proses penyampaian ide dari satu sumber kepada penerima dengan tujuan untuk mengubah prilakunya. Selanjutnya Goldhaber (1991) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan dan pertukaran pesan-pesan dalam sebuah jaringan hubungan yang begitu interdependen untuk menangani ketidakpastian lingkungan. Komunikasi organisasi sendiri merupakan penyampaian informasi dan pengetahuan di antara anggota-anggota organisasi dengan maksud untuk mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi.

Menurut Robbins yang dikutip Hardjana (1998), komunikasi menjalankan empat fungsi utama dalam suatu kelompok atau organisasi, yaitu: kendali (kontrol, pengawasan), motivasi, pengungkapan (emosional), dan informasi. Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan. Bila karyawan selalu diminta mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsung dan diberikan tugas sesuai dengan uraian tugas, dan sesuai dengan kebijakan organisasi, maka komunikasi di dalam organisasi itu sudah menjalankan suatu fungsi kontrol.

Komunikasi berfungsi sebagai alat untuk memotivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan apa yang seharusnya dilakukan, bagaimana mereka bekerja dengan baik, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika diketahui itu di bawah standar. Orang yang satu berbeda dengan yang lainnya, selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja juga tergantung pada keinginan mereka untuk bekerja atau tergantung pada motivasinya. Diperlukan kemampuan seorang pemimpin untuk dapat memberikan motivasi kepada bawahannya dengan mengetahui seluruh karakter para bawahannya, sehingga mempermudah bagi atasan untuk menyampaikan atau memberikan motivasi tersebut.

Bagi para karyawan, kelompok kerja merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi didalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dengan anggota-anggota untuk menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka. Komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

Menurut Odione yang dikutip Hardjana (2000), bahwa proses-proses komunikasi bagaimanapun dapat diperiksa, dievaluasi, dan diukur secara cermat dan sistematis. Pendapat Odione ini mendapat sambutan yang positif dari para ahli, terbukti format-format laporan kajian komunikasi sangat bervariasi, karena masing-masing dikemas sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang memiliki dua dimensi yaitu informasi dan interaksi merupakan proses sosial yang membawa konsekuensi penting dalam organisasi.

Persoalan komunikasi sangat mungkin terjadi dalam organisasi, terutama ketika individu yang diberikan kesempatan lebih besar untuk berperan dalam organisasi, kemungkinan terjadinya konflik antara anggota dengan anggota, antara anggota dengan pimpinan dalam struktur organisasi pun menjadi besar. Persoalan ini tidak mungkin hanya dipecahkan dengan kegiatan manajerial saja, misalnya dengan kontrak kerja, sistem penggajian dan lain sebagainya, tetapi menuntut keterampilan komunikasi untuk menghubungkan para individu sebagai anggota organisasi.

Setiap kepentingan akan terwujud dalam sikap, tindakan dan peranan individu di dalam organisasinya. Karena itu, sangat diharapkan agar setiap peranan individu secara sadar maupun tidak sadar ditunjukkan pada perwujudan suatu proses interaksi yang menyenangkan bagi semua pihak, yang memungkinkan realisasi harapan dan tujuan, baik untuk individu maupun bagi organisasi.

Mengenai organisasi, salah satu definisi menyebutkan bahwa organisasi merupakan satu kumpulan atau sistem individual yang melalui suatu hirarki jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dari batas tersebut dapat digambarkan, bahwa dalam suatu organisasi masyarakat adanya jenjang jabatan ataupun kedudukan yang memungkinkan semua

individu dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan posisi yang sangat jelas, seperti pimpinan, staf pimpinan dan karyawan. Disamping itu, dalam organisasi juga mensyaratkan adanya pembagian kerja, dalam arti setiap orang dalam sebuah institusi baik yang komersial maupun sosial, memiliki satu bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. (Sejana, 1994).

Pada prinsipnya salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan. Goldhaber (1979) mendefinisikan organisasi sebagai "sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung". Bila sesuatu saling bergantung, ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan saling dipengaruhi satu sama lain. Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi jabatan tersebut. Ini memberikan struktur dan stabilitas kepada organisasi.

Keterkaitan antara komunikasi dan organisasi ini tercermin dalam penegasan Rogers (1976) yang berpendapat bahwa komunikasi (keorganisasian) adalah proses penyampaian ide dari suatu sumber kepada penerima dengan tujuan untuk mengubah perilakunya. Artinya penekanan pada kekuasaan yang menggambarkan si penyampai pesan lebih berkuasa dari pada orang yang menerima pesan. Dalam pernyataan ini juga komunikasi lebih ditekankan pada pencapaian tujuan dengan mengasumsikan tidak ada permasalahan lain dalam organisasi. Padahal kenyataannya seringkali terdapat ketidakpastian dalam organisasi yang berdampak pada kinerja untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh sebab itu Goldhaber (1990) lebih memandang komunikasi organisasi sebagai suatu proses seperti yang dikemukakannya berikut ini, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan pertukaran pesan-pesan dalam sebuah jaringan hubungan yang bersifat independen untuk menangani ketidakpastian lingkungan.

2.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan rangka yang terdiri dari suatu organisasi beserta staf dengan tugas dan kewajiban serta hubungan satu sama lain dimana masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam suatu lingkungan yang utuh.

Keberadaan struktur dalam suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap sinergisitas unsur-unsur yang terkait dalam kegiatan pada organisasi tersebut.

Untuk menggerakkan roda organisasi itu diperlukan peranan seorang pimpinan guna membangun dan memelihara sistem komunikasi yang efektif, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Suatu kesepakatan atau persetujuan tidak akan tercapai tanpa adanya komunikasi. Pentingnya komunikasi juga dikemukakan oleh Weick dalam Pace dan Faules (2000) yang memandang struktur sebagai aktivitas komunikasi. Struktur organisasi ditentukan oleh perilaku yang saling bertautan. Rumusan Weick menyatakan bahwa struktur ditandai oleh perilaku pengorganisasian. Komunikasi tidak mencerminkan proses-proses penting, komunikasilah yang merupakan proses penting. Proses akan menghasilkan struktur. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi akan sangat tergantung pada efektivitas komunikasi.

Robbins (2003), mengatakan bahwa struktur menetapkan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal dan pola interaksi yang diterima. Lebih lanjut beliau mengatakan, enam unsur kunci dalam merancang struktur organisasi:

1. *Spesialisai pekerjaan*, pada tingkat apa tugas dibagikan dalam pemisahan pekerjaan;
2. *Departementalisasi*, dimana pengelompokan pekerjaan dilakukan atas dasar tugas yang sama/mirip sehingga pekerjaan tersebut dapat dikoordinasikan. Pengelompokan dapat dibuat berdasarkan fungsi, tipe produk atau dasar geografi/teritori;
3. *Rantai Komando*, untuk siapa laopran yang dibuat individu dan kelompok;
4. *Rentang kendali*, berapa banyak individu yang dapat diatur secara efisien & efektif;
5. *Sentralisasi & desentralisasi*, dimana letak wewenang pengambilan keputusan;
6. *Formalisasi*, pada tingkat apa suatu aturan dan kemudahan akan mengatur pekerjaan dari manager.

Struktur mengacu pada hubungan kerja dan peranan yang ditentukan pada keseluruhan organisasi. Struktur memungkinkan organisasi memenuhi tujuannya secara efektif dan berjalan sesuai dengan prosedur melalui operasi standard prosedur sehingga kestabilan dapat tercipta (Goldhaber, 1990). Phee (1995) menekankan bahwa struktur mengkomunikasikan ketidakleluasaan yang dihadapi anggota organisasi dalam proses komunikasi. Implikasi utama komunikasi pada struktur adalah bahwa struktur akan memfasilitasi informasi penting dapat mengalir bebas tanpa membebani pembuat keputusan terkait.

Ketergantungan antara anggota organisasi dijelaskan dalam teori-teori klasik organisasi yang menyatakan bahwa struktur berkaitan dengan hubungan logis antara berbagai fungsi dalam organisasi, dimana teori ini berfokus pada dua struktur dasar yang disebut *lini* dan *Staff*.

2.3 Efektivitas Komunikasi

Suatu gagasan tidak ada gunanya sebelum diteruskan dan dipahami oleh orang lain. Komunikasi dianggap sempurna, jika itu terjadi dan diakui keberadaannya bila suatu pikiran atau ide (pesan) diteruskan sehingga gambaran mental yang dipersepsikan penerima, persis sama dengan yang dibayangkan oleh pengirim (Robbins, 2003). Demikian juga yang diungkapkan oleh Bovee & Thill (2003), bahwa komunikasi yang efektif terjadi jika individu mencapai pemahaman yang sama, merangsang pihak yang dituju (*receiver*) atau penerima melakukan tindakan, dan mendorong si penerima pesan untuk berpikir dengan cara yang baru. Bagaimanapun kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif menambah produktivitas, baik bagi individu maupun organisasi.

Komunikasi yang efektif memerlukan persepsi, ketepatan, kredibilitas, pengendalian dan keserasian. Pedoman efektif untuk mengatasi hambatan dan memperbaiki keterampilan komunikasi (Bovee & Thill, 2003), yaitu:

1. memelihara iklim komunikasi terbuka;
2. bertekad memegang teguh etika berkomunikasi;

3. memahami kesulitan dalam komunikasi antara budaya;
4. menggunakan pendekatan komunikasi yang berpusat pada penerima;
5. menggunakan teknologi secara bijaksana dan bertanggung jawab untuk memperoleh dan berbagi informasi;
6. menciptakan dan memproses pesan secara efektif dan efisien.

Dengan demikian, secara keseluruhan strategi komunikasi yang baik, dalam hal ini komunikasi organisasi tergantung pada pemikiran cermat mengenai tiga bagian yang biasa digunakan oleh Aristoteles yang menggambarkan komponen komunikasi (Argenti, 1998) yaitu:

1. organisasi itu sendiri;
2. konstituennya; dan
3. pesan-pesan dan citra.

2.4 Sistem Komunikasi Organisasi

Sistem komunikasi adalah sekelompok orang, pedoman dan media yang melakukan kegiatan mengolah, menyimpan, menuangkan ide, gagasan, symbol, lambang menjadi pesan dalam membuat keputusan untuk mencapai suatu kesepakatan dan saling pengertian satu sama lain dengan mengolah pesan itu menjadi sumber informasi (Nurdin, 2008).

Sistem komunikasi organisasi adalah interaksi antara faktor-faktor yang ada dalam organisasi, yaitu antara lain: iklim, kepuasan organisasi, kepuasan komunikasi, aliran informasi dalam organisasi, motivasi, jaringan komunikasi dalam organisasi, budaya organisasi, teknologi informasi dalam organisasi, gaya kepemimpinan dan konflik dalam organisasi.

Pentingnya komunikasi dalam mempengaruhi sistem organisasi dinyatakan Likert menempatkannya sebagai variabel manajerial penting sebagai dasar penyusunan teori empat sistem yang dikembangkan. Menurut Likert (dalam Pace dan Faules, 2000) masing-masing sistem memiliki pola komunikasi yang berbeda-beda yaitu:

1. Sistem mutlak; interaksi atasan dan bawahan di dominasi atasan, semua keputusan berasal dari atas dan bentuk komunikasinya adalah instruksi dan perintah.
2. Sistem penguasa semi mutlak; bersikap otoriterian, komunikasi bersifat bebas dan terus terang.
3. Sistem penasihat; interaksi tingkat pribadi dan moderat, informasi berjalan baik keatas maupun ke bawah, adanya kebebasan bawahan untuk mengambil keputusan dan pola komunikasinya bersifat konsultatif.
4. Sistem pengajak serta; interaksi tim, informasi berjalan ke segala arah, komunikasi di dasarkan kebebasan, keterbukaan, keterusterangan dan hampir tanpa rasa takut akan hukuman.

Dari paparan ini, sistem yang paling ideal adalah sistem ke empat, sistem pengajak serta (partisipatif management) walaupun dalam perakteknya tidak semua organisasi dapat melakukannya.

2.5 Iklim Komunikasi

Iklim komunikasi didefinisikan oleh Poole dan McPhee (Little John, 2002) sebagai suatu sikap kolektif yang secara terus menerus diproduksi oleh interaksi anggota-anggota organisasi. Dengan kata lain, suatu iklim bukanlah sebuah variabel objektif dan bukan pula suatu persepsi individu tentang organisasi, tetapi iklim muncul dari interaksi di antara mereka yang berafiliasi dengan organisasi. Iklim adalah sebuah produk strukturasi, iklim adalah sebuah media dan sekaligus juga sebagai sebuah hasil dari interaksi.

Pace dan Faules menegaskan bahwa iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. Banyak ahli menyatakan bahwa iklim komunikasi merupakan hal penting dalam organisasi (Redding, Poole dalam Pace dan Faules, 2000). Dengan mengetahui sesuatu tentang iklim organisasi kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota

organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu. Iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi. Iklim komunikasi merupakan bagian dari iklim organisasi yang mencerminkan gambaran dari para karyawan mengenai keadaan komunikasi dalam organisasinya. Jelasnya, iklim komunikasi dalam organisasi merupakan kumpulan persepsi para karyawan tentang situasi komunikasi dalam lingkungan organisasi. Iklim komunikasi dalam organisasi 5 (lima) unsurnya sebagaimana yang dikemukakan dalam model Redding dalam Goldhaber (1990). Iklim komunikasi merupakan salah satu hal pendorong motivasi seseorang dalam suatu organisasi di samping pemenuhan kebutuhan lainnya. Adapun kelima unsur tersebut adalah:

1. Dukungan, yaitu bawahan memandang hubungan komunikasi dan interaksi dengan atasannya mencerminkan saling mendukung sehingga kesadaran mereka tentang makna dan kepentingan perannya makin besar.
2. Kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yaitu dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.
3. Partisipasi dalam pengambilan keputusan, yang pada dasarnya menunjukkan komunikasi dengan atasan mempunyai manfaat dan pengaruh. Atasan cukup terpelajar untuk mendengar dan mau mendengarkan bawahannya. Ada kebebasan komunikasi kepada atasan.
4. Keterbukaan dan keterusterangan, baik dalam komunikasi formal maupun informal terdapat keterbukaan dan ketulusan dalam berkata maupun mendengarkan.
5. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi sebagaimana dirasakan dan dialami segenap anggota.

Di atas disinggung masalah komunikasi Dennis dalam Goldhaber (1996) menambahkan bahwa iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat subjektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang menyangkut persepsi

anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan David (1995) menyatakan bahwa 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. Gibb dalam Samekto (2000) mengemukakan adanya tingkah laku komunikasi tertentu dari anggota organisasi mengarahkan kepada dua iklim komunikasi yaitu: defensif dan supportif dan menyatakan bahwa satu sama lain dapat diidentifikasi melalui perilaku tertentu.

Karakteristik iklim defensif adalah: 1) evaluasi, melalui putusan menyalahkan, memuji, menanyakan standar, nilai dan motif.; 2) pengendalian, yang berusaha mengubah sikap atau perilaku yang lainnya; 3) strategi, dengan memanipulasi dan memainkan peran yang lain; 4) netral, dengan mengekspresikan kesenjangan perhatian pada kesejahteraan yang lain; 5) superioritas, dengan mengkomunikasikan sikap superioritas dalam suatu posisi, kemampuan intelektual, karakteristik fisik; 6) kepastian atau ketentuan, mengarah pada dogmatis, membutuhkan yang benar dan menginginkan kemenangan.

Sedangkan karakteristik iklim supportife adalah: 1) deskripsi, anggota organisasi memfokuskan pesan mereka kepada kejadian yang dapat diamati dari hasil evaluasi secara subjektif atau emosional; 2) orientasi masalah, anggota organisasi memfokuskan komunikasi mereka kepada pemecahan kesulitan mereka secara bersama; 3) spontanitas, anggota organisasi berkomunikasi dengan spontan dalam merespon terhadap situasi yang terjadi; 4) kesamaan atau keadilan, anggota organisasi memperlakukan anggota yang lain sebagai teman dan tidak menekankan kepada kedudukan dan kekuasaan; 5) empati, anggota organisasi memperlihatkan perhatian dan pengertian terhadap anggota lainnya; 6) profesionalisme, anggota organisasi bersifat fleksibel dan menyesuaikan diri pada situasi komunikasi yang berbeda-beda. Yang penting dari iklim supportive dalam komunikasi organisasi telah ditegaskan oleh Redding (Redding Poole dalam Pace dan Faules, 2000) bahwa iklim organisasi lebih rumit dari pada keterampilan komunikasi atau teknik dalam menciptakan

organisasi yang efektif. Jadi, ini membuktikan bahwa persepsi kualitas dan komunikasi sangat berhubungan dengan unsur utama kehidupan organisasi. Ukuran iklim dukungan, kepercayaan, keterbukaan dan pengaruh telah menunjukkan berhubungan dengan persepsi pemimpin, pengambil keputusan dan organisasi secara keseluruhan.

2.6 Iklim Organisasi

Menurut Goldhaber (1990), kualitas lingkungan internal organisasi (iklim organisasi) yang bertahan cukup lama sebagaimana dialami oleh segenap anggota, mempengaruhi perilaku dan merupakan manifestasi dari nilai-nilai khusus dari organisasi. Lebih lanjut beliau mengatakan (iklim komunikasi) meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

1. Tanggung jawab tingkat pendelegasian yang dialami oleh karyawan;
2. Standar, terhadap harapan tentang kualitas kerja karyawan;
3. Imbalan berdasarkan pengakuan dan penghargaan atas kinerja baik dan penolakan terhadap penyimpangan kerja;
4. Keramahan, semangat tim (persaudaraan), saling mempercayai dan penuh kejujuran;
5. Kesiapan teknologi terhadap penyempurnaan metode kerja;
6. Komunikasi terbuka, kecukupan informasi dan terbuka bagi saran-saran.

Dengan kata lain, iklim organisasi dapat dipelajari dengan mengobservasi sejumlah individu yang memiliki hak otonomi dan kebebasan, tingkatan dan kejelasan struktur terhadap pekerja dan posisinya, orientasi penghargaan yang diberikan organisasi, dan seberapa banyak pertimbangan, kebersamaan dan dukungan yang diberikan kepada pekerja terutama dari atasan langsung.

2.7 Arus Komunikasi dalam Organisasi

Arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. Masing-masing arus komunikasi tersebut mempunyai

perbedaan yang sangat tegas. Adler dan Rodman (Sendjaja, 1994) mencoba menguraikan masing-masing fungsi dari kedua arus komunikasi dalam organisasi tersebut.

Pertama adalah *downward communication*. Komunikasi ini berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas kebawah ini adalah:

1. Pemberian atau penyampaian instruksi kerja (*job instruction*).
2. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationale*).
3. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*).
4. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

Jadi fungsi arus komunikasi dari atas kebawah ini merupakan tugas dan cara melaksanakan dan penerapan nilai-nilai.

Sedangkan *upward communication* terjadi ketika bawahan (*subordinate*) mengirim pesan kepada atasannya, fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

1. Penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan.
2. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
3. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan.
4. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

Jadi arus komunikasi dari bawah ke atas ini merupakan info tentang tugas umpan balik dan saran masukan untuk pengambilan keputusan.

Arus komunikasi berikutnya adalah *horizontal communication*. Tindak komunikasi ini berlangsung di antara karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara, fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:

1. Memperbaiki koordinasi tugas.
2. Upaya pemecahan masalah.
3. Saling berbagi informasi.
4. Upaya memecahkan konflik.

Dalam hal ini arus komunikasi horisontal dapat dijelaskan sebagai koordinasi berbagai tugas dan penyelesaian berbagai kesulitan dan masalah tentang perbedaan tugas dan fungsi serta juga menjaga hubungan fungsional yang baik.

2.8 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi. Budaya organisasi secara sederhana dan kontekstual menurut Tjahjono (2007) adalah merupakan serangkaian nilai (organisasi) yang muncul dalam bentuk perilaku kolektif korporasi dan anggota organisasinya.

Budaya akan meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan. Bagi seorang karyawan budaya kerja organisasi yang baik akan dapat memberikan motivasi kerja yang baik pula, dan apabila budaya kerja organisasi tidak baik maka akan mempengaruhi kinerja para karyawan.

Kemudian Susanto (1997) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku. Jadi selama nilai-nilai sebuah organisasi belum mengejawantah sebagai perilaku bersama organisasi, maka selama itu pula nilai-nilai tersebut belum menjadi sebuah budaya organisasi tersebut.

Definisi klasik tentang budaya organisasi yaitu: budaya organisasi adalah pola asumsi-asumsi dasar bentukan, temuan, atau pengembangan oleh suatu kelompok orang yang telah bekerja dengan cukup baik untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal maupun integrasi internal, sehingga dianggap perlu untuk diajarkan juga kepada para anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir dan merasa tentang masalah-masalah yang dihadapinya (Schein 1985). Dari definisi dapat dilihat enam ciri utama dari budaya organisasi (Andre Hardjana 1997), yaitu:

1. merupakan hasil belajar dalam pergaulan sosial dan tidak ada hubungannya dengan keturunan atau ciri-ciri biologis;
2. merupakan sistem nilai yang dianut dan dihayati bersama oleh segenap anggota kelompok sosial;
3. hidup dari generasi kegenerasi;
4. mengandung sifat simbolik dan muncul atas dasar kemampuan orang-orang dalam menciptakan lambang yang mengandung nilai;
5. menunjukkan pola, keteraturan, dan terintegrasi sebagai suatu kebetulan; dan
6. mempunyai kemampuan adaptif alias dapat berubah, karena merupakan manifestasi dari mekanisme adaptasi dengan lingkungan.

Lebih lanjut Hardjana menyatakan bahwa unsur-unsur budaya organisasi yang dapat dirasakan dan dialami dalam kehidupan organisasi, yakni:

1. nilai, kepercayaan, dan norma ketentuan yang dihayati bersama;
2. mitos, cerita dan ungkapan-ungkapan bahasa tertentu tentang isi manusiawi pimpinan, pencapaian kedudukan puncak, penanganan penyimpangan, atau menghadapi berbagai hambatan;
3. upacara dan perayaan dalam pelantikan, kenaikan pangkat, penurunan pangkat, pembaharuan, peredam konflik dan itegrasi kedalam sistem; dan
4. interaksi simbolik berbagai inti dalam proses manajerial.

Disamping itu menurut Robbins (1996), budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan

organisasi itu dari organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh generasi itu.

Hakikat dari budaya organisasi menurut Robbins, sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko.
Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian kerincian.
Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil.
Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi orang.
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim
Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan
Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan
Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Dari beberapa definisi tersebut diatas dapat di jelaskan beberapa karakteristik yang terdapat dalam budaya organisasi.

Definisi tersebut menunjukkan kepada sekumpulan nilai-nilai yang diyakini para individu dalam organisasi. Nilai-nilai itu menjelaskan perilaku yang baik atau

yang dapat diterima atau perilaku yang buruk atau tidak dapat diterima. Sebagai contoh untuk organisasi tertentu merupakan hal yang buruk bila menyalahkan konsumen seandainya muncul masalah. Dalam hal ini nilai yang di anut oleh anggota organisasi adalah konsumen selalu benar. Pada orgnisasi yang lain, mungkin akan mendukung terhadap penyalahan konsumen jika muncul masalah; menghukum pegawai jika berbuat kesalahan atau memperlakukan pegawai sebagai aset perusahaan yang berharga. Dalam setiap masalah, nilai-nilai tersebut membantu seluruh anggota organisasi mengerti bagaimana sebaiknya mereka bertindak dalam organisasi.

Nilai-nilai yang membentuk budaya organisasi tersebut lebih sekedar dari yang tertulis dalam buku-buku atau secara eksplisit terdapat dalam program latihan dan pengembangan pegawai. Nilai-nilai tersebut seringkali merupakan asumsi-asumsi dasar yang diyakini oleh anggota organisasi, sehingga kadangkala sangat sulit bagi organisasi untuk mengartikulasikan asumsi-asumsi dasar tersebut seperti yang diyakini anggota.

2.9 Perpustakaan Perguruan Tinggi

Perpustakaan merupakan salah satu sarana pendidikan yang menyediakan informasi dan pelestarian kebudayaan yang berperan penting dalam dunia pendidikan, penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan pada pembangunan nasional.

Perpustakaan perguruan tinggi adalah perpustakaan yang diselenggarakan dan dikelola oleh badan penyelenggaraan perguruan tinggi negeri atau swasta dengan tujuan utamanya membantu tiga misi mulia tri darma perguruan tinggi. Perpustakaan perguruan tinggi adalah perpustakaan yang terdapat pada perguruan tinggi, badan bawahannya, maupun lembaga yang berafiliasi dengan perguruan tinggi. (Rahayuningsih, 2007)

Dalam undang-undang No.43 tahun 2007 tentang perpustakaan dikatakan bahwa, perpustakaan perguruan tinggi adalah perpustakaan yang memiliki koleksi, baik jumlah judul maupun exsamplarnya yang mencukupi untuk mendukung pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Sutarno menjelaskan, perpustakaan perguruan tinggi adalah perpustakaan yang berada dilingkungan kampus. Pemakainya adalah sivitas akademika perguruan tinggi tersebut, tugas dan fungsi utamanya adalah menunjang proses pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Tri Dharma Perguruan Tinggi). Dalam pengelolaan dan penanggung jawabnya adalah perguruan tinggi yang bersangkutan. Untuk tingkat universitas disebut Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan (UPT Perpustakaan), selanjutnya ada perpustakaan fakultas, perpustakaan jurusan, perpustakaan program pascasarjana. (Sutarno, 2006).

Perpustakaan Perguruan Tinggi merupakan salah satu unit kerja yang berada di bawah lembaga induknya. Unit kerja ini diberi kewenangan untuk mengatur dan mengelola rumah tangganya sendiri, tetapi harus tetap berkoordinasi dengan lembaga induknya, yaitu perguruan tinggi.

Selanjutnya menurut Ramayulis dalam Rasdanelis (2007), perpustakaan adalah satu kesatuan unit kerja yang terdiri dari beberapa bagian, yaitu bagian pengembangan koleksi, bagian pelayanan pengguna dan bagian pemeliharaan. Berbagai unsur yang terlibat dalam pengelolaan perpustakaan antara lain sumber daya manusia, pengguna, sarana dan prasarana serta yang terpenting adalah koleksi yang disusun berdasarkan sistem tertentu. Oleh karena itu, ketersediaan koleksi perpustakaan yang *up to date*, lengkap dan relevan dengan kebutuhan informasi (*information needs*) dalam proses belajar mengajar akan sangat dibutuhkan dalam membantu perguruan tinggi mencapai visi yang dicanangkan.

2.9.1 Fungsi Perpustakaan Perguruan Tinggi

Thomson dan Reg (1987) menyatakan "*the prime function of a university library is to provide facilities for study and research for the member of its own institutions*". Dari pernyataan tersebut, bahwa fungsi utama dari perpustakaan perguruan tinggi adalah menyediakan fasilitas pembelajaran dan penelitian bagi para anggota institusinya. Menurut Wijayanti (2004) mengenai upaya untuk merealisasikan hal tersebut, perpustakaan memiliki beberapa fungsi.

Beberapa fungsi perpustakaan tersebut diantaranya: Pertama fungsi edukasi; perpustakaan merupakan sumber belajar sivitas akademika, oleh karena itu koleksi yang disediakan adalah koleksi yang mendukung pencapaian tujuan pembelajaran, pengorganisasian bahan pelajaran setiap program studi, koleksi tentang strategi belajar mengajar dan materi pendukung pelaksanaan evaluasi pembelajaran. Kedua fungsi informasi; perpustakaan diharapkan mampu menjadi sumber informasi yang mudah diakses oleh pencari dan pengguna informasi. Koleksi pendukung penelitian di perpustakaan perguruan tinggi mutlak dimiliki, karena tugas perguruan tinggi adalah menghasilkan karya-karya penelitian yang dapat diaplikasikan untuk kepentingan pembangunan masyarakat dalam berbagai bidang.

2.9.2 Tujuan Perpustakaan Perguruan Tinggi

Linch (2007) mengatakan bahwa perpustakaan perguruan tinggi memiliki kewajiban untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh pemustakanya, dengan tiga tujuan utama yaitu:

1. Menyediakan kebutuhan untuk proses pendidikan para mahasiswa, sesuai dengan tuntunan kurikulum dan kebutuhan lainnya;
2. Mendukung proses pembelajaran para tenaga pengajar dengan menyediakan koleksi yang *up to date*; dan
3. Menyediakan koleksi untuk kebutuhan penelitian.

Pada point 1, terlihat bahwa tujuan perpustakaan haruslah dapat memberikan pelayanan yang terbaik yaitu dengan menyediakan bahan pustaka yang sesuai dengan kurikulum dan silabus yang digunakan pada suatu perguruan tinggi masing-masing sehingga dapat mendukung proses pendidikan dan pembelajaran agar dapat lebih maksimal. Menjadi sebuah keharusan bahwa memenuhi kebutuhan para sivitas akademika merupakan salah satu hal penting dalam pengembangan serta pengoptimalan fungsi perpustakaan itu sendiri, dengan kata lain ini merupakan hal yang prioritas untuk segera dipenuhi oleh perpustakaan perguruan tinggi.

Begitu juga pada poin 2 dan 3, semua koleksi yang ada harus mendukung kegiatan proses pembelajaran dan juga mendukung atas terlaksananya kegiatan penelitian bagi mahasiswa maupun bagi tenaga edukatif lainnya.

Jadi, komunikasi dalam organisasi merupakan sesuatu yang sangat vital sehingga dengan kemampuan kita berkomunikasi dengan baik akan membentuk struktur kerja organisasi menjadi lebih baik. Dengan saling berbagi, saling percaya, dan saling hormat menghormati antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja akan menjadikan komunikasi secara efektif dan efisien. Sistem komunikasi organisasi yang baik akan menjadikan iklim komunikasi dan iklim organisasi menjadi lebih baik pula yang berefek pada budaya kerja organisasi yang kuat, antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja akan termotivasi dalam menjalankan tugas demi tercapainya visi dan misi dalam suatu organisasi.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan pendekatan ini, suatu perilaku akan menjadi jelas jika diamati dari dekat dan mendalam. Seperti yang dikemukakan oleh Gorman and Clayton (2005) bahwa:

”the key assumption made by qualitative researches is that the meaning of events, occurrences and interactions can be understood only through the eyes of actual participants in specific situations”.

Jadi, kunci dari penelitian kualitatif adalah memaknai suatu peristiwa atau fenomena, kejadian dan interaksi yang dipahami melalui pengamatan langsung dari situasi-situasi yang khusus.

Lebih jauh lagi, pendekatan kualitatif juga mengandalkan kemampuan komunikasi (dan atau manusiawi) dalam menyesuaikan diri terhadap berbagai ragam realitas, yang tidak dapat dikerjakan instrumen *non human*. Peneliti diharapkan mampu memahami fenomena yang terjadi dan selanjutnya menangkap makna di balik gejala yang ada. Sedangkan instrumen penelitian non manusia, seperti panduan wawancara dan lainnya, sekedar fungsi sebagai alat bantu dalam proses perekaman informasi. (Moleong, 2003)

Penelitian kualitatif dilakukan karena lebih menekankan pada analisis konteks secara penuh berdasarkan peristiwa atau kondisi yang berhubungan satu sama lain. Data kualitatif dipakai untuk mengetahui masalah secara lebih rinci dan guna penyelesaian masalah dari berbagai sumber informasi. Bukti dapat diperivikasi dan data yang kurang atau hilang dapat dihindarkan.

Menurut Clayton dan Gorman, penelitian kualitatif adalah proses penyelidikan yang menggambarkan data yang berasal dari konteks peristiwa yang terjadi, untuk menggambarkan kejadian yang terjadi dengan maksud menetapkan proses kejadian secara mendalam dan kejadian – kejadian yang tampak dan ikut mendukung dengan

menggunakan metode induksi agar dapat penjelasan yang memungkinkan dapat diterima berdasarkan gejala-gejala yang diamati (Gorman, 1997).

Creswell (2009) mengatakan penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami *makna* yang – oleh sejumlah individu atau sekelompok orang – dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema yang umum, dan menafsirkan makna data.

Jadi penelitian kualitatif merupakan suatu metode untuk memahami suatu peristiwa atau fenomena yang terjadi menjadi lebih bermakna.

3.2 Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif. Menurut Sulisty-Basuki, metode deskriptif mencoba mencari deskripsi yang tepat dan cukup dari semua aktivitas, obyek, proses dan manusia (Sulisty-Basuki, 2006). Deskriptif dalam pengertian bahwa penelitian ini ingin menggambarkan secara jelas komunikasi organisasi UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY. Mengingat terdapatnya variabel yang membutuhkan penjabaran melalui penyelidikan langsung kepada informan. Peneliti ingin mengetahui secara jelas bagaimana komunikasi organisasi pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY.

Dalam prosedur penelitian yang bersifat deskriptif ini penulis menguraikan apa yang akan dilakukan lebih banyak didasarkan pada data yang tidak dapat diukur secara angka seperti ucapan, tulisan dan perilaku sebagai data yang dapat dilihat langsung. Pendekatan penelitian yang bersifat deskriptif ini secara kualitatif langsung menunjukkan setting dari tema pokok penelitian.

3.3 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah komunikasi dan budaya organisasi di UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY. Sedangkan objek penelitian ini adalah Pimpinan dan staf UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY.

3.4 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan cara meringkas data kontak langsung dengan orang, kejadian dan situasi dilokasi penelitian. (Muhajir, 1996). Adapun data yang didapat dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi.

- Observasi./ Pengamatan

Observasi/pengamatan sebagai salah satu teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat merupakan cara untuk mendapatkan data yang bersifat alamiah di lapangan, karena kejadian yang diamati ada dalam latar yang alamiah.

Melalui observasi/pengamatan berperan serta, peneliti dapat berpartisipasi dalam rutinitas subjek penelitian baik mengamati apa yang mereka lakukan, mendengarkan apa yang mereka katakan, dan menayai orang-orang lainnya disekitar mereka selama jangka waktu tertentu. (Mulyana, 2003).

Peneliti masuk kelapangan penelitian dengan tanfa menimbulkan gangguan pada kelompok yang diteltnya sehingga dapat mempertahankan kealamiah situas penelitiannya (Pendit, 2003).

Menurut Creswell (2009) observasi kualitatif merupakan observasi yang di dalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Dalam pengamatan ini, peneliti merekam/mencatat baik dengan cara terstruktur maupun semistruktur.

Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan observasi/pengamatan terbuka dengan latar alamiah. Dalam melaksanakan observasi/pengamatan

terbuka, penulis diketahui oleh orang yang sedang diteliti. Observasi/pengamatan dengan latar alamiah maksudnya tidak menggunakan struktur. Data yang diperoleh dari observasi/pengamatan adalah berupa tindakan atau kejadian yang dicatat dan di rekam dengan menggunakan alat pencatat dan perekam (Pena, buku, Kamera Photo dan Voice Recorder).

Posisi peneliti disini adalah sebagai salah satu pegawai di UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY, sehingga peneliti mengetahui mengenai masalah yang terjadi di dalam perpustakaan tersebut, peneliti juga mudah untuk melakukan pendekatan kepada para informan yang akan diwawancarai. Dalam melakukan penelitian, peneliti bertindak sebagai pengumpul data utama di lapangan dan bertindak sebagai "*participant observer*".

- Wawancara

Salah satu teknik yang penulis pergunakan dalam penelitian ini untuk memperoleh data yang penulis perlukan adalah teknik wawancara, wawancara ini merupakan wawancara terstruktur dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya (Sulistyo-Basuki, 2006). Peneliti mewawancarai semua informan secara langsung dan mencatatnya secara tertulis. Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seseorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan dengan tujuan tertentu. (Mulyana, 2003).

Creswell (2009) mengatakan dalam wawancara kualitatif, peneliti dapat melakukan *face-to-face interview* (wawancara berhadapan-hadapan) dengan partisipan, mewawancarai mereka dengan telepon, atau terlibat dalam *focus group interview* (*interview* dalam kelompok tertentu) yang terdiri dari enam sampai delapan partisipan per kelompok.

Pada penelitian kualitatif wawancara dapat digunakan antara lain untuk memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain. Dalam penelitian ini wawancara yang dilakukan mengenai komunikasi dalam suatu organisasi, yang akan diwawancarai dalam penelitian

ini adalah, Kepala UPT Perpustakaan, Kasubbag Tata Usaha dan 3 (tiga) orang Kepala Urusan (kaur) yang berada pada UPT Perpustakaan.

- Dokumentasi

Cara pengumpulan data dengan melihat dokumen untuk mendapatkan data sekunder atau pelengkap yaitu dengan memperhatikan catatan-catatan laporan dan sebagainya (Moleong : 2001). Dokumentasi diantaranya adalah, otobiografi, memoar, catatan harian, surat-surat pribadi, catatan pengadilan, berita koran, artikel majalah, brosur, bulletin, dan foto-foto. (Deddy Mulyana, 2003).

Di samping itu hal senada juga di ungkapkan oleh Creswell (2009) mengatakan dokumen kualitatif berupa dokumen publik (seperti, Koran, makalah, laporan kantor) ataupun dokumen privat (seperti, buku harian, diary, surat, e-mail).

3.5 Pemilihan dan Karakteristik Informan

3.5.1 Pemilihan Informan

Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu menentukan informan yang telah ditentukan kriterianya. Informan yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu pimpinan dan staf/karyawan yang bekerja di UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY yang berstatus pegawai negeri sipil (PNS) yang telah berkerja minimal 4 (empat) tahun kerja.

3.5.2 Karakteristik Informan

Informan dalam penelitian ini sebanyak 5 (lima) orang, informan yang di maksud adalah sebagai berikut:

- Informan pertama ditulis Salim
- Informan kedua ditulis Zaldi
- Informan ketiga ditulis Imar
- Informan keempat ditulis Imar dan

- Informan kelima ditulis Afifatul

Untuk mengetahui tentang karakteristik informan dalam penelitian ini, dengan ini penulis menjelaskan karakteristik informan sebagai berikut:

3.5.2.1 Salim

Salim adalah seorang pegawai negeri sipil (PNS) dengan jabatan kepala Perpustakaan, disamping sebagai kepala perpustakaan Salim ini juga sebagai fungsional dosen pada Fakultas Syariah. Salim ini bertugas sebagai kepala perpustakaan lebih kurang 5 tahun masa kerja sampai dengan saat ini. Salim ini masa kerja keseluruhannya lebih kurang 21 tahun dengan pangkat Pembina Utama Muda, golongan ruang IV/c lektor kepala. Pendidikan terakhir Megister (S2) dan pada saat ini informan 1 ini juga sedang melanjutkan studinya pada program Doktor (S3) pada salah satu Perguruan Tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.5.2.2 Zaldi

Zaldi adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan jabatan sebagai Kepala Tata Usaha (TU) UPT Perpustakaan, Zaldi ini sebelum bertugas di perpustakaan telah beberapa kali mutasi yang di atur oleh pihak Rektorat, mutasi Zaldi ini hanya pada lingkungan Perguruan Tinggi saja, pengangkatan pertama ditugaskan sebagai staf subbag umum Rektorat, mutasi yang pertama pada subbag kepegawaian sebagai staf, mutasi yang kedua pada pusat pengabdian masyarakat (PPM) sebagai Kepala Urusan (KAUR), mutasi yang ketiga pada sub bagian hubungan masyarakat (Humas) Rektorat sebagai kepala sub bagian, mutasi yang keempat pada Fakultas Syariah sebagai Kepala Sub Bagian Umum, dan mutasi yang terakhir sampai dengan sekarang pada UPT Perpustakaan dan Zaldi bertugas sebagai kepala tata usaha perpustakaan lebih kurang 5 tahun masa kerja sampai saat ini. Zaldi ini masa kerja keseluruhannya lebih kurang 32 tahun dengan pangkat terakhir Penata Tk.I golongan ruang III/d. Pendidikan terakhir Sarjana (S1) pada Perguruan Tinggi Islam dengan gelar Drs.

3.5.2.3 Saleh

Saleh adalah pegawai negeri sipil (PNS) dengan jabatannya sebagai kepala urusan pengolahan disamping itu Saleh ini juga sebagai pustakawan madya pada perpustakaan. Saleh ini sebelum bertugas di perpustakaan telah beberapa kali mutasi yang di atur oleh pihak Rektorat, mutasi Saleh ini juga pada lingkungan Perguruan Tinggi saja, pengangkatan pertama sebagai staf sub bagian umum Rektorat, mutasi yang pertama pada bagian keuangan Rektorat sebagai staf, mutasi yang kedua pada Fakultas Tarbiya sebagai staf subbag akademik, mutasi yang ketiga pada Pusat Pengabdian Masyarakat (PPM) sebagai staf dan yang terakhir sampai dengan saat ini pada UPT Perpustakaan sebagai Pustakawan. Saleh ini bertugas pada perpustakaan lebih kurang 22 tahun masa kerja sampai saat ini. Saleh ini masa kerja keseluruhannya lebih kurang 32 tahun dengan pangkat terakhir Penata Tk.I golongan ruang III/c. Saleh ini mendapatkan pendidikan dan pelatihan kepustakawanan baik di daerah maupun tingkat nasional, informan 3 ini juga menuduki jabatan pustakawan dengan mengikuti program alih jalur. Pendidikan terakhirnya Sarjana (S1) pada Perguruan Tinggi Islam dengan gelar Drs.

3.5.2.4 Imar

Imar adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan jabatannya sebagai Kepala Urusan Referensi/Rujukan disamping itu Imar ini juga sebagai pustakawan madya pada perpustakaan. Imar ini pengangkatan pertamanya adalah pada UPT Perpustakaan sampai dengan sekarang. Imar ini bekerja pada perpustakaan lebih kurang 29 tahun dengan pangkat terakhir Pembina golongan ruang IV/a. Imar ini mendapatkan pendidikan dan pelatihan kepustakawanan baik di Daerah maupun tingkat Nasional, Imar ini juga menuduki jabatan pustakawan dengan mengikuti program alih jalur. Pendidikan terakhirnya Sarjana (S1) pada Perguruan Tinggi Islam dengan gelar Dra.

3.5.2.5 Afifatul

Afifatul adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan jabatan strukturalnya sebagai kepala urusan sirkulasi, disamping itu Afifatul ini juga sebagai Pustakawan Pertama pada perpustakaan. Afifatul ini bekerja pada perpustakaan lebih kurang 5 tahun masa kerja sampai saat ini, dengan pangkat terakhir Penata Muda golongan ruang III/a. Pendidikan terakhirnya Sarjana (S1) Ilmu perpustakaan dengan gelar S.Sos.

3.6 Analisis Data

Metode analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yaitu suatu metode yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, faktual, akurat mengenai sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.

Creswell (2009) mendeskripsikan analisis data merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan refleksi terus-menerus terhadap data, mengajukan pertanyaan-pertanyaan analitis, dan menulis catatan singkat sepanjang penelitian. Analisis data melibatkan pengumpulan data yang terbuka, yang didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan umum, dan analisis informasi dari para partisipan.

Analisa data dari proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja. Wawancara dilakukan berdasarkan daftar pertanyaan yang sudah disusun secara terbuka, namun difokuskan pada pokok-pokok persoalan tertentu yang tercakup dalam tema pokok penelitian.

Lebih lanjut Creswell (2009) menjelaskan analisis data tersebut dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

Langkah 1. *Mengolah dan mempersiapkan* data untuk dianalisis. Langkah ini melibatkan transkrip wawancara, men-*scanning* materi, mengetik data lapangan, atau memilah-milah dan menyusun data tersebut kedalam jenis-jenis yang berbeda tergantung pada sumber informasi.

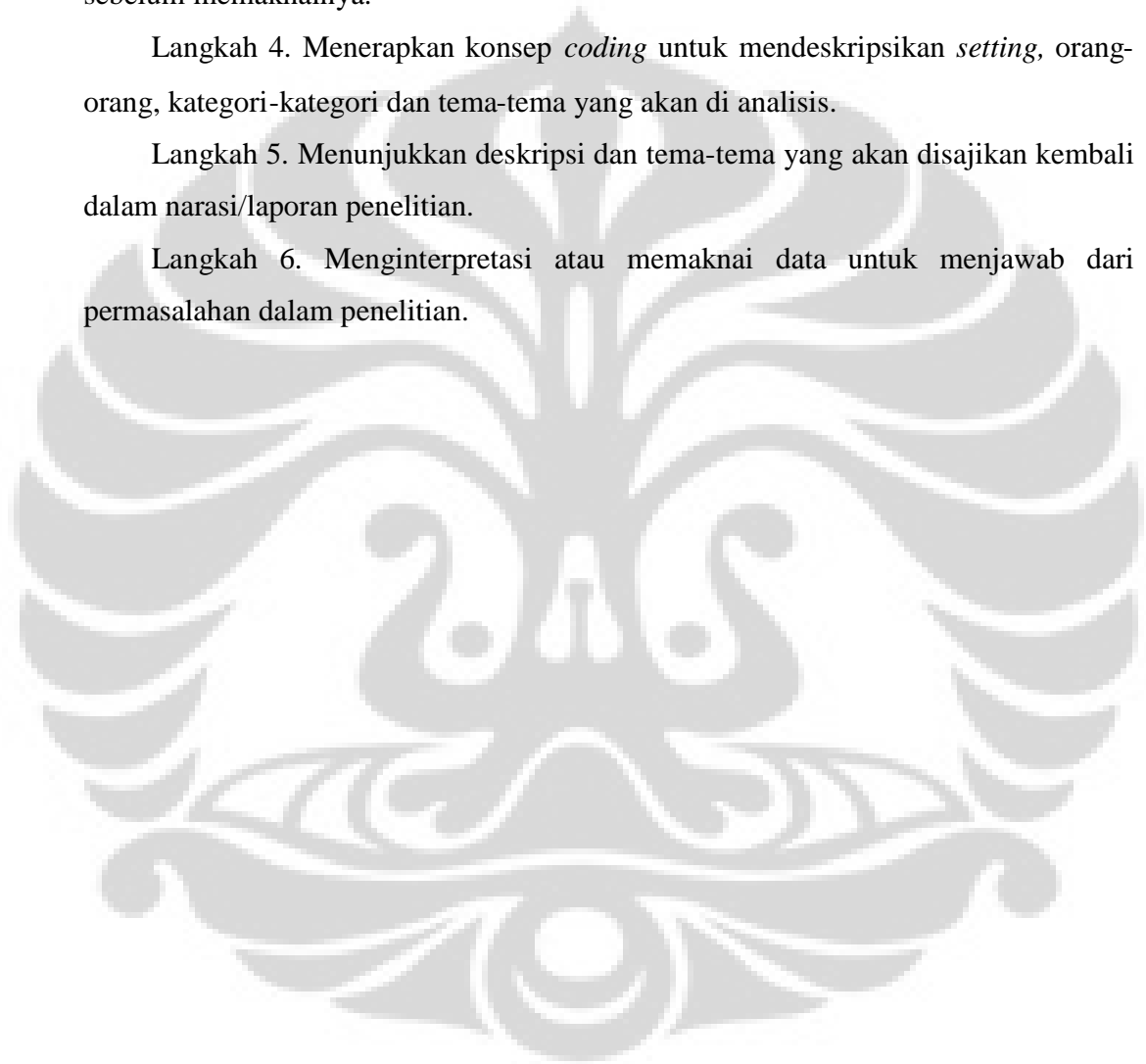
Langkah 2. *Membaca keseluruhan data.* Membangun *general sense* atas informasi yang diperoleh dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan.

Langkah 3. *Menganalisis lebih detail dengan meng-coding data.* *Coding* merupakan proses mengolah materi/informasi menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya.

Langkah 4. Menerapkan konsep *coding* untuk mendeskripsikan *setting*, orang-orang, kategori-kategori dan tema-tema yang akan di analisis.

Langkah 5. Menunjukkan deskripsi dan tema-tema yang akan disajikan kembali dalam narasi/laporan penelitian.

Langkah 6. Menginterpretasi atau memaknai data untuk menjawab dari permasalahan dalam penelitian.



BAB 4

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY

Perpustakaan Perguruan Tinggi XY ini adalah salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang bersama dengan unit lain turut menunjang melaksanakan Program Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY ini adalah Perpustakaan Perguruan Tinggi yang memberikan pelayanan kepada seluruh sivitas akademika Perguruan Tinggi XY.

4.1.1 Sejarah Singkat

Sejak diresmikan Perguruan Tinggi XY pada tahun 1963, sejak itu pula Perpustakaan Perguruan Tinggi XY hadir di tengah-tengah masyarakat umumnya dan civitas akademika pada khususnya, dan menjadi salah satu bagian atau unit dari sistem kerja Perguruan Tinggi XY yang tidak dapat dipisahkan. Namun pada waktu itu koleksinya masih sangat terbatas, dan belum mempunyai gedung tersendiri, akan tetapi masih menempati salah satu ruangan tempat kuliah. Pada tahun 1971 Perpustakaan Pusat berdiri dengan menempati gedung ukuran 340 M². Organisasi dan manajemen penyelenggaraannya masih sederhana. Sistem pengolahan bahan pustaka, bentuk pelayanan sirkulasinya belum dilaksanakan secara profesional, pengolahan bahan pustaka yang masih sederhana dan bahkan belum menggunakan buku standar pengolahan seperti *DDC*, *AACR* dan *Sear List of Subject Headings* dan lain-lain, hal ini disebabkan karena kondisi tenaga yang belum memiliki dasar pengetahuan dan pendidikan tentang Ilmu Perpustakaan, disamping tenaga yang masih terbatas.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan kebutuhan semakin mendesak maka suatu keharusan untuk memberdayakan perpustakaan sebagaimana fungsinya sebagai jantung Perguruan Tinggi.

Bangunan gedung Perpustakaan Perguruan Tinggi XY sekarang cukup memadai. Pada kampus I keadaan fisiknya permanen dan berlantai dua seluas 640 M², sedangkan pada gedung kampus II terdiri dari 3 lantai seluas 3.700 M². Bila dilihat dari segi letak bangunan gedung-gedung fakultas yang ada dilingkungan kompleks Perguruan Tinggi XY, maka perpustakaan dengan mudah untuk dijangkau oleh para pengunjung dari segala arah.

Mengenai ruangan yang ada di Perpustakaan Perguruan Tinggi XY terdiri dari dua kampus. Gedung perpustakaan kampus I terdiri dari 2 lantai, lantai I sebanyak 4 ruangan, 3 ruangan untuk sementara sekarang digunakan untuk Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), sedangkan ruangan lainnya untuk penyimpanan koleksi yang tidak tertampung lagi di rak, serta toilet untuk karyawan dan pengunjung. Pada lantai II sebanyak 4 ruangan, terdiri dari ruang sirkulasi, koleksi umum dan agama, meja baca pengunjung serta ruangan internet. Sementara pada kampus II gedung perpustakaan terdiri dari 3 lantai. Lantai I terdiri dari 8 ruangan (ruangan sirkulasi, ruangan baca, ruang koleksi Islam, ruang koleksi umum, ruang kepala, ruang tata usaha, ruang processing/pengolahan dan toilet). Lantai II sebanyak 7 ruangan, yang terdiri dari ruang komputer, ruang skripsi, ruang referensi, gudang penyimpanan buku baru, mushollah, ruang pertemuan, dan toilet. Sedangkan lantai III digunakan untuk ruang tandon, laporan penelitian, karya ilmiah dosen.

4.1.2 Visi dan Misi

Visi :

Visi merupakan gambaran besar dan kegiatan yang akan dilakukan serta hasil atau *out put* dan dampak yang diharapkan guna disumbangkan untuk kemajuan.

Adapun visi Perpustakaan Perguruan Tinggi XY adalah :

“Menjadikan perpustakaan Perguruan Tinggi XY sebagai education, excellent information center yang berwawasan Islam menuju kepuasan pengguna”.

Misi :

- Mengembangkan jaringan kerjasama antar Perpustakaan Perguruan Tinggi maupun lembaga-lembaga informasi dan dokumentasi lainnya baik dalam maupun luar daerah.
- Menyediakan teknologi informasi yang berorientasi kerja yang efektif dan efisien.
- Menyediakan bahan-bahan informasi berupa: buku, majalah, koran, dan jurnal, yang kesemuanya bertujuan menunjang peningkatan mutu Perguruan Tinggi XY.
- Menyediakan jasa layanan informasi yang cepat dan akurat baik yang tercetak maupun non cetak.
- Menyediakan perpustakaan sebagai pusat pendidikan, penelitian, budaya dan rekreasi.

4.1.3 Struktur Organisasi

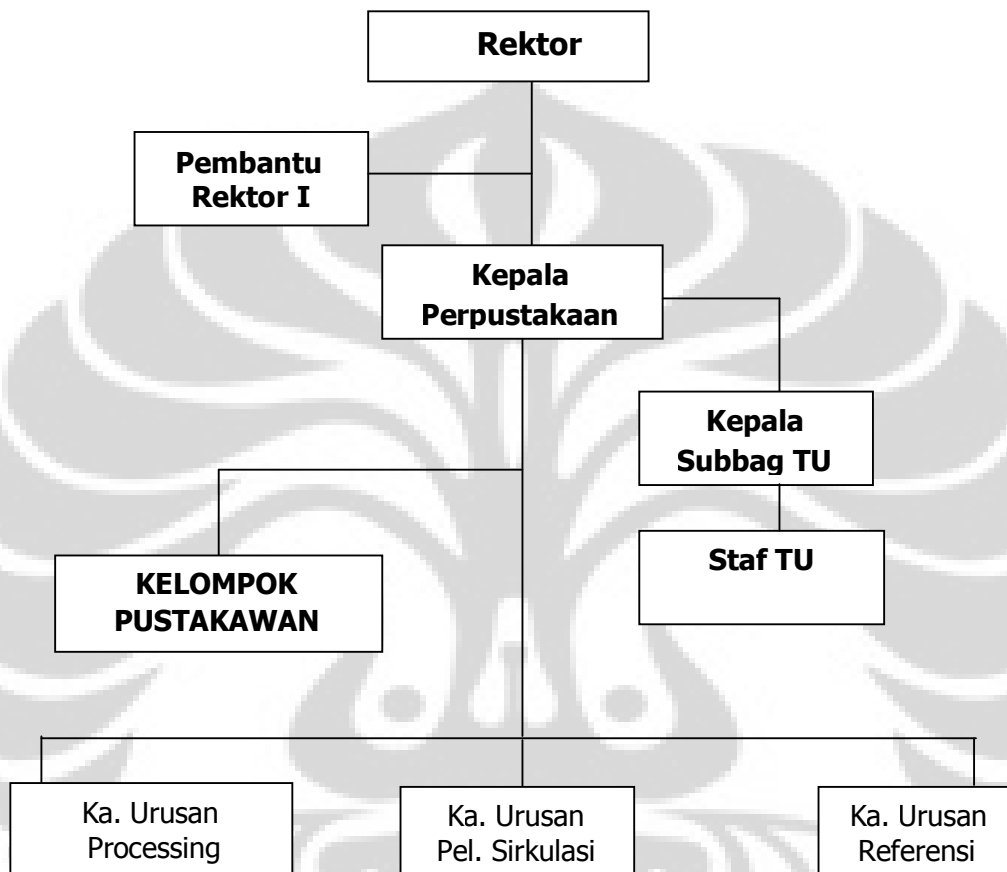
Struktur organisasi di Perpustakaan Perguruan Tinggi XY berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 410 tahun 1993 dalam Surat Keputusan tertuang tentang susunan organisasi dan tata kerja Perpustakaan Perguruan Tinggi XY yang terdiri dari :

- a. Kepala.
- b. Kepala Tata Usaha.
- c. Kelompok Pustakawan.

Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia diatas masih bersifat umum untuk penjabarannya tertuang pada Surat Keputusan Rektor No. 25 Tahun 1993 tentang pembentukan jabatan struktural pada Perpustakaan Perguruan Tinggi XY. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :

STRUKTUR ORGANISASI UPT PERPUSTAKAAN

Perguruan Tinggi XY



Gambar 1. Struktur Organisasi

(Sumber laporan tahunan perpustakaan)

Gambar di atas menunjukkan bahwa dalam melaksanakan tugas sehari-hari Kepala Perpustakaan bertanggung jawab kepada Rektor yang dalam hal ini di bawah pembinaan / koordinasi Pembantu Rektor I Bidang Akademik. Dalam pelaksanaan tugas operasional, kepala perpustakaan dibantu oleh satu orang kepala sub bagian tata usaha dan beberapa orang staf, serta dibantu oleh tiga orang kepala urusan yakni urusan pengolahan, urusan layanan sirkulasi dan layanan referensi.

4.1.4 Sumber Daya Manusia

UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY dalam melaksanakan tugas sehari-hari didukung oleh 21 orang karyawan. Karyawan tersebut masing-masing memiliki latar belakang pendidikan yang beragam, sebagian besar berlatar belakang pendidikan Sarjana Agama, dari keberagaman pendidikan tersebut sebagian karyawan telah memiliki pengetahuan dibidang ilmu perpustakaan yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, kursus-kursus baik didaerah maupun di luar daerah. Dari 21 jumlah orang pegawai tersebut diatas hanya 4 orang jabatan Fungsional Pustakawan.

Penyelenggaraan tugas pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY terdapat dua kelompok ketenagaan yaitu:

4.1.4.1 Tenaga Administrasi berjumlah 17 (tujuh belas) orang yang terdiri dari :

- 12 orang PNS, terdiri dari (1 orang kepala perpustakaan merangkap sebagai fungsional dosen, 1 orang kepala tata usaha, 3 orang kepala urusan, 5 orang calon dosen yang dipekerjakan pada UPT Perpustakaan, 2 orang staf).
- 5 orang Honorer.

4.1.4.2. Tenaga Pustakawan berjumlah 4 (empat) orang yang terdiri dari :

- 2 orang Pustakawan Madya
- 2 Orang Pustakawan Pertama

Untuk lebih jelasnya tentang sumber daya manusia UPT Perpustakaan dapat dilihat pada tabel, sebagai berikut:

Tabel. 1

Sumber Daya Manusia UPT Perpustakaan

NO	NAMA	JABATAN	STATUS	KETERANGAN
1	Drs. Umar Salim	Kepala	PNS	Dosen
2	Drs. Muhammad Zaldi	Ka. Tata Usaha	PNS	-
3	Drs. Sanusi Saleh	Pustakawan/Kaur Pengolahan	PNS	-
4	Dra. Imaryuliana	Pustakawan/Kaur Referensi	PNS	-
5	Afifatul Ummi	Pustakawan/Kaur Sirkulasi	PNS	-
6	Muhammad Sabli	Pustakawan	PNS	-
7	Sulaiman	Staf Referensi	PNS	-
8	Hopipah	Staf Sirkulasi	PNS	-
9	Edi Dermadi	Staf Sirkulasi	PNS	-
10	Mislahmah	Staf Sirkulasi	PNS	-
11	Hasbi Ahmad	Staf Referensi	PNS	Dosen dikaryakan
12	Kusnadi Hariono	Staf Pengolahan	PNS	Dosen dikaryakan
13	Ermansyah	Staf Pengolahan	PNS	Dosen dikaryakan
14	Lailatul Haq	Staf Sirkulasi	PNS	Dosen dikaryakan
15	FitriYanti	Staf Pengolahan	PNS	Dosen dikaryakan
16	Mardiana	Staf Tata Usaha	PNS	Dosen dikaryakan
17	Sumarni	Staf Referensi	Honoror	-
18	Juwita Aziz	Staf Pengolahan	Honoror	-
19	Syarifah	Staf Sirkulasi	Honoror	-
20	Kurniawan	Staf Tata Usaha	Honoror	-
21	Zakaria Akbar	Staf Sirkulasi	Honoror	-

(Sumber: Absensi kerja perpustakaan)

4.2 Temuan dan Analisis Data

Analisis dan interpretasi data yang disajikan adalah hasil observasi dan wawancara penulis pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY yaitu dengan menggambarkan komunikasi organisasi yang terjalin di UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY. Diawali dengan semua konsep-konsep komunikasi dalam organisasi yang telah dijelaskan pada bab 2 sebagai acuan dalam mengumpulkan data lapangan yang

nantinya akan di analisis dan diinterpretasikan yang dituangkan dalam bab pembahasan ini.

4.2.1 Proses Komunikasi

Untuk mengetahui komunikasi organisasi yang terjalin di UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY penulis melakukan observasi dan wawancara terhadap peristiwa komunikasi yang terjalin pada organisasi tersebut. Komunikasi organisasi merupakan suatu kompetensi awal bagi para anggota suatu organisasi informasi dalam hal ini pada bidang perpustakaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di tempat ia bekerja dalam mewujudkan tujuan perpustakaan dan institusi induk pada umumnya. Di mana dalam mengelola suatu organisasi dengan komunikasi yang baik akan mempermudah menjalankan tugas atau program kerja suatu organisasi. Dengan kata lain kemampuan berkomunikasi secara naluriah dimiliki setiap individu dan merupakan aset yang sangat berharga bagi individu tersebut sebagai modal dalam melakukan aktifitas organisasi.

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain baik dengan menggunakan media tertentu ataupun komunikasi secara langsung untuk tujuan tertentu. Komunikasi organisasi seperti yang telah dijelaskan oleh Goldabher (1991) yang telah dituangkan pada bab 2. Pada perpustakaan dimana penelitian ini berlangsung, komunikasi organisasi yang terjadi berlangsung dengan agak terhambat dikarenakan beberapa hal diantaranya tidak ada kesepahaman antara pesan yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan begitu pula sebaliknya dan kurangnya kemampuan bawahan memanfaatkan peluang untuk melakukan komunikasi, koordinasi dan lain sebagainya, para karyawan hanya disibukkan dengan kegiatan rutinitas seperti biasanya. Rutinitas yang dimaksud, para karyawan hanya terkutak katik pada kegiatan pengolahan dan layanan yang sudah ada. Hal ini senada dengan ungkapan informan sebagai berikut:

”proses komunikasi yang terjalin disini berjalan apa adanya saja, tidak ada yang istimewa dan tidak ada yang hal yang serius, komunikasi terjadi begitu saja, komunikasi antara atasan dan bawahan juga demikian, kami menghormati atasan dan kami cuma dapat mendengar apa yang dikatakan oleh atasan, ya.. sekali-kali kami juga mengomentari apa yang disampaikan, kami merasa segan saja karena beliau (atasan) adalah pimpinan kami”(Saleh)

”kalau proses komunikasi seperti nya agak sedikit kurang ya, karena seperti yang saya lihat, komunikasi yang terjalin belum secara maksimal, komunikasi terjadi kalau ada keperluan saja seperti mau ke urusan pengolahan atau kelayanan sirkulasi dan sebagian tata usaha, jadi komunikasi disini tidak ada yang istimewa, kecuali kalau dalam pertemuan rutin, baru kelihatan pembicaraannya agak serius, seperti dalam rapat program kerja, kalau diluar pertemuan formal biasa saja” (Imar)

”proses komunikasi kayaknya baik-baik saja, cuma saya secara pribadi saja yang tidak dapat menggunakan kesempatan, memanfaatkan waktu luang untuk menjalin komunikasi dengan baik kepada atasan maupun sesama rekan kerja, karena apa ya... yang mau dikomunikasikan itu-itu saja kayaknya, karena kita sudah disibukkan dengan pekerjaan masing-masing, yang jelas komunikasi disini lancar-lancar saja” (Afifatul)

Dari beberapa cuplikan wawancara yang dilakukan dengan para informan bahwa proses komunikasi yang terjalin di UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY berjalan apa adanya, dimana komunikasi yang dilakukan mengalir begitu saja antara atasan dan bawahan dan sesama rekan kerja. Hanya saja tidak semua para anggota organisasi dapat memanfaatkan waktu dan peluang untuk saling berkomunikasi, berbagi dan lain sebagainya.

4.2.2 Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Bagi para karyawan, kelompok kerja merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi didalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dengan anggota-anggota untuk menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka. Komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

Ada empat fungsi komunikasi organisasi yang dituangkan oleh Stephen Robbins dalam Hardjana (1998) yang telah diungkapkan pada bab 2, sebagai berikut:

4.2.2.1 Fungsi Kendali

Fungsi komunikasi dalam organisasi yang pertama adalah komunikasi sebagai kendali. Dalam organisasi terdapat banyak anggota, yang latar belakang pendidikan, bahasa, budaya dan sosial yang berbeda. Dan sudah sepantasnya dalam sebuah organisasi terdapat perilaku yang berbeda-beda, dan bagaimana perbedaan yang terdapat pada para anggota dijadikan nilai lebih untuk menuju perbaikan yang lebih lagi.

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan. Bila karyawan selalu diminta mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsung dan diberikan tugas sesuai dengan uraian tugas, dan sesuai dengan kebijakan organisasi, maka komunikasi di dalam organisasi itu sudah menjalankan suatu fungsi kontrol

Pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY yang terjadi adalah atasan belum dapat dengan mengendalikan perilaku para anggota secara maksimal, masih adanya bawahan yang berperilaku tidak sesuai dengan peraturan yang ada pada perpustakaan. Hal ini senada dengan ungkapan kepala perpustakaan yang di dapat pada saat peneliti mengadakan wawancara secara mendalam, sebagai berikut:

“saya selaku pimpinan disini berusaha semaksimal mungkin untuk dapat menjalankan tugas dengan baik, para bawahan yang berbagai macam karakter dan tingkah lakunya tidak luput dari perhatian saya, memang ada beberapa orang bawahan yang susah sekali diatur, yang masuk dan pulang kerjanya seenaknya saja, yang bersangkutan sudah saya panggil dan diberi penjelasan dan lain-lainnya, saya dalam hal ini sudah berkoordinasi dengan atasan saya dan saya juga telah menyampaikan permasalahan tersebut kepada atasan saya, walaupun demikian pelayanan perpustakaan tetap berjalan seperti biasanya” (Salim)

Dari ungkapan diatas terlihat bahwa memang benar ada permasalahan para bawahan yang tidak bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku, atasan sepertinya kurang tegas dalam melaksanakan atau menjalankan peraturan sehingga ada saja para

bawahan yang bandel yang tidak menjalankan tugas dengan baik, atasan sebaiknya memberlakukan pemberian hukuman terhadap para bawahan yang bermasalah sehingga menimbulkan efek jera dan menjadi contoh bagi yang lain bahwa siapa saja akan di perlakukan hal yang sama jika melakukan pelanggaran dalam melaksanakan tugas kerja.

4.2.2.2 Fungsi Motivasi

Fungsi komunikasi dalam organisasi yang kedua adalah komunikasi sebagai motivasi. Perilaku seseorang dapat menjelaskan alasan mengapa seseorang akan mencurahkan seluruh kemampuan dan tenaganya untuk suatu pekerjaan dan tugas. Motivasi adalah dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi perilaku individu seseorang dalam bertindak. Banyak hal yang mempengaruhi motivasi seseorang yaitu perihal ekonomi dan non ekonomi yang sebenarnya tercakup dalam komunikasi, yang terpenting dalam komunikasi adalah adanya harapan bahwa apa yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang baik dan akan memperoleh imbalan yang memadai.

Banyak pakar yang telah mengemukakan teori motivasi, namun dari semua teori yang ada dapat dikelompokkan dalam dua pendekatan yaitu pendekatan tradisional dan modern. Pendekatan tradisional telah memandang bahwa pada dasarnya manusia tidak suka berkerja, satu-satunya alasan manusia bekerja adalah untuk mendapatkan uang. Sedangkan pendekatan modern teori motivasi berdasarkan pada *human relation* yang beranggapan bahwa manusia akan bekerja bila terjamin hidupnya, dalam lingkungan yang menyenangkan, dengan pimpinan yang penuh perhatian dan jujur, pekerja yang merasa senang akan bekerja lebih giat.

Motivasi berarti pemberian motif yang menimbulkan dorongan terhadap staf untuk melakukan sesuatu. Motivasi biasanya datang dari pimpinan atau bisa juga datang dari diri individu itu sendiri. Motivasi yang datang dari pimpinan biasanya antara lain pemberian upah yang tinggi, kesempatan untuk berkembang, pemberian tanggung jawab, kebijakan yang diambil, pengawasan, kondisi kerja, status yang diberikan, hubungan dengan pimpinan dan rasa aman.

Komunikasi berfungsi sebagai alat untuk memotivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan apa yang seharusnya dilakukan, bagaimana mereka bekerja dengan baik, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika diketahui itu di bawah standar.

Motivasi merupakan salah satu komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan sendiri maupun kelompok. Suatu dorongan dapat berasal dari dalam dirinya sendiri, yang berupa kesadaran diri untuk bekerja lebih baik atau memberikan yang terbaik bagi kelompok dengan berbagai macam alasan yang baik dan luhur. Namun tidak semudah itu setiap orang mempunyai dorongan yang positif, mereka perlu dibantu oleh orang lain yang berperan sebagai pemimpin atau atasan.

Komunikasi untuk memberi motivasi, atasan tidak sekedar mendorong sebisanya akan tetapi mereka harus mempergunakan strategi agar apa yang dilakukan itu dapat menghasilkan yang lebih baik secara optimal.

Pada saat penulis mengadakan observasi dan sekaligus melakukan wawancara mendalam kepada para informan, motivasi yang diberikan oleh atasan sudah cukup baik, dimana para anggota organisasi dalam melaksanakan tugas berjalan seperti biasanya sesuai dengan harapan. Hal ini sesuai dengan ungkapan informan, sebagai berikut:

“disini pimpinan dalam setiap kesempatan selalu memberikan motivasi bagi para bawahannya, diantara pernyataan yang sering diutarakan oleh pimpinan “niatkan bekerja dengan baik dan ikhlas, karena bekerja termasuk ibadah” disamping itu pada instansi induk (Rektorat) mempunyai program pemberian hadiah berupa Umroh ketanah suci Makkatul Mukarramah bagi para karyawan yang mempunyai prestasi yang baik, jadi kami pun termotivasi untuk bekerja yang baik” (Saleh)

Disamping itu hal senada juga diungkapkan oleh informan yang lain, sebagai berikut:

“saya selaku pustakawan berusaha untuk bekerja dengan sebaik mungkin, kalau masalah motivasi, iya.. pimpinan selalu menyampaikan supaya untuk selalu bekerja dengan baik, disamping itu juga saya termotivasi untuk bekerja dan mengumpulkan angka kredit yang di gunakan untuk persyaratan kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi, dan kalau menurut saya sudah menjadi kewajiban saya untuk bekerja dengan baik” (Afifatul)

Dari ungkapan diatas, pimpinan telah melakukan tugasnya sebagai motivasi bagi para bawahan hanya saja menurut pengamatan penulis pimpinan cuma memberikan motivasi tanpa diiringi dengan contoh yang baik, pimpinan tidak bekerja dengan maksimal, mungkin dikarenakan pimpinan juga sebagai seorang tenaga fungsional dosen sehingga pimpinan tidak secara penuh berada di tempat kerja.

4.2.2.3 Fungsi Pengungkapan emosional

Bagi para karyawan, kelompok kerja merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi didalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dengan anggota-anggota untuk menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka. Komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

Komunikasi dalam konteks apapun adalah bentuk dasar adaptasi terhadap lingkungan, baik itu lingkungan masyarakat maupun lingkungan tempat kerja. Melalui komunikasi pula kita dapat memenuhi kebutuhan emosional kita dan meningkatkan kesehatan mental kita. Kita belajar makna cinta, kasih sayang, keintiman, rasa hormat, rasa bangga, bahkan iri hati, dan kebencian. Melalui komunikasi kita dapat mengalami berbagai kualitas perasaan itu dan membandingkannya antara perasaan yang satu dengan yang lainnya.

Dalam suatu organisasi para pekerja dibebankan dengan pekerjaan yang begitu banyak dan rumit ditambah lagi dengan perlakuan yang kurang baik dari berbagai pihak akan membuat para anggota menjadi stres dan lain sebagainya. Untuk itu di harapkan kepada semua pihak yang ada di suatu organisasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk dapat mengungkapkan perasaannya, seperti

merasa ingin didekati, merasa ingin diperhatikan, merasa ingin dihargai dan lain sebagainya.

Untuk memperoleh kesehatan emosional, semua pihak harus memupuk perasaan-perasaan positif dan mencoba menetralkan perasaan-perasaan negatif, berikan kesempatan kepada orang lain untuk mengekspresikan dirinya agar lebih leluasa menyampaikan perasaannya.

Pada UPT Perpustakaan di tempat penelitian ini dilakukan sepertinya para bawahan diberikan kesempatan untuk dapat mengungkapkan perasaannya baik itu persoalan pribadi maupun persoalan pekerjaan, proses penyampaian tersebut berlangsung secara personal, para bawahan bertemu atau bertatap muka kepada atasannya dan kepada sesama rekan kerja. Seperti yang di ungkapkan beberapa informan, sebagai berikut:

“kalau saya ada permasalahan, baik itu permasalahan pribadi maupun permasalahan pekerjaan, saya menyampaikan langsung permasalahan saya kepada atasan maupun kepada sesama rekan kerja, misalnya kalau saya ada keperluan mendadak untuk meniggalkan tugas, saya menyampaikan langsung kepada atasan saya, kemudian kepada rekan kerja disampaikan juga supaya dapat membantu selama saya tidak masuk kerja” (Saleh)

Pernyataan diatas ditegaskan lagi oleh pimpinan, dalam hal ini selaku informan, sebagai berikut:

“pintu ruangan saya selalu terbuka buat siapa saja, selagi saya berada diruangan ini, saya memberikan kesempatan sepenuhnya bagi siapa saja untuk berkomunikasi mengungkapkan perasaannya, baik itu persoalan pribadi maupun persoalan pekerjaan dan kita carikan solusinya bersama-sama, selagi saya bisa bantu kenapa tidak”(Salim)

Dari ungkapan diatas fungsi komunikasi sebagai pengkapan emosional sepertinya berjalan dengan baik, dimana para bawahan diberikan kebebasan untuk mengungkapkan ungkapan perasaannya, baik itu persoalan pribadi maupun persoalan pekerjaan dan memang seharusnya hal itu dilakukan supaya semua para anggota merasa puas dengan semua perlakuan yang diberikan oleh semua pihak baik dari atasan maupun sesama rekan kerja.

4.2.2.4 Fungsi Informasi

Komunikasi yang memiliki dua dimensi yaitu informasi dan interaksi merupakan proses sosial yang membawa konsekuensi penting dalam organisasi. Bagaimana informasi itu didapat, bagaimana informasi itu dikemas dan disampaikan kembali. Informasi yang disampaikan biasanya menimbulkan efek kepada siapa informasi itu disampaikan dan akan terjalin hubungan interaksi terhadap apa yang disampaikan.

Fungsi informasi dalam komunikasi merupakan suatu kekuatan yang dapat merubah seseorang dalam melakukan suatu aktifitas sehari-hari, dan bagaimana informasi yang disampaikan diperlakukan, bisa saja dengan informasi tersebut seseorang menjadi baik, atau bisa juga dengan informasi tersebut seseorang menjadi tidak baik.

Pada perpustakaan ditempat penelitian ini berlangsung, fungsi informasi yang diberikan hanya berhubungan dengan pekerjaan, informasi disampaikan kepada semua para anggota dan semua para anggota mendapat perlakuan yang sama terhadap informasi tersebut, hanya saja para anggota tidak memahami dan tidak mengindahkan secara penuh terhadap maksud dan tujuan informasi yang disampaikan. Hal ini sesuai dengan ungkapan informan, sebagai berikut:

“di tempat kami ini semua informasi disampaikan dengan secara terbuka, hanya saja informasi yang kami sampaikan kadang-kadang tidak dapat dipahami dan di laksanakan oleh para anggota” (Zaldi)

Hal senada juga di ungkapkan oleh informan lain, sebagai berikut:

“di perpustakaan ini semua informasi disampaikan dengan baik, tidak ada hal yang ditutup-tutupi apalagi yang berhubungan dengan pekerjaan, tinggal kita saja yang bisa memanfaatkan atau tidak informasi tersebut” (Imar)

Dari informasi yang didapat diatas, bahwasanya fungsi informasi sudah dilakukan dengan baik dan disampaikan dengan cara terbuka. Dari informasi tersebut sepertinya para anggota organisasi belum bisa secara maksimal memahami dari

informasi tersebut terutama pelaksanaan maksud dan tujuan dari informasi yang telah di sampaikan.

Di samping itu komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan. Goldhaber (1979) mendefinisikan organisasi sebagai "sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung" seperti yang telah dituangkan dalam bab 2. Bila sesuatu saling bergantung, ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan saling dipengaruhi satu sama lain. Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi jabatan tersebut. Ini memberikan struktur dan stabilitas kepada organisasi.

Jabatan dan peranannya dalam struktur organisasi sangat berpengaruh sekali terhadap hubungan kerja, siapa yang berkomunikasi dan kepada siapa dia berkomunikasi, atasan kalau sedang berkomunikasi biasanya selalu didengarkan dengan seksama, kalau bawahan yang sedang berkomunikasi sering sekali mendapatkan perlakuan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan sehingga yang terjadi seperti ada batasan yang memungkinkan merusak hubungan dalam sebuah organisasi.

Dalam berkomunikasi sering kali terjadi peristiwa atasan selalu ingin didengar dan kurang bisa menjadi pendengar yang baik, begitu pula sebaliknya para bawahan selalu ingin berbuat yang terbaik terhadap atasannya, sedangkan para bawahan selalu dituntut untuk menjadi pendengar yang baik serta memahami sekaligus menjalankan perintah yang diberikan kepadanya. Hubungan seperti ini akan menimbulkan efek yang tidak baik dan akan mempengaruhi kinerja para bawahan dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY hubungan antara atasan dan bawahan sedikit bermasalah sedangkan hubungan antara sesama bawahan terjalin hubungan yang cukup baik, ada banyak permasalahan yang menyebabkan hubungan tersebut terkesan menjadi kurang baik, mulai dari tidak ada kesepahaman terhadap

pengelolaan perpustakaan dan permasalahan yang lainnya. Hal ini sesuai dengan ungkapan informan yang penulis dapati dengan wawancara, sebagai berikut:

”disini hubungan kami antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja cukup baik, tidak ada permasalahan yang serius hanya saja ada beberapa orang bawahan yang bertentangan dengan atasan, tapi permasalahan tersebut sudah selesai dengan baik dan sekarang hubungan kami semua baik-baik saja” (Zaldi)

Hal senada juga diungkapkan oleh informan yang lain, sebagai berikut:

”kalau masalah hubungan, kami semua disini berusaha dengan sebaik mungkin untuk menjaga hubungan yang baik, ya.. tapi dalam perjalanannya ada juga yang mempunyai masalah dengan atasan, jadi hubungan kami antara atasan dengan bawahan beberapa orang staf terlihat sedikit bermasalah dan sepertinya sudah diselaikan dengan baik, kalau hubungan dengan sesama rekan kerja cukup baik...” (Afifatul)

Dari ungkapan diatas terlihat terdapat permasalahan hubungan kerja antara atasan dan bawahan, sedangkan hubungan antara bawahan dan sesama rekan kerja terjalin hubungan yang baik. Hubungan antara atasan dan bawahan seharusnya berjalan dengan baik, atasan harus berdampingan, sejalan dan bermitra dengan para bawahan, atasan harus menunjukkan kemampuannya dalam menjalin dan menjaga hubungan baik dengan para bawahan maupun dengan pihak lain, ini akan menjadi contoh yang baik bagi para bawahan.

4.2.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi sangat berperan dalam suatu lembaga untuk mencapai semua tujuan dan perencanaan, dalam menjalankan tugas pimpinan dibantu oleh seluruh kekuatan sumber daya manusia yang berkerja di suatu organisasi.

Dalam bagan struktur organisasi yang formal, dengan kata lain yang ditampilkan kepada umum, dijelaskan bahwa pimpinan tertinggi UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY adalah kepala perpustakaan, dibawahnya terdapat kelompok pustakawan dan kepala tata usaha, kemudian kepala tata usaha membawahi tiga

kepala urusan (kaur) yakni, kaur pengolahan, kaur pelayanan sirkulasi dan kaur pelayanan referensi dan beberapa staf tata usaha.

Untuk menggerakkan roda organisasi itu diperlukan peranan seorang pimpinan guna membangun dan memelihara sistem komunikasi yang efektif, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Suatu kesepakatan atau persetujuan tidak akan tercapai tanpa adanya komunikasi. Dalam sebuah organisasi terdapat struktur yang dijadikan sebagai bentuk alur/ arus komando dalam organisasi. Struktur organisasi ditentukan oleh perilaku yang saling bertautan.

Robbins (2003), mengatakan bahwa struktur menetapkan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal dan pola interaksi yang diterima. Lebih lanjut beliau mengatakan, enam unsur kunci dalam struktur organisasi, sebagai berikut:

4.2.3.1 Spesialisasi Pekerjaan

Dalam organisasi ada beberapa bagian yang disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai, begitu juga halnya pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY ada 4 bagian yang menunjang visi dan misi serta tujuan dari organisasi perpustakaan, yang pertama bagian tata usaha, dimana seluruh aktifitas administrasi biasanya diselesaikan pada bagian ini, yang kedua bagian pengolahan, bagian ini juga bertugas mengajukan usul rencana pengadaan bahan pustaka berkoordinasi dengan bagian tata usaha dan sekaligus mengolah bahan pustaka tersebut sehingga bahan pustaka tersebut siap untuk dilayankan, bagian ketiga dan keempat layanan sirkulasi dan referensi pada bagian ini merupakan ujung tombak dari tujuan organisasi ini.

Dilihat dari pekerjaan yang akan dilaksanakan, semuanya membutuhkan kemampuan dan keahlian yang cukup memadai, sehingga apabila suatu pekerjaan dibebankan kepada anggota, anggota dapat menjalankan dan mempertanggung jawabkan bahwa kegiatan itu bisa dilaksanakan. Pada tahap ini seorang pemimpin

membutuhkan keahlian untuk memberikan tugas kepada bawahannya pada tingkat apa tugas dibagikan dalam pemisahan pekerjaan.

Spesialisasi dimana setiap pegawai perlu dan harus mempunyai spesialisasi tertentu, karena dengan spesialisasi suatu keahlian dapat dikembangkan sehingga ia lebih mampu melaksanakan tugasnya masing-masing.

Berikut ini ungkapan informan1 mengenai spesialisasi pekerjaan diberikan pada tingkat apa tugas dibagikan dalam pemisahan, sebagai berikut:

“kami dalam memberikan pekerjaan atau menempatkan seseorang memang mengadakan penyeleksian dan yang sudah diseleksi dianggap mampu untuk melaksanakan tugas tersebut disamping melihat latar belakang pendidikan dan postur tubuh dari karyawan tersebut, misalnya seorang karyawan yang memiliki pendidikan sekolah menengah atas dan memiliki postur tubuh yang agak besar, kami tempatkan pada bagian layanan sirkulasi, kemudian yang sudah menjadi pustakawan kami tempatkan sebagai kepala urusan yang ada disini” (Salim)

Hal senada juga di ungkapkan oleh informan lain, sebagai berikut:

“sepertinya pimpinan melakukan seleksi dalam menempatkan para karyawan, hal ini saya rasakan begitu saya mulai bergabung keperpustakaan, saya ditanya latar belakang pendidikan dan pengalaman saya dalam bekerja, karena saya berlatar belakang pendidikan ilmu perpustakaan, saya di percayakan di sebagai staf pengolahan bahan pustaka dan saat ini saya dipercayakan sebagai kepala urusan sirkulasi” (Afifatul)

Dilihat dari uraian informan diatas, pimpinan perpustakaan sangat selektif dalam menempatkan para karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahlian para bawahan dan dianggap mampu menjalankan tugas yang diberikan oleh atasan. Dan memang seharusnya pimpinan melakukan penyeleksian terhadap para anggota yang akan ditempatkan supaya mempermudah bagi para anggota untuk dapat menjalankan tugas pekerjaannya nanti.

4.2.3.2 Departementalisasi

Departementalisasi atau pengelompokan pekerjaan dilakukan atas dasar tugas yang sama/mirip sehingga pekerjaan tersebut dapat dikoordinasikan. Pengelompokan dapat dibuat berdasarkan fungsi, tipe produk atau dasar geografi/teritori.

Departementalisasi dimana organisasi harus dibagi atas beberapa unit atau beberapa departemen yang bertanggung jawab atas suatu aspek atau bidang tertentu. Hal ini perlu dilakukan karena dengan departementalisasi di harapkan organisasi lebih efektif dan efisien.

Data observasi yang penulis dapatkan dilapangan bahwa pada perpustakaan dimana tempat penelitian ini dilakukan, perpustakaan telah lebih dahulu membagi perpustakaan kedalam beberapa bagian, seperti bagian administrasi, bagian pengolahan, bagian sirkulasi dan referensi. Pada bagian-bagian tersebut telah ditunjuk pula kepala koordinator yang disebut kepala urusan (kaur) dan beberapa orang staf yang membantu tugas dari masing-masing kaur tersebut.

Hal ini ditegaskan dengan pernyataan Salim, sebagai berikut:

“Begitu saya masuk kerja dan menjabat sebagai kepala perpustakaan, struktur organisasi sudah tersusun seperti ini dan saya hanya mengikuti yang sudah ada, seperti adanya bagian administrasi, kepala urusan pengolahan, kepala urusan sirkulasi dan referensi” (Salim)

Menurut hemat penulis, pimpinan mempunyai hak untuk menambah atau mengurangi bagian-bagian yang ada pada organisasi tersebut, kalau seandainya dapat membatuh terwujudnya visi dan misi lebih cepat dan lebih baik, seperti menambah bagian hubungan masyarakat dan lain-lain, dan dengan bagian ini khusus untuk membenahi hubungan didalam maupun diluar organisasi.

4.2.3.3 Rantai Komando

Dalam struktur organisasi dikenal juga dengan istilah rantai komando, rantai komando merupakan alur komunikasi yang mengharuskan bawahan selalu melakukan

koordinasi, konsultasi dan sosialisasi. Rantai komando disini dimaksudkan dalam secara kelompok dalam melaksanakan program kerja, pelaporan kegiatan dibuat ditujukan kepada siapa dan bagaimana kelanjutan dari laporan tersebut.

Rantai komando atau garis kewenangan harus jelas dan tidak terputus-putus dari atas kebawah sehingga setiap bawahan hanya mempunyai satu orang atasan saja kepada siapa yang bersangkutan memberikan pertanggung jawaban.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan dilapangan secara terstruktur terlihat jelas alur komunikasi, alur perintah dan alur koordisasi, dibawah pimpinan terdapat bawahan dengan jabatan kepala tata usaha, dibawah kepala tata usaha terdapat sub-sub urusan dan dibawah sub-sub urusan terdapat beberapa orang staf. Dilihat dari alur tersebut, para staf bertanggung jawab kepada kepala urusan, kepala urusan bertanggung jawab pada kepala tata usaha dan kepala tata usaha bertanggung kepada kepala perpustakaan. Tapi dalam perjalannya organisasi tersebut ada kalanya alur tersebut terputus, seperti tidak masuk kerja kepala tata usaha, sehingga alur komunikasi dari atasan langsung pada kepala urusan, begitu juga sebaliknya seharusnya berkoordinasi kepada kepala tata usaha, tapi yang terjadi tidak demikian adanya.

Hal ini ditegaskan lagi oleh informan, sebagai berikut:

“pada bagian sirkulasi salah satu tugas yang kami lakukan adalah mengurus kelengkapan administrasi bebas pustaka bagi pemustaka yang telah menyelesaikan studinya, surat keterangan bebas pustaka di pergunakan untuk syarat pengambilan ijazah, surat tersebut harus di tanda tangani oleh pejabat yang berwenang dalam ini kepala perpustakaan dan kepala tata usaha, kadang-kadang salah satu dari mereka tidak masuk dan kadang-kadang dua-duanya tidak masuk sehingga surat tersebut menjadi terhambat” (Afifatul)

Dari ungkapan diatas hanya sebagian kecil contoh atau persoalan yang sering terjadi yang berhubungan dengan rantai atau siklus komando pada organisasi upt perpustakaan ini.

4.2.3.4 Rentang Kendali

Kemudian dalam struktur organisasi terdapat sub-sub bagian yang merupakan perpanjangan dari struktur inti. Kemampuan dan peranan seorang pemimpin sangat dibutuhkan, seorang pemimpin harus jeli melihat keadaan disekitarnya khususnya dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai dan pekerjaan yang diembannya.

Dalam suatu organisasi tidak menutup kemungkinan terdapat banyak sekali karyawan atau pegawai yang dipekerjakan, untuk itu perlu pembatasan terhadap keadan pegawai yang bekerja, kalau seandainya dengan banyaknya pekerja, tapi hasil pekerjaannya tidak maksimal ada baiknya melakukan perampingan pegawai, dengan cara pegawai tersebut dimutasi atau dibebaskan dari pekerjaan, karena akan mempermudah bagi pimpinan untuk melakukan pengawasan dan pengendaliannya.

Dari data yang didapat dilapangan pada organisasi ini ternyata masih kekurangan personil/tenaga untuk ditempat sebagai karyawan, tenaga yang ada masih dianggap kurang, apalagi ada sebagian tenaga fungsional dosen (cados) yang dipekerjakan sementara pada bagian-bagian yang berbeda di perpustakaan, setelah surat keputusan edukatifnya keluar maka dengan sendirinya mereka akan kembali kepada fakultasnya masing-masing dimana mereka ditempatkan. Jadi untuk melakukan pengawasan masih bisa dilaksanakan oleh pimpinan dan yang lainnya.

Hal ini juga di tegaskan oleh informan, sebagai berikut:

“untuk melakukan pengendalian atau pengawasan untuk saat ini kami bisa mengatasinya, mengingat karyawan yang ditempatkan disini masih sedikit, walaupun ada masalah masih bisa diatasi” (Zaldi)

Sepertinya untuk melakukan pengendalian atau pengawasan pada perpustakaan ini bukan menjadi persoalan bagi pimpinan hanya saja yang terjadi pengendalian dan pengawasan hanya sekedarnya saja belum maksimal, karena masih ada sebagian anggota yang belum bisa dikendalikan.

4.2.3.5 Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi dan desentralisasi yang dimaksud adalah tentang siapa yang menetapkan dan sebagai tanggung jawab dalam pengambilan keputusan. Dalam sebuah organisasi sering kali terjadi kesalahpahaman terhadap penetapan dan penanggung jawab terhadap suatu kegiatan.

Pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY, pelaksanaan suatu kegiatan dalam hal penetapan dan sebagai penanggung jawab, penetapan letak wewenang dan penanggung jawab sangat rancu dan belum ada kepastian, misalnya persoalan pengembangan koleksi perpustakaan. Yang terjadi adalah semua kegiatan pengadaan koleksi diambil alih langsung oleh pihak rektorat dengan sistem proyek dan tender dan tidak ada koordinasi dengan pihak perpustakaan sehingga menyebabkan tidak ada kecocokan atau kesesuaian terhadap permintaan, kegiatan agak terkesan lamban karena masih ada dualisme kebijakan, perpustakaan tidak diberi kebebasan untuk melaksanakan program kerjanya, dikarenakan ada banyak kepentingan.

Jadi, letak wewenang pengambilan keputusan masih campur aduk tidak ada kepastian antara Rektorat dan UPT Perpustakaan, nampaknya antara Rektorat dan UPT Perpustakaan dalam struktur organisasi menggunakan unsur sentralisasi dan desentralisasi, untuk kegiatan proyek yang menggunakan anggaran yang besar akan dilaksanakan oleh pihak rektorat sedangkan untuk kegiatan yang menggunakan anggaran yang kecil dilaksanakan oleh UPT Perpustakaan. Hal ini sesuai dengan ungkapan Salim, sebagai berikut:

“letak wewenang pengambilan keputusan, seharusnya ada pada kepala perpustakaan, namun yang terjadi dilapangan adalah dalam hal kegiatan tidak demikian, banyak kegiatan yang besar langsung diambil alih oleh pihak Rektorat, saya juga ndak tau mengapa ini bisa terjadi. Misalnya kegiatan pengadaan koleksi perpustakaan, pihak rektorak tidak melibatkan sama sekali pihak UPT, dalam hal ini saya selaku kepala perpustakaan tidak bisa berbuat apa-apa, kami hanya kebagian kegiatan pengolahannya saja” (Salim).

Hal yang senada juga di ungkapkan oleh Zaldi, sebagai berikut:

“saya jadi bingung, mengapa kegiatan yang sudah jelas-jelas untuk perpustakaan, kok, diambil alih oleh pihak rektorat. Kami yang bekerja diperpustakaan ini cuma dapat bagian pengolahan saja” (Zaldi)

Dari dua pendapat informan diatas menunjukkan bahwa penetapan pengambilan keputusan masih menggunakan kedua sistem sentralisasi dan disentralisasi, hal ini terjadi tidak ada kesepahaman tentang kegiatan organisasi, masih mementingkan kepentingan secara individu dan bukan mementingkan kepentingan organisasi.

4.2.3.6 Formalisasi

Formalisasi di sini dimaksudkan pada tingkat apa suatu aturan dan kemudahan akan mengatur pekerjaan yang telah diberikan. Pada prinsipnya semua peraturan dan kemudahan diperuntukkan bagi semua unsur keanggotaan dalam suatu organisasi dan dengan peraturan dan kemudahan yang diberlakukan dalam suatu organisasi menjadikan peraturan dan kemudahan sebagai pemacu semangat dalam bekerja. Peraturan dan kemudahan yang telah dibuat dan disepakati harus di sosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi, agar tidak ada lagi para anggota yang tidak mengetahui tentang suatu peraturan dan kemudahan yang diberikan dalam suatu organisasi.

Seorang pemimpin seharusnya menunjukan atau orang yang pertama dalam melaksanakan suatu aturan dan kemudahan yang telah ditetapkan dan sebagai contoh bagi para bawahan. Pada UPT Perpustakaan semua aturan dan kemudahan diberikan kepada semua anggota, tidak ada tingkatan khusus yang diberikan oleh pimpinan. Semua anggota disamakan dalam menjalankan tugas, kecuali tugas pokok dan fungsi pada bagian masing-masing sub urusan yang ada pada UPT Perpustakaan.

Hal ini sesuai dengan ungkapan informan lain, sebagai berikut;

“kami yang bekerja disini mengerjakan pekerjaan yang sama sesuai dengan sub masing-masing yang telah dituangkan dalam tugas pokok dan fungsi dari semua staf dan dalam pelaksanaannya dibawah komando kepala urusan masing-masing” (Zaldi)

“ya.. sebenarnya kami disini pekerjaan yang diberikan pada prinsipnya sama, kami semua tidak dibedakan dan kami menjalankan tugas masing-masing, staf yang berada di bagian pengolahan semuanya mengerjakan bagian pengolahan, staf yang berada di bagian layanan sirkulasi semuanya mengerjakan pekerjaan layanan sirkulasi, staf yang berada di bagian layanan referensi semuanya mengerjakan pekerjaan layanan referensi, mungkin disitulah beda tingkatan aturan dan kemudahan yang diberikan oleh pimpinan”. (Saleh)

4.2.4 Efektivitas Komunikasi

Suatu gagasan tidak ada gunanya sebelum diteruskan dan dipahami oleh orang lain, Komunikasi dianggap sempurna, jika itu terjadi dan diakui keberadaannya bila suatu pikiran atau ide (pesan) diteruskan sehingga gambaran mental yang dipersepsikan penerima, persis sama dengan yang dibayangkan oleh pengirim.

Komunikasi yang efektif terjadi jika individu mencapai pemahaman yang sama, merangsang pihak yang dituju (*receiver*) atau penerima melakukan tindakan, dan mendorong si penerima pesan untuk berpikir dengan cara yang baru. Bagaimanapun kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif menambah produktivitas, baik bagi individu maupun organisasi.

Komunikasi yang efektif memerlukan persepsi, ketepatan, kredibilitas, pengendalian dan keserasian. Pedoman efektif untuk mengatasi hambatan dan memperbaiki keterampilan komunikasi menurut Bovee & Thill (2003), seperti yang telah dituangkan pada bab 2, yaitu:

4.2.4.1 Memelihara Iklim Komunikasi Terbuka

Untuk mengatasi hambatan dan memperbaiki keterampilan komunikasi yakni dengan cara memelihara iklim komunikasi yang terbuka, keefektifan dalam berkomunikasi secara terbuka akan membuat suasana kerja menjadi lebih baik, karena tidak ada hal yang ditutup-tutupi antara atasan dan bawahan dan sesama rekan kerja.

Pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY, penulis melakukan wawancara dengan beberapa informan, yang menyatakan bahwa pada prinsipnya komunikasi

yang terjalin sedikit ada ketimpangan, secara struktur arus komunikasi antara atasan dan bawahan dan sesama bawahan kurang sempurna. Pada tingkatan pimpinan terhadap rektorat komunikasi organisasi terkesan kurang aktif sehingga menyebabkan adanya program kerja yang kurang berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Kemudian pada tingkat atasan dan bawahan komunikasi yang terjalin juga terkesan kurang baik. Hal ini diungkapkan oleh informan sebagai berikut:

“kalau masalah efektifitas komunikasi yang terjalin pada pihak UPT perpustakaan dengan rektorat sepertinya kurang baik, terlihat pada program kerja yang diambil alih oleh pihak rektorat, kami dalam hal ini sudah seringkali melakukan koordinasi, dan dikarenakan banyak kepentingan sehingga kami tidak dapat berbuat lebih baik lagi. Dan kalau komunikasi antara atasan dan bawahan ya... bagaimana ya.. cukup baik dan efektiflah, karena kami menjaga iklim komunikasi secara terbuka”. (Zaldi)

“kalau saya, selaku bawahan berusaha berkomunikasi secara terbuka, tidak ada yang ditutup-tutupi dan semuanya dilakukan dengan sepenuh hati, apalagi sudah menyangkut masalah kerja. Ya... mungkin kalau atasan bisa saja tidak terbuka, apalagi sudah menyangkut urusan anggaran dan lain-lainnya, tapi selama ini atasan cukup baguslah dan terbuka pada kita” (Saleh)

“bagaimana ya, kalau komunikasi yang terjalin disini (UPT) sepertinya sudah sangat terbuka, cuma saya selaku bawahan yang kurang bisa memanfaatkan kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan maupun sesama rekan kerja, disamping itu dikarenakan atasan juga jarang ditempat dan beliau sebagai tenaga pengajar (dosen) disalah satu fakultas yang berada disini, jadi dengan kesibukannya juga menjadi faktor kami jarang berkomunikasi dengan beliau” (Afifatul)

Dari tiga pendapat informan diatas menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin berjalan dengan cara terbuka, memang ada permasalahan sedikit, pimpinan disamping sebagai kepala perpustakaan juga sebagai salah satu dosen tetap pada fakultas yang berada di lingkungan institusi perguruan tinggi ini yang dalam perjalanan menjalankan tugas ganda, disuatu saat dia berada di perpustakaan dan di saat yang lain berada pada ruang kuliah memberikan perkuliahan.

4.2.4.2 Memegang Teguh Etika Berkomunikasi

Dalam melaksanakan tugas dan pergaulan yang terjadi dalam organisasi hubungannya dengan komunikasi organisasi dikenal pula dengan etika berkomunikasi atau adab berkomunikasi. Etika berkomunikasi disini, bagaimana menyampaikan pesan atau ide-ide, adakah rasa saling hormat menghormati, adakah rasa harga-menghargai, saling tenggang rasa dan lain-lainnya. Diharapkan dengan adanya etika dalam berkomunikasi, hubungan komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan dan sesama rekan kerja menjadi lebih efektif karena semua unsur yang ada dalam suatu organisasi memahami etika dalam berkomunikasi.

Etika dalam komunikasi merupakan sikap hormat dan sikap menghargai terhadap lawan bicara. Dengan sikap ini kita belajar untuk berhenti sejenak agar tidak mementingkan diri kita sendiri akan tetapi lebih mengutamakan kepentingan orang lain memegang teguh etika dalam berkomunikasi. Selanjutnya dalam berkomunikasi kita harus punya empati, yaitu kemampuan kita untuk menempatkan diri kita pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain, dalam hal ini kita berusaha untuk memahami sikap seseorang serta ikut dalam kondisi yang dialami oleh orang tersebut sehingga hubungan emosional pun akan lebih mudah terjalin. Kemudian dalam berkomunikasi kita harus mampu menjadi pendengar yang setia dan memahami maksud dan tujuannya dengan baik.

Data lapangan yang penulis dapatkan menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin antara atasan dengan bawahan dan sesama rekan kerja sepertinya menjunjung tinggi etika didalam berkomunikasi dan komunikasi yang terjalin begitu ceria, para bawahan paham betul dengan siapa berbicara dan disaat suasana seperti apa komunikasi dilakukan. Dalam pergaulannya para bawahan paham betul situasi-situasi yang pas untuk berkomunikasi dengan pimpinan dan sesama rekan kerja.

4.2.4.3 Memahami Kesulitan dalam Komunikasi Antar Budaya

Untuk menjaga efektifitas dalam berkomunikasi, semua anggota organisasi mulai dari atasan sampai pada bawahan diharapkan dapat memahami budaya masing-

masing dari anggota organisasi. Dalam suatu organisasi sangat dimungkinkan terdapat anggota yang plural, mulai dari penggunaan bahasa daerah, suku dan ras yang tidak menutup kemungkinan dalam suatu organisasi terdapat hal yang demikian.

Begitu juga yang terjadi pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY, dalam organisasi ini terdapat berbagai daerah yang lain, mulai dari daerah Jawa, daerah Sumatera Barat, daerah Jambi, daerah Sulawesi dan daerah Medan (Sumatera Utara). Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, bukan menjadi masalah karena pada saat pertemuan formal atau rapat, mereka semua menggunakan bahasa Indonesia.. Memang pada saat yang lain dan bukan pada pertemuan formal ada sebagian kecil para anggota organisasi menggunakan bahasa daerahnya masing-masing.

Hal ini senada dengan ungkapan informan sebagai berikut:

“Kalau berbicara masalah kesulitan berkomunikasi antar budaya, sepertinya di perpustakaan ini bukanlah suatu masalah, karena bahasa yang mereka gunakan bisa dipahami oleh semua anggota organisasi, apalagi kalau pada pertemuan formal, seperti dalam rapat, mereka semua menggunakan bahasa yang dapat dipahami oleh semua anggota organisasi, memang pada kesempatan lain, dalam hal ini mereka berkomunikasi sesama dari daerah masing-masing mereka menggunakan bahasa ibunya” (Salim)

“saya tidak merasa kesulitan untuk berkomunikasi dengan rekan kerja walaupun disini rekan kerja banyak juga yang berasal dari berbagai daerah, karena bahasa yang mereka gunakan sedikit banyaknya bisa dimengerti” (Zaldi)

“menurut saya, tidak ada kesulitan dalam berkomunikasi karena bahasa yang digunakan masih bisa saya pahami, walaupun ada rekan kerja yang dalam kesehariannya menggunakan bahasa daerah, tapi kalau dalam pertemuan resmi mereka menggunakan bahasa indonesia” (Imar)

Ada banyak kesamaan budaya dan bahasa diantara para anggota, percakapan yang sering dilakukan oleh para anggota yang menggunakan bahasa daerah sedikit banyak bisa dipahami. Selama penulis berada di lapangan, penulis seringkali mendengar percakapan antara mereka yang menggunakan bahasa daerahnya, dan bagi mereka yang tidak memahami bahasa tersebut mereka menanyakannya kepada yang bersangkutan arti dari percakapan yang mereka lakukan.

4.2.4.4 Menggunakan pendekatan komunikasi berpusat pada penerima

Efektivitas dalam berkomunikasi salah satunya dengan menggunakan pendekatan komunikasi yang berpusat pada penerima. Untuk itu informasi yang disampaikan benar-benar dipahami dan dimengerti oleh penerima. Sebaiknya sebelum informasi itu di sampaikan oleh orang yang menyampaikan informasi, terlebih dahulu memperhatikan informasi itu tentang apa, kepada siapa informasi itu di sampaikan dan bagaimana tindak lanjut dari informasi tersebut, jangan sampai informasi informasi dilontarkan begitu saja tanpa memperhatikan efek dari sebuah informasi tersebut.

Tidak semua penerima informasi dapat memahami dan melaksanakan maksud dari informasi tersebut, untuk itu sedah sepatutnyalah bagi pemberi atau penyampai informasi memahami betul orang yang akan di beri informasi dengan segala keterbatasannya.

Pada UPT Perpustakaan dimana penelitian ini berlangsung sepertinya para penyampai informasi kurang memperhatikan komunikasi yang berpusat pada penerima, sehingga banyak informasi yang disampaikan tidak dilaksanakan oleh para anggota, disini informasi yang sering di sampaikan oleh unsur pimpinan, hal ini sesuai dengan pernyataan informan, sebagai berikut:

“informasi yang sering di sampaikan oleh pimpinan tidak berpihak pada para bawahan informasi hanya sekedar lip service saja, tidak ada tindak lanjut dari informasi tersebut, begitu disampaikan mau paham atau tidak terserah pada para bawahan, kalau kami merasa butuh terhadap informasi tersebut kami mencari sendiri dari sumbernya” (Afifatul)

Untuk menjaga keefektifitasan dalam berkomunikasi sebaiknya komunikasi yang dilakukan berorientasi pada penerima, dan informasi disampaikan secara tuntas supaya tidak ada kesalahpahaman yang menyebabkan kerugian bagi penerima dan bagi penyampai informasi itu sendiri. Dalam hal ini pimpinan selaku orang yang berkompeten dan orang yang pertama mendapatkan informasi harus memperhatikan hal-hal yang dapat menyebabkan informasi menjadi tidak berguna karena salah dalam

memperlakukan informasi dan salah dalam menyampaikan informasi kepada orang yang belum memahami secara keseluruhan maksud dan tujuan dari sebuah informasi.

4.2.4.5 Menggunakan teknologi memperoleh dan berbagi informasi

Kemajuan zaman berimbas pada kemajuan teknologi, pada saat ini teknologi berkembang dengan pesat, setiap saat selalu berubah dan semakin canggih. Begitu juga dengan teknologi informasi dan telekomunikasi, informasi hadir dengan cepat dimana saja informasi bisa di dapatkan. Dengan kemajuan teknologi informasi meretas ruang dan waktu, yang jauh terasa menjadi dekat dan dengan teknologi ini diharapkan komunikasi organisasi menjadi lebih baik lagi dan tidak ada alasan lagi bagi para anggota suatu organisasi untuk tidak dapat mengakses informasi.

Begitu juga hendaknya bagi para anggota organisasi perpustakaan dimana tempat penelitian ini berlangsung, teknologi komunikasi menjadi perekat dan komunikasi menjadi lebih efektif dan efisien. Untuk mengetahui hal tersebut peneliti mengadakan observasi dan wawancara kepada para informan, sebagai berikut:

Pada saat peneliti melakukan observasi, peneliti melihat kelengkapan atau sarana dan prasarana organisasi, disitu penulis melihat jajaran komputer, adanya alat komunikasi berupa telephon, adanya jaringan internet dan seperangkat alat pengawasan (CCTV) dan alat penguat suara, dan penulis melihat semua sarana tersebut dapat berfungsi dengan baik. Di samping itu penulis juga melihat semua para anggota mempunyai alat komunikasi pribadi yakni handphon dengan berbagai macam merek yang terkenal.

Data observasi tersebut diatas ditegaskan lagi oleh informan, sebagai berikut:

“dalam berkomunikasi dan untuk mendapatkan informasi kami juga menggunakan teknologi informasi dan telekomunikasi, dimana pada perpustakaan ini tersedia alat komunikasi seperti telephon, terkoneksi dengan jaringan internet dan kami sendiri juga menggunakan handphon milik pribadi untuk mendapatkan informasi dan berbagi informasi” (Zaldi)

4.2.4.6 Menciptakan dan memproses pesan secara efektif dan efisien.

Untuk menjaga efektifitas komunikasi dalam organisasi, bagi seorang komunikator harus mempunyai kemampuan untuk menciptakan dan memproses pesan dengan baik sehingga pesan yang di sampaikan oleh komunikator menjadi efektif dan efisien dan apabila pesan tersebut disampaikan lagi kepada orang yang menerima pesan dapat memahami dan melaksanakan maksud dan tujuan dari pesan tersebut.

Data lapangan yang dapat di tuangkan dalam tulisan ini adalah pada UPT Perpustakaan para anggota pada tataran bawahan tidak menciptakan pesan akan tetapi mereka menerima pesan dan memproses pesan tersebut yang dituangkan dalam aktifitas pekerjaan sehari-hari. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan, sebagai berikut:

“kami disini tidak menciptakan pesan, kami selaku bawahan hanya memproses pesan yang telah di sampaikan kepada kami dan kami berusaha dengan semaksimal mungkin untuk dapat melaksanakan maksud dan tujuan dari pesan yang disampaikan” (Saleh)

Hal senada juga diungkapkan oleh informan yang lain, sebagai berikut:

“saya tidak menciptakan pesan, saya hanya menerima pesan dan melaksanakan maksud dari pesan tersebut, setahu saya pembuat pesan itu dari pimpinan” (Imar)

Dari ungkapan informan diatas, terlihat bahwa para bawahan hanya menerima pesan atau informasi dari atasan saja dan para bawahan belum bisa memahami secara keseluruhan apa maksud dari menciptakan pesan dan hanya memproses pesan yang ada dan melaksanakan maksud dari pesan yang telah diterima tersebut.

4.2.5 Sistem Komunikasi Organisasi

Sistem komunikasi organisasi yang dimaksud disini adalah menurut pernyataan Liker (Pace & Faules, 2000) seperti yang telah dituangkan dalam bab 2, masing-masing sistem memiliki pola komunikasi yang berbeda-beda, yang *pertama*

sistem komunikasi mutlak; yang *kedua* sistem komunikasi penguasa semi mutlak; yang *ketiga* sistem komunikasi penasehat; dan yang *keempat* sistem komunikasi pengajak serta.

Maksud sistem mutlak disini adalah interaksi atasan dan bawahan di dominasi oleh atasan, semua keputusan berasal dari atas dan bentuk komunikasinya adalah instruksi dan perintah. Pada sistem ini atasan merupakan pemegang tanggung jawab dan semua instruksi dan perintahnya harus dilaksanakan sesuai dengan keinginannya.

Sedangkan sistem komunikasi pola sistem penguasa semi mutlak adalah komunikasi bersifat otoriterian, komunikasi bersifat bebas dan terus terang. Pemimpin merupakan penguasa, yang dengan kekuasaannya timbul sifat otoriterinya, bersifat bebas dan terus terang, dimana bawahan tidak dapat berbuat banyak dan merasakan kesulitan untuk berkomunikasi dengan atasannya.

Kemudian sistem komunikasi penasehat adalah interaksi tingkat pribadi dan moderat, informasi berjalan baik keatas maupun ke bawah, adanya kebebasan bawahan untuk mengambil keputusan dan pola komunikasinya bersifat konsultatif. Dan yang dimaksud dengan sistem komunikasi pengajak serta adalah interaksi tim, informasi berjalan ke segala arah, komunikasi di dasarkan kebebasan, keterbukaan, keterusterangan dan hampir tanpa rasa takut akan hukuman.

Pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY sistem komunikasi organisasi yang paling dominan dipakai adalah sistem komunikasi penasehat, hal ini sesuai dengan ungkapan dari informan yang penulis dapati melalui wawancara, sebagai berikut:

“kalau menurut saya sistem komunikasi yang terjadi disini adalah sistem komunikasi pola penasehat, di mana kami diberikan kebebasan untuk berkomunikasi antara atasan dan bawahan dan sesama rekan kerja, kemudian kami diberi kebebasan untuk memberikan pendapat dan untuk berkonsultasi”
(Saleh)

“sistem komunikasi..? apa ya..? oh.. itu, ya kalau begitu sepertinya disini sistem komunikasi pola penasehat, jadi dalam berkomunikasi kami merasa

bahwa pimpinan memberikan peluang untuk berkomunikasi secara bebas namun harus sopan juga, antara atasan dan bawahan dan sesama rekan kerja selalu memberikan dukungan dan saling berbagi dan saling menasehati” (Imar)

“maksud sistem komunikasi tu seperti apa ya..? o.. itu. Kalau menurut saya sistem komunikasi disini menggunakan pola penasehat, kami disini bergaul atau berinteraksi dengan siapa saja, atasan dan bawahan dan sesama rekan kerja sebagai partner, informasi berjalan kesegala arah baik keatas maupun ke bawah, kami diberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat” (Afifatul).

Dari informasi yang di sampaikan infarman diatas, sistem komunikasi yang dipakai pada organisasi perpustakaan ini menganut komunikasi pola penasehat, dimana para anggota diberikan kebebasan untuk berinteraksi dengan siapa saja dan kebebasan untuk menyampaikan pendapat dan informasi disampaikan dengan baik bagi seluruh anggota dari atasan sampai pada bawahan.

4.2.6 Iklim Komunikasi

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang iklim komunikasi dalam organisasi yang nantinya dijadikan sebagai tolak ukur dan sebagai panduan pendukung dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi dalam sebuah organisasi. Iklim komunikasi merupakan bagian dari iklim organisasi yang mencerminkan gambaran dari para karyawan mengenai keadaan komunikasi dalam organisasinya. Jelasnya, iklim komunikasi dalam organisasi merupakan kumpulan persepsi para karyawan tentang situasi komunikasi dalam lingkungan organisasi.

Iklim komunikasi dalam organisasi ada 5 unsur, sebagaimana yang telah dikemukakan dalam model Redding dalam Goldhaber (1990) yang telah dituliskan pada bab 2. Iklim komunikasi merupakan salah satu hal pendorong motivasi seseorang dalam suatu organisasi di samping pemenuhan kebutuhan lainnya.

4.2.6.1 Dukungan

Dalam melaksanakan tugas, sudah barang tentu para bawahan akan menghadapi berbagai masalah dan hambatan dalam melaksanakan tugas pokok dan

fungsinya dalam kegiatan rutinitas pekerjaan sehari-hari. Dan sudah sewajarnya para bawahan apabila menemui hambatan dan permasalahan tersebut tentu para bawahan tersebut akan mengkomunikasikan atau mendiskusikannya hambatan dan masalah tersebut kepada atasan dan sesama rekan kerja untuk mendapatkan solusi terbaik bagi permasalahan dan hambatan tersebut. Dalam hal ini informasi digali dan disusun berdasarkan pada pola komunikasi yang terjalin di UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY.

Unsur saling dukung merupakan persepsi bawahan dalam memandang hubungan komunikasi dan interaksinya dengan atasan dan sesama rekan kerja mencerminkan saling dukung, sehingga kesadaran tentang makna dan kepentingan perannya semakin besar. Dimana hubungan tersebut akan membuat bawahan merasa penting dan yakin akan dirinya. Dalam suatu organisasi, dukungan dari lingkungan kerja sangatlah dibutuhkan dalam menunjang kinerja karyawan. Dukungan tersebut baik dari atasan, rekan kerja maupun dari bawahan. Menciptakan unsur dukungan yang positif tentunya membutuhkan waktu yang lama akan timbul dalam proses interaksi yang berlangsung terus menerus. Hal ini bukanlah suatu bentuk yang timbul begitu saja dalam lingkungan organisasi.

Hasil temuan dilapangan memperlihatkan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan terlihat cukup mendukung dimana para petugas umumnya berusaha membangun dan memelihara rasa saling menghargai kepada atasan dan sebaliknya. Pernyataan ini tercermin dalam tanggapan/pendapat dari Saleh dan Imar sebagai berikut:

“dukungan yang diberikan oleh atasan terhadap para bawahan untuk menjalankan tugas boleh dikatakan cukup baik, pimpinan memberikan kepercayaan yang penuh kepada para bawahannya, yang penting selalu berkoordinasi dengan pimpinan, selagi itu bertujuan untuk kebaikan, pimpinan selalu memberikan dukungannya” (Zaldi)

“kalau masalah dukungan seperti pimpinan memberikan dukungan yang baik, apalagi kalau berurusan dengan pekerjaan, cuma perlu ditingkatkan supaya antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja semakin menjadi lebih baik. Kalau dengan sesama rekan kerja ya.. lumayanlah mungkin

dikarenakan kesibukan kerja masing-masing sehingga dukungan dari sesama rekan kerja tidak begitu kelihatan” (Saleh)

“pimpinan selalu memberikan dukungannya terhadap para bawahannya, sehingga para bawahan dapat menjalankan tugasnya dengan baik, mungkin dikarenakan pimpinan tidak punya banyak waktu untuk mengontrol para bawahannya sehingga pimpinan selalu memberikan dukungan dalam menjalankan tugas dan program kerja perpustakaan” (Imar)

Tanggapan atau pendapat dari tiga informan diatas didukung oleh pernyataan atasan langsung dari tiga informan tersebut, sebagai berikut:

“saya memang selalu memberikan dukungan yang penuh kepada para bawahan saya terutama masalah pekerjaan, tidak ada tawar menawar kalau dalam melaksanakan tugas dan program kerja, jadi tidak ada alasan lagi bagi para bawahan tidak dapat menjalankan tugasnya” (Salim)

Dari beberapa hasil wawancara di atas dapat diinterpretasikan bahwa pada umumnya para bawahan menyatakan saling mendukung dengan atasan namun dengan sesama rekan kerja belum sepenuhnya saling dukung dan perlu dilakukan bimbingan serta pemahaman terhadap dukungan demi terciptanya kebersamaan dan tercapainya tujuan dari suatu organisasi yang maksimal. Saling dukung merupakan suatu kondisi di mana bawahan merasa bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan akan membantu mereka membangun dan memelihara rasa kebersamaan dan merasa dipentingkan. Saling dukung ini mampu memberikan rasa nyaman bagi anggota organisasi terutama bagi para bawahan.

Dari hasil pengamatan penulis melihat bahwa komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan di UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY cukup mendukung. Bawahan merasa bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan cukup membantu mereka dalam membangun dan memelihara rasa saling menghargai, hanya saja hubungan komunikasi antar sesama rekan kerja masih terlihat kurang mendukung.

4.2.6.2 Kepercayaan, Keyakinan dan Kredibilitas

Unsur berikutnya dalam iklim komunikasi organisasi adalah kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas. Unsur ini juga memberikan pengaruh yang sangat besar bagi perkembangan suatu organisasi, antara atasan dan bawahan harus saling percaya, harus saling yakin dan mempunyai kredibilitas yang tinggi. Bawahan yang bekerja disuatu organisasi apabila tidak diberikan kepercayaan, maka bawahan tersebut akan mengganggu konsentrasinya dan ragu-ragu dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Unsur kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas menunjukkan bahwa sumber pesan maupun peristiwa komunikasi dianggap dapat diandalkan, layak dipercaya dan bebas dari manipulasi, yakni sejauh mana sumber pesan dan peristiwa komunikasi dapat dipercaya. Kepercayaan dari atasan terhadap bawahan yang berkaitan dengan semua pesan dalam lingkungan organisasi. Kepercayaan ini akan mendukung iklim komunikasi dalam organisasi.

Nilai kepercayaan dalam organisasi sangat penting. Tinggi rendahnya kepercayaan antara atasan dan bawahan dan sebaliknya akan mempengaruhi lancar tidaknya proses komunikasi dalam suatu organisasi. Bila kepercayaan rendah akan membuat pegawai menjadi malas masuk kerja dengan seenaknya.

Berikut ini pendapat beberapa informan tentang unsur kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yang diberikan atasan terhadap bawahan:

“dalam melaksanakan tugas saya merasakan diberi kepercayaan karena pekerjaan yang saya laksanakan bisa saya jalani dengan baik, begitu juga dengan rekan kerja yang lain, semuanya mendapat perlakuan yang sama, tapi sebaiknya tugas yang diberikan harus sesuai pula dengan masukan yang di harapkan oleh para bawahan, seperti pada unit-unit pelaksana teknis yang lain yang berada pada institusi ini” (Saleh)

“kami semua diberi kepercayaan atas tugas kerja masing-masing, tapi sebaiknya atasan harus turun ke bagian-bagian yang ada di perpustakaan dan melihat langsung bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan, sehingga kepercayaan yang diberikan lebih membuat para bawahan merasa bahwa

pekerjaannya di hargai dan diperhatikan, ini yang kurang dilakukan oleh atasan, dikhawatirkan kepercayaan tersebut disalahgunakan” (Afifatul)

Dari wawancara mendalam kepada informan tersebut terlihat bahwa pimpinan memberikan kepercayaan pada bawahan dalam menjalankan tugas kerja, walaupun diberi kepercayaan penuh namun aspek pengawasan tetap diperlukan sehingga tugas yang diberikan benar-benar berjalan sesuai dengan yang di inginkan.

4.2.6.3 Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan

Unsur dalam iklim komunikasi organisasi berikutnya adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan. Dalam suatu organisasi yang dalam perjalanannya diharapkan terus tumbuh dan berkembang, yang selalu haus akan masukan-masukan demi perbaikan dimasa yang akan datang. Partisipasi para anggota organisasi, sumbangan pemikiran yang diberikan dalam pengambilan keputusan yang dituangkan dalam kebijakan organisasi dalam hal ini organisasi UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY. Dalam memberikan masukan dan pengambilan keputusan yang dilakukan pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY, biasanya dilakukan dalam rapat atau musyawarah. Namun dalam hal yang membutuhkan penanganan cepat, maka keputusan langsung diambil alih oleh kepala UPT Perpustakaan.

Dalam pengambilan keputusan untuk membuat suatu kebijakan, hendaknya melibatkan semua unsur dari organisasi tersebut. Dari tingkat paling atas sampai pada tingkat paling bawah. Kunci dari proses pengambilan keputusan tersebut adalah komunikasi yang lancar, baik vertikal maupun horisontal. Secara vertikal komunikasi antara atasan dan bawahan harus lancar, hal ini berkaitan dengan penyaluran dan penyerapan aspirasi tentang perbaikan organisasi, sedangkan komunikasi horisontal digunakan untuk koordinasi antar karyawan.

Dari hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan, pola komunikasi yang terjadi memungkinkan adanya kesempatan para bawahan untuk berperan dalam pengambilan keputusan, menurut para bawahan komunikasi yang terjadi selama ini lebih banyak satu arah. Dari atasan kebawahan namun para bawahan juga diberi

kesempatan untuk menyampaikan ide atau gagasannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan, sebagai berikut:

“dalam membuat kebijakan atau pengambilan keputusan atasan melakukannya dengan dua cara, yang pertama kita semua berkumpul untuk mengadakan rapat dan pada saat dalam rapat keputusan diambil dan keputusan yang telah diambil harus dilaksanakan, misalnya pembagian paket kegiatan, dan kita semua dilibatkan dengan pembagian paket kegiatan secara adil, yang kedua apabila ada kebijakan dan pengambilan keputusan yang harus segera diputuskan pimpinan melakukannya sendiri, dan kita semua diberitahukan dikemudian hari ” (Saleh)

Hal senada juga di ungkapkan oleh informan lain, sebagai berikut:

“saya pernah ikut dalam pertemuan rutin perpustakaan, dalam pertemuan tersebut saya sering menyampaikan gagasan dan usulan saya, terutama usulan tentang kelengkapan alat kerja di ruangan saya, seperti perbaikan komputer dan lain sebagainya, tapi usulan saya tersebut hanya sebatas itu saja tidak ditangani dengan cepat dan berlarur-larut, jadi kalau menurut saya keterlibatan kita dalam membuat kebijakan dalam pengambilan keputusan tidak begitu dilibatkan, memang pada saat-saat tertentu kita semua dilibatkan” (Afifatul)

Dari pendapat diatas, ditegaskan lagi oleh Salim sebagai berikut:

“Saya selalu melakukan pertemuan-pertemuan untuk membuat kebijakan dan pengambilan keputusan, semua unsur dilibatkan dan semuanya diberikan hak untuk berbicara menyampaikan gagasan-gagasannya masing-masing, memang ada pada saat tertentu keputusan harus cepat dilakukan, ya tidak mungkin lagi untuk mengumpulkan mereka semua, langsung saja diputuskan” (Salim)

Dari ungkapan informan diatas bahwa dalam dimensi partisipasi dalam pengambilan keputusan, para bawahan dilibatkan dalam hal tertentu saja, para bawahan sering menyampaikan ide-ide atau gagasannya demi perbaikan yang lebih baik lagi. Di sisi lain dalam keadaan darurat dan membutuhkan waktu cepat, para bawahan juga tidak dilibatkan dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan, pimpinan langsung mengambil alih.

Dalam pengamatan yang penulis lakukan, penulis melihat kecenderungan pimpinan mendominasi untuk mengambil alih semua tindakan yang berhubungan dengan pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan, gagasan atau ide yang

disampaikan oleh bawahan apabila kurang berkenan dengan pimpinan akan sangat lama direalisasikannya. Ini semua akan menghambat perjalanan organisasi tersebut dalam hal pemberian layanannya pada pemustaka dan akhirnya tidak tercapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

4.2.6.4 Keterbukaan dan Keterusterangan

Unsur dalam iklim komunikasi berikutnya adalah keterbukaan dan keterusterangan. Dalam bekerja di suatu organisasi juga sangat dipengaruhi sistem keterbukaan dan keterusterangan, sehingga terbentuk iklim yang sehat. Dengan adanya iklim komunikasi yang sehat akan menunjang semangat kerja yang tinggi. Keterbukaan dan keterusterangan tersebut harus terus dibina dalam hubungan antara atasan bawahan dan sesama rekan kerja. Di mana keterbukaan itu meliputi semua lini atas kondisi kerja, informasi, upah, kenaikan pangkat, hubungan dengan rekan kerja, hukum, peraturan dan lain-lainya.

Dengan demikian penyampaian pesan atau informasi yang ada dalam organisasi bisa sampai dan diterima dengan baik. Apakah pesan atau informasi disampaikan secara terbuka dan berterus terang atau tidak. Wawancara yang dilakukan pada informan tentang keterbukaan dan keterusterangan dalam menyampaikan pesan atau informasi, sebagai berikut:

“menurut saya masalah keterbukaan dan keterusterangan dalam menyampaikan pesan atau informasi yang terjadi disini tidak semua informasi disampaikan, ya paling informasi yang berhubungan dengan pekerjaan saja yang disampaikan, kalau informasi yang berhubungan dengan finansial sangat tertutup, kalau dengan sesama rekan kerja biasa saja, tidak ada hal yang ditutup-tutupi semua hal dituangkan dengan terbuka dan terus terang” (Imar)

“kalau masalah keterbukaan dan keterusterangan disini sepertinya iya, apalagi yang berhubungan dengan pekerjaan, semua disampaikan dengan terbuka dan terus terang, kalau masalah yang lain saya tidak tau ya.. begitu juga dengan sesama rekan kerja, tidak ada yang dirahasiakan kita saling terbuka kok” (Afifatul)

Dilihat dari hasil wawancara tersebut, terlihat bahwa keterbukaan dan keterusterangan tercipta dengan baik, hanya saja tidak semua informasi di tuangkan atau disampaikan kepada para anggota organisasi, mungkin menurut pimpinan dianggap layak untuk tidak disampaikan. Sedangkan keterbukaan dan keterusterangan antara sesama rekan kerja terjadi dengan sangat terbuka dan terus terang, tidak ada hal-hal yang ditutup-tutupi karena berhubungan dengan persoalan pekerjaan sehari-hari, antara sesama rekan kerja terjalin hubungan yang baik, saling berbagi dan saling terbuka.

Dalam melaksanakan pekerjaan dalam suatu organisasi sistem keterbukaan dan keterusterangan sangat mempengaruhi pola kerja para anggota sehingga terbentuk iklim komunikasi yang baik. Dalam permasalahan keterbukaan dan keterusterangan ini, pimpinan harus benar-benar berlaku adil dan jujur terhadap para bawahannya, semua informasi yang berhubungan dengan terselenggaranya perpustakaan harus disampaikan secara terbuka dan terus terang, jangan ada perlakuan yang dibeda-bedakan supaya timbul kepercayaan kepada pimpinan yang berefek pada kinerja yang baik. Keterbukaan dan keterusterangan yang diharapkan oleh para bawahan adalah keterbukaan secara keseluruhan baik bersifat moril maupun materil, pimpinan tidak hanya terbuka terhadap hal-hal yang berhubungan dengan tugas kerja saja, tapi juga keterbukaan dan keterusterangan tentang kejelasan hak-hak bawahan, seperti upah, potensi kerja, masa depan karir dan lain-lainnya.

4.2.6.5 Tujuan Kinerja yang Tinggi

Sebagai suatu organisasi yang bergerak di bidang pelayanan sudah barang tentu harus terus meningkatkan kinerja yang tinggi. Untuk meningkatkan kinerja yang tinggi harus jelas dan memahami tujuan dari organisasi itu diadakan dalam hal ini perpustakaan. Pencapaian tujuan kinerja yang tinggi dari suatu organisasi harus dikomunikasikan secara jelas pada anggota organisasi, unsur ini berkaitan dengan visi dan misi organisasi yang dibuat dan dirancang yang harus dipahami dan dijadikan dasar dalam melaksanakan tugas yang harus dikomunikasikan kepada para anggota

organisasi secara sederhana, jelas dan yang lebih penting lagi diikuti dengan tindakan dalam pekerjaan.

Dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan kinerja yang tinggi, semua usaha kegiatan pekerjaan organisasi harus merujuk pada pencapaian visi dan misi dari organisasi itu sendiri yang dijadikan sebagai tujuan utama dalam menjalankan organisasi. Untuk mendapatkan gambaran mengenai dimensi ini, peneliti melakukan wawancara mendalam kepada informan, sebagai berikut:

“visi misi perpustakaan ya..? kalau misi perpustakaan menjadikan perpustakaan sebagai pusat layanan informasi yang bernuansa islami menuju kepuasan pengguna. Kalau misi perpustakaan ada banyak ya, yang saya ingat diantaranya menyediakan bahan-bahan informasi seperti buku, majalah, koran dan lain-lain selanjutnya menyediakan layanan informasi yang cepat dan akurat.. yang jelas visi misi kita disini memberikan pelayan di bidang informasi,” (Zaldi)

“visi misi?, apa ya?, ya karena kami bekerja di perpustakaan jadi visi misinya memberikan pelayanan informasi secara baik, tepat dan akurat, kami bekerja semaksimal mungkin untuk dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pengguna, kami juga banyak kekurangan tidak semua permintaan dapat kami penuhi ” (Saleh)

“saya idak begitu hapal dengan visi misi perpustakaan, setahu saya visi misi perpustakaan sebagai pusat sumber informasi dan menyediakan koleksi yang dibutuhkan oleh pengguna, saya ditugaskan disini dan saya harus bekerja dengan maksimal memberikan layanan dengan sebaik-baiknya” (Afifatul).

Dari hasil wawancara tersebut terlihat bahwa hampir semua informan tidak tahu persis tentang visi dan misi organisasi dimana tempat dia bekerja. Tetapi pada prinsipnya mereka memahami akan tugas pekerjaan yang mereka lakukan yaitu bekerja dengan sebaik-baiknya. Dari hasil pengamatan penulis, penulis tidak melihat adanya kalimat visi dan misi dari organisasi tersebut yang ditulis atau ditempelkan pada dinding ruangan perpustakaan sekedar untuk mengingat dan membantu timbulnya motivasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, diperlukan keahlian yang cukup memadai, keahlian biasanya didapati dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Pada perpustakaan ini sebagian besar karyawan yang bekerja berlatar belakang pendidikan bukan pada pendidikan perpustakaan dan informasi, untuk memenuhi kemampuan para karyawan ada peluang yang bisa dilakukan yaitu program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan baik tingkat nasional maupun lokal. Data yang didapat dilapangan menunjukkan kurangnya minat para karyawan menambah ilmu pengetahuan dibidang ilmu perpustakaan dan informasi, hal ini ditegaskan oleh Salim, sebagai berikut:

“untuk meningkatkan pencapaian kinerja yang tinggi, kami selalu mendukung para bawahan untuk mengikuti pendidikan dan latihan untuk memberikan pengalaman dan pengetahuan yang baru bagi para karyawan baik itu pada tingkat nasional maupun didaerah, tapi minat para karyawan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dibidang ilmu perpustakaan sangat kurang atau dengan kata lain tidak ada minat, hanya sebagian kecil saja karyawan yang mau mengikuti program tersebut itu juga dengan sedikit paksaan agar mereka mengikuti pendidikan pelatihan tersebut” (Salim)

Hal senada juga di ungkapkan oleh Zaldi sebagai berikut:

“kami yang bekerja disini selalu ingin mencapai kinerja yang baik, berbagai upaya yang dilakukan seperti memberi pelayanan sesuai dengan kemampuan, disamping itu untuk menambah pengalaman dan pengetahuan yang lebih baik lagi, kami diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan latihan, namun pada kenyataannya peluang tersebut tidak dimanfaatkan dengan baik oleh para karyawan, malah ada staf yang sedang melanjutkan pendidikan pada jurusan yang lain” (Zaldi).

Berkaitan dengan kesempatan memperoleh pengetahuan dan pengalaman seperti ini tidak dimanfaatkan dengan baik oleh para karyawan, atasan telah memberikan peluang yang sangat besar bagi para karyawan untuk mengembangkan diri. Para bawahan menyadari bahwa mereka yang bekerja di perpustakaan dengan latar belakang pendidikan yang bukan dari ilmu perpustakaan dan informasi, dari data dilapangan didapati bahwa mereka yang tidak mau mengikuti pendidikan dan pelatihan disebabkan mereka tidak mau jadi pustakawan bekerja selama-lamanya di perpustakaan, biasanya di institusi ini melakukan misbar kerja secara keseluruhan dan biasanya apabila orang yang telah pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan bidang

ilmu perpustakaan dan menjadi pustakawan tidak bisa di misbarkan lagi kecuali sudah instruksi Rektor, mereka tetap bekerja disana sampai dengan usia pensiun.

4.2.7 Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah sekumpulan persepsi para anggota organisasi terhadap apa yang terjadi dalam organisasi di mana mereka bekerja (Goldhaber, 1990). Interaksi yang terjadi diantara anggota organisasi baik antara sesama rekan kerja, atasan dengan bawahan atau sebaliknya akan menambah pengetahuan dan pemahaman bagi para anggota organisasi mengenai latar belakang, pengalaman, sikap dan perilaku orang lain. Hubungan yang terjadi dalam organisasi ini secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi, demikian juga perilaku anggota organisasi baik secara positif maupun negatif, sehingga akan membentuk persepsi masing-masing anggota organisasi. Kumpulan persepsi tersebut menunjukkan adanya iklim organisasi.

Iklim organisasi adalah sipat emosional intern organisasi yang didasarkan pada bagaimana senangnya para anggota organisasi terhadap satu sama lain dan terhadap organisasi. Beberapa iklim kerja di kategorikan hangat dan gembira bila orang-orang yang terlibat di dalamnya di perhatikan dan di perlakukan sesuai dengan martabatnya, tetapi bisa terjadi sebaliknya bila didalam suatu organisasi terjadi konflik secara terus menerus karena tidak adanya kesesuaian dan keselarasan diantara anggota organisasi.

Dengan kata lain, iklim organisasi dapat dipelajari dengan mengobservasi sejumlah individu yang memiliki hak otonomi dan kebebasan, tingkatan dan kejelasan struktur terhadap pekerja dan posisinya, orientasi penghargaan yang diberikan organisasi, dan seberapa banyak pertimbangan, kebersamaan dan dukungan yang diberikan kepada pekerja terutama dari atasan langsung.

Menurut Goldhaber (1990) ia mengatakan iklim organisasi terdiri dari:

4.2.7.1 Tanggung Jawab

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi seseorang karyawan selalu dituntut untuk dapat bekerja dengan baik, pekerjaan yang diberikan harus diemban dengan tanggung jawab, bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan, kepada siapa pekerjaan itu di laporkan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan. Untuk menjadikan iklim organisasi semakin baik, maka semua unsur yang ada dalam sebuah organisasi harus mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya tersebut.

Peranan seorang pemimpin sangat besar terhadap suatu iklim organisasi, kerjasama tim juga menjadi faktor yang tidak kalah pentingnya, semua tugas pekerjaan seharusnya menjadi tanggung jawab bersama, jangan saling menyalahkan dan jangan bergantung dengan satu orang saja.

Pada tempat penelitian ini dilangsungkan, penulis melihat tanggung jawab yang diberikan kepada para bawahan dijalankan secara individual, hal ini ditegaskan oleh informan, sebagai berikut:

“saya selaku pimpinan disini, menyampaikan kepada seluruh bawahan untuk bekerja dengan baik dan bertanggung jawablah dengan masing-masing pekerjaan yang telah diberikan sesuai dengan tupoksinya” (Salim)

“saya bekerja disini berusaha menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya, masalah tanggung jawab tentang pekerjaan yang diberikan, kami menjalankannya masing-masing dan penilaian terserah dengan pimpinan saja, disini yang saya rasakan, kalau mau bekerja dengan baik, ya bekerjalah dengan baik, kalau mau tidak bekerja dengan baik, ya... seperti itulah yang terjadi, jadi pada intinya tergantung dengan pribadi masing-masing” (Afifatul)

Sepertinya pimpinan telah menyampaikan instruksinya berkenaan dengan tugasnya selaku pimpinan, dia berusaha untuk menjaga iklim kerja organisasi supaya lebih baik, akan tetapi yang terjadi, instruksi hanya sekedar instruksi saja, para bawahan tidak diiringi dengan pengawasan dan bimbingan yang menyebabkan para bawahan masih kurang memahami tanggung jawabnya dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga para bawahan menjadi santai dalam melaksanakan pekerjaannya yang pada akhirnya berimbas pada rendahnya iklim kerja organisasi.

4.2.7.2 Standar

Dalam suatu organisasi biasanya terdapat standar tertentu dalam melaksanakan pekerjaan. Standar adalah penetapan tertulis mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, dimana, dan oleh siapa. Suatu standar dibuat untuk menghindari terjadinya variasi dalam proses pelaksanaan kegiatan yang akan mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan. Suatu standar merupakan mekanisme penggerak organisasi agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Pada UPT Perpustakaan dimana penelitian ini berlangsung, penulis mendapat data bahwasanya pada perpustakaan ini belum terdapat standar operasional prosedur (SOP) yang ada hanya buku pedoman bagi pemustakanya. Sedangkan untuk para karyawan hanya terdapat surat keterangan tugas pokok dan fungsi saja. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan, sebagai berikut:

“standar ya..? kalau masalah standar di perpustakaan ini belum ada SOP nya, yang ada hanya buku pedoman untuk pemustaka, kalau untuk karyawan hanya SK tugas pokok dan fungsi saja, nah.. ini tugas kamu nanti yang membuat SOP untuk perpustakaan kita ini” (Salim)

“standar operasional kerja untuk perpustakaan belum ada yang ada hanya buku pedoman untuk pemustaka, kalau untuk kami belum ada standar khusus dalam menjalankan hanya sk tugas kerja saja” (Saleh)

Sangat disayangkan organisasi ini (perpustakaan) yang sudah dioperasikan puluhan tahun lamanya belum memiliki standar operasional prosedur khusus perpustakaan, standar kerja karyawan hanya sebatas melaksanakan tugas pokok yang biasa dikerjakan. Dengan tidak adanya standar yang baku akan membuat iklim kerja organisasi menjadi tidak baik dan berjalan apa adanya.

4.2.7.3 Hadiah dan Hukuman

Dalam sebuah organisasi tidak menutup kemungkinan penerapan hadiah dan hukuman, dengan penerapan hadiah dan hukuman akan menjadikan para anggota semakin giat dalam melaksanakan pekerjaan dan diharapkan meningkatkan iklim kerja organisasi semakin baik.

Data lapangan yang di dapat melalui wawancara yang dilakukan pada informan menunjukkan bahwa pada perpustakaan ini pimpinan tidak menerapkan pemberian dan hukuman kepada para anggotanya, yang terjadi hanya berupa teguran saja bagi para anggota yang melakukan kesalahan kemudian bagi para anggota yang berprestasi dalam menjalankan tugas dan prestasi lainnya yang masih berhubungan dengan organisasi pimpinan hanya memberikan ucapan selamat dan terimakasih. Hal ini ditegaskan oleh informan, sebagai berikut:

“saya sudah bekerja disini sudah puluhan tahun, pimpinan perpustakaan sudah berkali-kali diganti, dan seingat saya selama bekerja belum ada mendapat hadiah khusus, ya kalau kita baik dalam melaksanakan tugas paling hanya mendapat pujian dan ucapan terimakasih, dan disini saya juga melihat belum pernah pimpinan memberikan hukuman yang berat, hanya berupa teguran saja” (Imar)

“setahu saya pimpinan tidak mengambil tindakan tegas terhadap para bawahan yang melanggar disiplin kerja pimpinan hanya memberikan teguran saja, kemudian apabila ada karyawan yang berprestasi pimpinan hanya memberikan ucapan selamat dan terimakasih saja” (Afifatul)

Dari pendapat diatas penulis melihat bahwasanya pada perpustakaan ini dalam penerapan atau pemberian hadiah dan hukuman untuk menjaga iklim organisasi tidak berjalan dengan baik, mungkin menurut penulis kalau hukuman di berlakukan oleh pimpinan maka akan semakin memperburuk suasana kerja, selama ini isu yang sering di dengarkan bahwa bekerja diperpustakaan tidak enak, tidak ada kegiatan yang dapat menambah pemasukan tambahan bagi anggotanya, tidak seperti staf yang ada di fakultas, setiap saat ada kegiatan yang bisa menambah pemasukan dari kegiatan tersebut, dan dengan sering membuat masalah kemungkinan bisa dipindahkan ketempat lain.

4.2.7.4 Keramahan, saling percaya dan kejujuran

Masalah yang tidak kalah pentingnya untuk menjaga iklim kerja organisasi adalah keramahan, saling percaya dan penuh kejujuran. Tidak semua orang mampu untuk bersikap ramah, bersikap saling percaya dan berlaku jujur. Dalam sebuah

organisasi, apalagi organisasi yang melayani kebutuhan publik sikap ramah menjadi daya tarik yang luar biasa, orang akan datang lagi disebabkan keramahan kita, begitu juga terhadap atasan dan sesama rekan kerja merupakan modal yang sangat berharga, sering sekali terjadi dengan keramahan kita, saling percaya dan penuh kejujuran menjadikan kita mendapat posisi yang cukup baik, kita akan disenangi dan dihargai dalam organisasi tersebut.

Dari data observasi yang penulis dapatkan dilapangan spertinya para anggota organisasi ini selalu berusaha bersikap ramah, saling percaya dan jujur, tapi dalam perjalannya tidak luput pula terjadi salah paham karena tidak gampang bagi seseorang bisa melakukan ini.

4.2.7.5 Melek Teknologi

Melek teknologi juga mempengaruhi iklim organisasi. Pada zaman yang serba canggih dan kemajuan teknologi dalam hal ini teknologi yang berhubungan dengan komunikasi dan informasi. Anggota organisasi yang mampu menggunakan teknologi dan alat-alat yang lainnya yang berhubungan dengan teknologi dalam melaksanakan pekerjaannya akan meningkatkan kinerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan iklim organisasi, sebaliknya apabila dalam suatu organisasi yang anggotanya kurang mampu menggunakan teknologi dalam melaksanakan tugas, kurang kreatif, maka efesiensi kerja menjadi kurang dan iklim kerja juga akan menurun.

Pada UPT Perpustakaan dimana penelitian ini dilakukan, berdasarkan data observasi lapangan bahwasanya perpustakaan ini para anggota organisasinya telah menggunakan teknologi komunikasi dan informasi, seperti adanya beberapa unit komputer, adanya jaringan telephon dan terkoneksi dengan jaringan internet. Pada bagian pengolahan hampir keseluruhan aktifitas kerja menggunakan teknologi, begitu juga pada bagian administrasi dan layanan sirkulasi. Sehingga menjadikan iklim kerja organisasi menjadi lebih baik.

4.2.8 Arus Komunikasi

Komunikasi adalah proses berbagi informasi atau proses pertukaran pesan yang terjadi secara terus menerus, dimana masing-masing pesan terbentuk oleh karena pesan-pesan atau informasi sebelumnya.

Di dalam komunikasi organisasi terdapat arus komunikasi yang terjadi dengan interaksi dan komunikasi yang terjalin dalam sebuah organisasi. Arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. Masing-masing arus komunikasi tersebut mempunyai perbedaan yang sangat tegas. Ronald Adler dan George Rodman (Sendjaja, 1994) seperti yang telah dijelaskan pada bab 2, sebagai berikut:

4.2.8.1 Komunikasi Vertikal

Arus komunikasi secara vertikal dalam organisasi terbagi menjadi dua dengan fungsi yang berbeda, komunikasi vertikal yakni komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dan sebaliknya antara bawahan kepada atasannya, adapun arus komunikasi tersebut sebagai berikut:

- **Komunikasi Atas ke Bawah**

Komunikasi kebawah mengalir dari atasan atau orang yang pada jenjang hirarki yang lebih tinggi ke jenjang yang lebih rendah. Bentuk yang paling umum fungsi dari arus komunikasi dari atas kebawah adalah pemberian atau penyampaian instruksi kerja, penjelasan tentang pelaksanaan tugas, penyampaian informasi mengenai peraturan dan pemberian motivasi. Jenis informasi ini di rancang agar para bawahan memahami bagaimana pekerjaan mereka berkaitan dengan tugas atau dengan posisi lain dalam organisasi, serta mengapa mereka melaksanakan tugas ini, untuk kemudian dapat dihayati bagaimana pekerjaan mereka membantu upaya organisasi mencapai sasaran.

Dalam banyak organisasi, komunikasi kebawah seringkali kurang tetap dan teliti. Pemberian atau penyampaian instruksi kerja yang disampaikan cenderung tidak lancar, biasanya komunikasi yang terjadi melalui kepala tata usaha, lalu kepala tata usaha menyampaikan kepada para bawahannya, pimpinan jarang sekali berada dikantor sehingga komunikasi dilakukan dengan melalui telephon. Hal ini ditegaskan oleh Zaldi sebagai berikut:

“komunikasi dari atasan kepada bawahan yang terjadi disini cukup baik, walaupun akhir-akhir ini atasan sering memberikan instruksi dan lain-lainya melalui telephon kepada saya, dan saya sangat memaklumi pimpinan saat ini sedang sibuk, apalagi beliau saat ini lagi sedang melanjutkan pendidikan program doktornya, setelah informasi saya dapatkan saya sampaikan kepada para bawahan saya, setelah itu saya laporkan lagi kepada beliau” (Zaldi)

Komunikasi antara atasan dan bawahan sangat tergantung pada situasi emosional atasan, sedangkan menerka situasi seseorang sangat sulit, apakah pimpinan pada saat itu lagi baik-baik saja atau apakah pimpinan saat itu lagi punya masalah, sehingga para bawahan merasa takut, apalagi bagi para bawahan yang biasa saja dan hubungan mereka tidak begitu dekat dan bahkan bukan kerabat atau sanak saudara.

Sesungguhnya bahwa semua karyawan memerlukan informasi sesuai dengan kebutuhan dalam pelaksanaan tugasnya. Pimpinan umumnya hidup dalam dunia informasi, mereka (pimpinan) memang memerlukan informasi yang memadai, baik dalam jumlah maupun mutunya, sehingga segala keputusan yang dibuatnya akan bermanfaat dan tepat. Selain dari informasi masukan dari seluruh jajaran organisasi, pimpinan dituntut pula untuk memberikan informasi-informasi kepada bawahannya.

- **Komunikasi Bawah ke Atas**

Organisasi yang efektif memerlukan komunikasi ke atas yang sama banyaknya dengan kebutuhannya akan komunikasi kebawah. Dalam situasi semacam ini, komunikator berada dalam jenjang yang lebih rendah dalam sebuah organisasi, komunikasi ke atas yang berhasil baik sering kali diperlukan bagi pengambil kebijakan dan keputusan. Beberapa fasilitas yang dapat dipakai untuk arus

komunikasi ke atas diantaranya melalui, kotak saran, pertemuan kelompok, atau pengaduan. Jika hal ini tidak ada, maka orang akan mencari sesuatu cara untuk menyesuaikan diri dengan saluran komunikasi ke atas.

Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas adalah, penyampaian informasi tentang pekerjaan atau tugas yang sudah di laksanakan, penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan atau tugas yang tidak dapat diselesaikan, penyampaian saran-saran perbaikan, penyampaian keluhan tentang diri sendiri maupun tentang pekerjaan.

Data yang di dapat dilapangan melalui wawancara yang dilakukan kepada informan, bahwa komunikasi dari bawahan kepada atasan sangat jarang sekali dilakukan, di karenakan persoalan pekerjaan yang dilakukan selama ini masih bisa di atasi dan masih dalam tahap yang biasa saja belum terasa sulit dan sukar untuk di laksanakan, di samping itu pimpinan jarang berada di tempat jadi kami jarang berkomunikasi dengan atasan kecuali sudah menyangkut persoalan besar.

Hal ini ditegaskan oleh informan, sebagai berikut:

“komunikasi antara bawahan dengan atasan termasuk baik, tapi kami yang jarang melakukannya karena kami merasa tugas yang kami kerjakan masih bisa diatasi masih mampu kami laksanakan, disamping itu ya.. mungkin kesibukan pimpinan juga akhir-akhir ini pimpinan jarang berada di tempat kerja, informasi yang saya dapat pimpinan lagi sedang melanjutkan pendidikan program doktornya yang berada diluar daerah” (Afifatul)

Di samping data diatas, penulis juga merasakan bahwasanya setiap penulis datang ketempat penelitian, sering kali tidak menemukan pimpinan berada di tempat kerja, informasi yang didapat dilapangan bahwasanya pimpinan lagi sedang diluar kota. Seharusnya pimpinan selalu ada di tempat kerja dan melakukan tugasnya dengan baik, dan menjadi contoh bagi para anggotanya demi mencapai tujuan dari visi dan misi perpustakaan ini.

4.2.8.2 Komunikasi Horisontal

Arus komunikasi horisontal berlangsung di antara karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara, fungsi arus komunikasi horisontal adalah, untuk memperbaiki koordinasi tugas, upaya pemecahan masalah dan saling berbagi informasi.

Dalam hal ini arus komunikasi horisontal dapat dijelaskan sebagai koordinasi berbagai tugas dan penyelesaian kesulitan dan masalah tentang perbedaan tugas dan fungsinya serta menjaga hubungan yang baik.

Selama penulis berada di lapangan, banyak temuan yang penulis dapatkan diantaranya penulis melihat bahwasanya komunikasi antara sesama bawahan komunikasi yang terjalin belum menunjukkan hubungan yang berarti dimana para bawahan dalam hal ini para kapala urusan melakukan komunikasi intensitasnya hanya sebatas koordinasi tugas belum sampai pada tataran pemecahan masalah dan berbagi informasi. Seperti kepala urusan sirkulasi menanyakan kepada kepala urusan pengolahan tentang koleksi yang sudah diproses untuk di layankan, pada bagian pengolahan banyak sekali pekerjaan yang harus diselesaikan, seperti menentukan klasifikasi buku, pelabelan dan lain-lain, sedangkan pada bagian yang lain ada juga tenaga yang mampu untuk melakukan tersebut, tetapi mereka hanya membiarkan pekerjaan yang dilakukan oleh bagian pengolahan dan dikerjakan sendiri oleh bagian pengolahan. Dari data yang di dapat di lapangan semua kegiatan yang ada menggunakan program paket yang notabeneanya menggunakan anggaran sehingga pada masing-masing bidang telah di tentukan kegiatan-kegiatannya masing-masing sehingga anggota masing-masing bidang enggan untuk membantu temannya pada bagian yang lain, karena merasa kalau di bantu dia hanya mendapat kerjanya saja sedangkan hasilnya tidak mereka tidak mendapatkan bagian.

Data tersebut diatas ditegaskan lagi oleh para informan yang di dapati melalui wawancara, sebagai berikut:

“kami dalam menjalankan tugas sering sekali menemui hambatan, misalnya kekurangan personil untuk mengerjakan pekerjaan yang membutuhkan tenaga yang terampil atau ahli, dengan kekurangan personil tersebut saya selaku kepala urusan pengolahan berkoordinasi dengan bagian yang lain untuk mendapatkan bantuan tenaga ada juga yang mau tapi ada juga yang enggan dikarenakan kegiatan yang kami lakukan ini merupakan kegiatan paket yang menggunakan anggaran, kekhawatiran teman-teman mereka yang bekerja orang lain yang mendapatkan hasilnya” (Saleh)

Kemudian hal yang lain diungkapkan oleh informan tentang arus komunikasi horisontal yang terjadi dilapangan, sebagai berikut:

“komunikasi yang terjadi dengan sesama rekan kerja sepertinya biasa saja, hanya sebatas koordinasi pekerjaan, seperti baru-baru ini kami kedatangan koleksi baru, nah.. koleksi baru tersebut diproses di bagian pengolahan, jadi kami menyakan bagaimana koleksi baru tersebut, apakah sudah bisa dilayankan?.. kalau berkomunikasi untuk mencari pemecahan masalah sepertinya tidak begitu sering dilakukan” (Imar)

Hal senada juga di ungkapkan oleh informan yang lain, sebagai berikut:

“kami memang melakukan koordinasi dengan sesama kepala urusan dan sesama rekan kerja, hanya sebatas komunikasi yang biasa kami lakukan, kadang-kadang kami juga saling bantu, karena saya selaku kepala urusan sirkulasi sebagai puncak dari layanan perpustakaan, pernah ada suatu hari dan sering terjadi para bawahan saya terlambat datang masuk kerja, dan hal ini sangat mengganggu proses layanan sehingga saya meminta bantuan dengan teman-teman yang ada di bagian yang lain untuk membantu sementara menunggu staf saya datang” (Afifatu)

Dari ungkapan para informan diatas bahwasanya komunikasi yang terjalin di lapangan hanya sebatas koordinasi tugas dan sering juga komunikasi yang dilakukan untuk membantu melaksanakan pekerjaan bagian yang lain. Namun disisi lain komunikasi antar sesama bawahan belum dapat memberikan penyelesaian karena masih ada para anggota yang belum memahami kekompakan tim dalam sebuah organisasi.

4.2.9 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sekelompok nilai dan keyakinan dasar yang dihayati bersama oleh para anggota organisasi dan berkenan dengan perilaku yang

pantas dan lazim dalam kegiatan sehari-hari mereka. Nilai-nilai dan keyakinan anggota organisasi merupakan suatu yang kompleks yang terus memberi pengaruh kepada anggota organisasi dalam hal berpikir dan bertindak.

Budaya organisasi menunjukkan kepada sekumpulan nilai-nilai yang diyakini para individu dalam organisasi. Nilai-nilai itu menjelaskan perilaku yang baik atau yang dapat diterima atau perilaku yang buruk atau tidak dapat diterima. Sebagai contoh untuk organisasi tertentu merupakan hal yang buruk bila menyalahkan konsumen seandainya muncul masalah. Dalam hal ini nilai yang dianut oleh anggota organisasi adalah konsumen selalu benar atau konsumen adalah raja. Pada organisasi yang lain, mungkin akan mendukung terhadap penyalahan konsumen jika muncul masalah, menghukum pegawai jika membuat kesalahan atau memperlakukan pegawai sebagai aset organisasi yang sangat berharga. Dalam setiap masalah, nilai-nilai tersebut membantu seluruh anggota organisasi mengerti bagaimana sebaiknya mereka bertindak dalam organisasi.

Pada organisasi UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY ini, budaya organisasi terlihat sangat lemah, produktifitas kerja sangat rendah hal ini sesuai dengan pernyataan informan sebagai berikut:

“kalau menurut saya, selaku kepala TU perpustakaan, budaya organisasi disini masih termasuk baik, karena para karyawan masih bisa melaksanakan tugasnya dengan baik, layanan tetap berjalan sesuai dengan kebutuhan. Disisi lain ada sebagian karyawan yang bekerja disini yaitu tenaga fungsional dosen yang dipekerjakan disini menjelang surat keputusan tenaga edukatifnya keluar atau resmi menjadi dosen baru mereka dikembalikan ke fakultasnya masing-masing, ya.. mereka dalam bekerja memang sering meninggalkan pekerjaannya dikarenakan mereka mengajar/memberikan perkuliahan” (Zaldi)

“budaya organisasi yang terjadi di sini berjalan dengan apa adanya, tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, budaya kerja begitu rendah, para karyawan masuk kerja dan pulang kerja tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku disini, dalam melaksanakan tugas sebagian para karyawan belum sepenuh hati, hal ini terjadi tidak adanya perhatian khusus dari unsur pimpinan, seperti tidak adanya penerapan hadiah dan hukuman, jadi para karyawan merasa tidak begitu khawatir kalau tidak disiplin” (Saleh)

“budaya organisasi... bagaimana ya... setahu saya budaya organisasi yang terjadi disini kayaknya berjalan apa adanya, karena masih banyak para karyawan yang dalam melaksanakan tugas seperti biasa saja, tidak ada yang istimewa, begitu jam masuk kerja ya kerja kalau dah waktunya balik ya balik, yang penting menjalankan tugas masing-masing selesai, habis pimpinan juga nggak ambil peduli, biasa saja kalau ketemu pimpinan ya ditegur begitu juga dengan rekan kerja, jadi ya biasa saja” (Imar)

“budaya organisasi yang terjadi di sini tidak begitu baik, para karyawan bekerja hanya untuk melepaskan kewajibannya saja, tapi itu juga tidak cukup para karyawan tidak disiplin, mulai dari atasan sampai pada bawahan, atasan tidak tegas dalam menegakkan aturan dan yang lebih para lagi atasan tidak memberikan contoh yang baik bagi para bawahan, menurut saya pimpinan tidak fokus dalam menjalankan tugas selaku pimpinan, hal ini pimpinan disamping menjabat sebagai kepala perpustakaan yang bersangkutan juga selaku dosen aktif pada salah satu fakultas yang ada disini dan yang bersangkutan juga terlalu sibuk dengan jabatan yang lain, sepertinya jabatan kepala perpustakaan dijadikan hanya sebagai pekerjaan sampingan, ya.. karena beliau memang tenaga fungsional edukatif. Jadi selagi pimpinan tidak serius mengelola perpustakaan maka jangan berharap budaya organisasi dan budaya kerja akan menjadi lebih baik” (Afifatul)

Dari tanggapan atau hasil wawancara yang penulis lakukan kepada para informan dan berdasarkan hasil observasi dan melihat fakta yang ada bahwa pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY, budaya organisasi yang terjadi sangat lemah dan belum sesuai dengan yang diharapkan. Dimana UPT Perpustakaan merupakan salah satu unit pelaksana teknis yang berada pada Perguruan Tinggi XY, yang dalam hal ini UPT Perpustakaan masih dipengaruhi oleh budaya Perguruan Tinggi tersebut.

Salah satu sistem nilai yang penulis dapatkan dilapangan salah satu dari dokumen yang dikeluarkan oleh rektorat, yaitu tentang instruksi disiplin kerja pegawai. Dokumen tersebut tertanggal 2 Mei 2009, dengan nomor: In.08/R/KP.01.2/983/2009 dan instruksi tersebut berlaku bagi seluruh pegawai yang ada dilingkungan Perguruan Tinggi XY, termasuk UPT Perpustakaan, yang berbunyi sebagai berikut:

Berdasarkan hasil rapat kerja tgl 2 s/d 3 Februari 2009 dan hasil rapat koordinasi tgl 18 Februari 2009, tentang disiplin kerja pegawai negeri sipil (PNS) di

lingkungan Perguruan Tinggi XY, terhitung mulai tanggal 2 Mei 2009 di instruksikan kepada seluruh pejabat, dosen dan karyawan bahwa jam kerja PNS di lingkungan Perguruan Tinggi XY, sebagai berikut:

- I. Jam masuk dan pulang kerja:
Senin s/d Kamis pukul 07.30 - 16.00 wib (jam istirahat 12.00 - 13.00 wib)
Jumat pukul 07.30 – 11.30 wib
- II. Absensi masuk dan pulang kerja:
Absen masuk kerja pukul 07.30 – 08.30 wib
Absen pulang kerja pukul 15.30 - 16.00 wib
Absen masuk dan pulang kerja untuk hari jumat, masuk pukul 07.30 wib dan pulang pukul 11.30 wib

Pada saat penulis melakukan observasi atau pengamatan yang penulis lakukan pada UPT Perpustakaan secara keseluruhan yaitu pada Maret 2011, penulis melihat bahwa disiplin kerja para karyawan memang sangat rendah, seperti yang telah dijelaskan diatas bawasanya jam kerja para pegawai negeri sipil yang berlaku pada institusi ini jam masuk kerja untuk hari senin sampai hari kamis pukul 07.30 wib, dan pulang kerja pukul 16.00 wib sedangkan untuk hari jumat masuk pukul 07.30 wib dan pulang pukul 11.30 wib. Yang terjadi para karyawan banyak sekali yang masuk kerja dan pulang kerja tidak tepat waktu, dan hal ini terus berlarut-larut mulai dari atasan sampai bawahan, disiplin kerja dalam melaksanakan tugas belum sesuai dengan yang di harapkan.

Lebih lanjut hal yang menurut penulis sedikit agak aneh adalah pernyataan yang di ungkapkan oleh informan 1, sebagai berikut:

“kami disini (di perpustakaan) bekerja untuk melayani mahasiswa (pemustaka) kalau mahasiswanya sudah balik (pulang kuliah tidak ada lagi aktivitas perkuliahan) kami juga balik, siapa lagi yang mau di layani dan perpustakaan tutup” (Salim)

Seharusnya menurut hemat saya, selagi jam kerja belum selesai seluruh personil organisasi wajib untuk bertahan di tempat kerja, ada banyak pekerjaan

sebenarnya yang perlu dilakukan. Dan pada kenyataannya hal tersebut memang benar-benar terjadi, para anggota organisasi ini pulang kerja tidak sesuai dengan jam kerja.

Di samping hal tersebut diatas mengenai budaya organisasi yang menganut sistem nilai. Pada institusi ini menyelenggarakan program apel/upacara bendera merah putih yang dilakukan pada setiap tanggal 17 bulan berlangsung, dan diwajibkan hadir oleh seluruh warga kampus tidak luput juga anggota UPT Perpustakaan.

Dalam pelaksanaan upacara tersebut selalu di bacakan sumpah/janji korpri yang dibacakan dengan lantang dan diikuti oleh seluruh peserta upacara dan di tambah lagi dengan amanat pembina upacara yang dalam amanat tersebut selalu mengajak para pegawai untuk selalu disiplin dan bekerja dengan baik. Menurut penulis kegiatan apel atau upacara tersebut merupakan suatu penanaman sistem nilai yang harus di taati oleh seluruh para anggota, mulai dari atasan yang tertinggi samapai pada para bawahan yang terendah.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pengkajian dan pembahasan tentang komunikasi organisasi pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Komunikasi organisasi yang terjalin dikalangan internal pengelola perpustakaan yakni komunikasi antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja belum maksimal atau dengan kata lain belum sepenuhnya berlangsung sebagaimana mestinya. Komunikasi organisasi yang tidak berjalan dengan baik ini menimbulkan implikasi pada kinerja pengelola perpustakaan dalam mencapai visi dan misi organisasi di tempat mereka bekerja. Atasan belum bisa mengendalikan para bawahannya, atasan dan para bawahan belum termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, atasan hanya memberikan kebebasan untuk mengungkapkan perasaan emosional para bawahan, baik itu persoalan pribadi maupun persoalan organisasi, kurang terbukanya informasi yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan sehingga para bawahan tidak dapat melaksanakan maksud dan tujuan dari informasi yang telah di sampaikan. Atasan belum dapat menunjukkan hubungan yang baik dengan para bawahan dan menyebabkan kinerja organisasi berjalan apa adanya. Budaya kerja organisasi perpustakaan menunjukkan budaya kerja yang kurang baik, belum ada upaya maksimal yang dilakukan atasan untuk memperbaiki budaya kerja organisasi menjadi lebih baik lagi.
2. Permasalahan dalam komunikasi organisasi yang terjalin antara atasan dan bawahan pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY adalah: *Pertama*, Kurangnya pemahaman/pengetahuan pengelola perpustakaan terhadap komunikasi dalam organisasi secara keseluruhan, sehingga menyebabkan tidak ada keterbukaan antara atasan dan bawahan dalam berkomunikasi; *Kedua*, hubungan antara atasan dan bawahan tidak berjalan dengan baik sehingga menyebabkan komunikasi tidak berjalan dengan baik, disamping

itu atasan jarang berada di tempat kerja; *Ketiga*, tidak ada kesepahaman antara atasan dan bawahan dalam pengelolaan perpustakaan sehingga apa yang di komunikasikan menjadi tidak efektif, para pustakawan dan bawahan tidak bisa memanfaatkan waktu yang ada untuk saling berbagi informasi baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja.

5.2 Saran

Berdasarkan kajian dan hasil temuan penelitian, penulis merasa memiliki tanggung jawab untuk memperbaiki dan mengembangkan sistem komunikasi organisasi UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY melalui saran dan rekomendasi kepada pihak yang terkait.

Pertama, kepada kepala perpustakaan dan kepala tata usaha agar dapat berkomunikasi dengan baik, terbuka, terus terang dan penuh kejujuran supaya kegiatan dan seluruh program kerja dalam organisasi berjalan dengan baik, dan terciptanya budaya kerja organisasi dengan baik pula demi pencapaian visi dan misi perpustakaan.

Kedua, kepada staf dan pustakawan hendaklah selalu memperhatikan serta menjaga komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dan sesama rekan kerja agar saling berbagi, saling hormat menghormati, saling rasa, saling membantu dikarenakan kita semua adalah satu kesatuan yang saling membutuhkan serta menjunjung tinggi kode etik/sumpah korpri dan kode etik pustakawan yang menjadikan kita berdisiplin dan merupakan nilai-nilai yang dijadikan panutan dalam megembangkan diri menjadi orang yang mempunyai budaya kerja yang baik sehingga kita dapat memberikan pelayanan secara prima bagi pemustaka.

Ketiga, untuk menjaga hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dan pembahasan persoalan kerja organisasi sebaiknya di canangkan program pertemuan rutin bagi seluruh pengelola UPT perpustakaan, yang pelaksanaannya bisa mingguan, atau bulanan, atau bahkan setiap semesteran dan lain-lain. Selanjutnya UPT perpustakaan harus mempunyai Komisi Perpustakaan, dengan komisi perpustakaan agar

dapat menampung aspirasi dan permasalahan lainnya yang terjadi bagi seluruh pengelola perpustakaan baik secara internal maupun eksternal (hubungan dengan pihak luar UPT).

Keempat, kepada pimpinan institusi (Rektorat) hendaknya memberikan perhatian yang sama kepada UPT Perpustakaan dengan UPT yang lainnya, hendaknya untuk menempatkan pejabat maupun staf perpustakaan orang yang memiliki kemampuan yang berkaitan dengan ilmu perpustakaan dan informasi, tempatkan orang-orang yang benar-benar mau mengembangkan perpustakaan, tidak ada rangkap jabatan dan bekerja di perpustakaan bukan tempat kerja sampingan.

Selanjutnya pimpinan hendaknya memperhatikan kebutuhan jumlah tenaga perpustakaan yang masih sangat minim baik dari segi kualitas maupun kuantitas, (hendaknya staf untuk tenaga pustakawan yang diterima yang memiliki latar belakang pendidikan perpustakaan) dan beberapa orang tenaga teknis administrasi, tenaga teknis komputer dan staf yang berkemampuan bahasa asing (Arab dan Inggris).

Kemudian dalam masalah anggaran, hendaknya pimpinan lebih serius dalam memperhatikan kebutuhan perpustakaan demi kelancaran pelayanan, pimpinan hendaknya mengalokasikan anggaran 5-10 % (UU No 43 Tahun 2007) dari anggaran keseluruhan dari institusi. Dan yang lebih penting lagi diharapkan kerjasama yang baik, pihak perpustakaan dilibatkan dalam merencanakan program kerja serta dilibatkan dalam kegiatan yang berhubungan dengan perpustakaan.

DAFTAR REFERENSI

- Argenti, Paul A (1998). *Corporate communication*, Second Edition, McGraw-Hill.
- Bovee, Courtland dan John V Thill (2003), *Komunikasi bisnis I*, Edisi Ke-enam, Jakarta : Indeks Kelompok Gramedia.
- Conrad, Charles (1985). *Strategic organizational communication: cultures, situations and adaption*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Creswell, Jhon W (2009). *Research design pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. (Ahmad Fawaid, Penerjemah) Puataka Pelajar, Yogyakarta.
- David, Keith & Newstrom (1995) *Prilaku dalam organisasi*. terjemahan oleh Agus Dharma ,Erlangga, Jakarta.
- Deddy Mulyana (2003). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- F. Rahayu (2007) *Pengelolaan perpustakaan*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Goldhaber, Gerald M (1990). *Oraizational communication*, 5th ed.,Dubuque, WinC Brown Publ
- _____(1991) *Organizational communication*, Public Relations Research Annual.
- Gorman, G.E. and Clayton, Peter (2005) *Qualitative research for the information professional : A practice books*. London: Facet.
- Indonesia (2004). *Perpustakaan perguruan tinggi : buku pedoman*. 3th ed. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional RI.
- Indonesia. Undang-undang No 43 tahun 2007 *tentang perpustakaan*. Kementerian Negara. Jakarta.
- Lasa Hs (2005) *Manajemen perpustakaan*. Yogyakarta: Gama Media
- Littlejohn, Stephen W (1989) *Theoris of human communication*, 3th edition, Wadsworth Publishing Co, California.
- Luki Wijayanti (2004) *Perpustakaan perguruan tinggi: Buku Pedoman*. 3th. ed. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional RI.

- Moleong, Lexy J (2001) *Metodologi penelitian kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Muhammad Arni (2005) *Komunikasi organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Noeng Muhadjir (1996) *Metodologi penelitian kualitatif*. Reka Sarasin, Yogyakarta.
- Onong Uchjana Effendy (2001) *Ilmu komunikasi*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Pace, R.Wayne & Faules (1994) *Organizational communication*, 3rd ed, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Perpustakaan Perguruan Tinggi XY (2009) *Buku pedoman*. UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY
- Putu Laxman Pendit (2003) *Penelitian ilmu perpustakaan dan informasi: epistemologi dan metodologi*. JIP-FSUI, Jakarta.
- Rasdanelis (2007) *Kajian Ketersediaan Koleksi Bahan Ajar Studi Kasus di Perpustakaan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Riau. Thesis S2 Universitas Indonesia.*
- Robbins, Stephen .P (1996) *Prilaku organisasi* (alih bahasa Hadyana Pujaatmakar). Jakarta
- Rogers, Everet M & Agarwala, Rekha (1976) *Communication in organizations*, the Free Press, New York.
- Sendjaja, S.Djuarsa, dkk (1994) *Teori komunikasi (Pengantar Komunikasi)*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Sibarani, Patricia T (2005) *Analisis Profil Komunikasi Organisasi (kasus PT. RKYZ) Thesis S2 Universitas Indonesia.*
- Sujono dan Abdurrahman (2005) *Metode penelitian*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sulistyo-Basuki (2006) *Metode penelitian*. Wedatama Widya Sastra. Jakarta.
- Sutarno NS (2006) *Manajemen perpustakaan*. Sagung Seto, Jakarta.
- Thomson, James dan Reg Carr. (1987) *An introduction to university library administration*. London: Clive Bingley.
- Universitas Indonesia (2009). *Pedoman teknis penulisan tugas akhir mahasiswa Universitas Indonesia*. Depok. UI

Panduan Wawancara

(Interview Guide)

Draf wawancara untuk informan 1

NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
1	Proses Komunikasi	Bagaimana proses komunikasi yang terjalin antara anda dengan bawahan	

No	MATERI	PERTANYAAN	Ket
2	Komunikasi Organisasi sebagai jaringan hubungan	Bagaimana hubungan anda dengan bawahan	

NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
3	Fungsi komunikasi dalam organisasi	Apakah anda melakukan pengendalian, kontrol dan pengawasan terhadap bawahan anda? Apakah anda memeberikan motivasi kepada bawahan anda? Apakah anda menggunakan perasaan anda dalam berkomunikasi? Apakah anda selalu menyaipakan informasi kepada bawahan anda?	

NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
4	Struktur dalam Organisasi	Apakah anda memila-milah bawahan dalam pembagian pekerjaan? Apakah anda mengelompokan pekerjaan atas dasar kesamaan sehingga pekerjaan dapat dikoordinasikan? Apakah bawahan anda selalu membuat laporan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan? Apakah bawahan anda dapat diatur dengan baik? Bagaimana cara anda mengambil keputusan? Apakah peraturan yang ada dapat mengatur pekerjaan rutin bawahan anda?	

NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
5	Efektivitas Komunikasi	Apakah iklim komunikasi terjalin secara terbuka? Apakah anda memahami etika komunikasi? Apakah anda mengalami kesulitan berkomunikasi antar budaya? Apakah anda menggunakan pendekatan dalam berkomunikasi yang berpusat pada penerima? Apakah anda menggunakan teknologi untuk memperoleh dan berbagi informasi? Apakah anda menciptakan dan memproses pesan secara efektif dan efisien?	

NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
6	Sistem Komunikasi Organisasi	Dalam komunikasi, sistem apa yang ada pakai?	

NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
7	Iklim Komunikasi	Bagaimana iklim komunikasi organisasi di tempat anda bekerja?	

NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
8	Iklim organisasi	Bagaimana tanggung jawab bawahan atas tugas yang diberikan? Bagaimana kualitas/prestasi kerja bawahan? Apakah anda memberikan penghargaan dan hukuman bagi bawahan anda? Bagaimana pendapat saudara tentang keramahan, semangat tim/persaudaraan, saling percaya dan kejujuran? Bagaimana kemampuan teknologi bawahan anda, apakah mereka menggunakan teknologi dalam bekerja?	

NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
9	Arus Komunikasi dalam organisasi	(Komunikasi Kebawah) apakah anda memberikan atau menyampaikan instruksi kerja kepada bawahan anda? Apakah anda memberikan penjelasan kepada bawahan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan? Apakah anda menyampaikan informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku dilingkungan kerja anda? Apakah anda	

		<p>memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik? (Komunikasi Keatas) apakah bawahan anda menyampaikan informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang telah dilaksanakan? apakah bawahan anda menyampaikan informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan? apakah bawahan anda menyampaikan saran-saran perbaikan? Apakah bawahan anda menyampaikan keluhan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya?</p>	
--	--	---	--

NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
10	Budaya Organisasi	Bagaimana budaya organisasi di tempat kerja anda?	

Draf wawancara untuk informan 2,3,4 dan 5

NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
1	Proses Komunikasi	Bagaimana proses komunikasi yang terjalin antara anda dengan atasan dan sesama rekan kerja?	

NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
2	Komunikasi Organisasi sebagai jaringan hubungan	Bagaimana hubungan anda dengan atasan dan sesama rekan kerja?	

NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
4	Struktur dalam Organisasi	Bagaimana pendapat anda terhadap pembagian tugas dari atasan anda? Apakah anda selalu membuat laporan pekerjaan anda kepada atasan anda? Apakah anda merasa diatur oleh atasan anda? Apakah anda dilibatkan dalam pengambilan keputusan? Apakah peraturan yang ada membuat anda giat bekerja?	

NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
5	Efektivitas Komunikasi	Apakah iklim komunikasi terjalin secara terbuka? Apakah anda memahami etika komunikasi? Apakah anda mengalami kesulitan berkomunikasi antar budaya? Apakah anda menggunakan pendekatan dalam berkomunikasi yang berpusat pada penerima? Apakah anda menggunakan teknologi untuk memperoleh dan berbagi informasi? Apakah anda menciptakan dan memproses pesan secara efektif dan efisien?	

NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
6	Sistem Komunikasi Organisasi	Menurut anda bagaimana sistem komunikasi yang terjalin pada perpustakaan ini?	

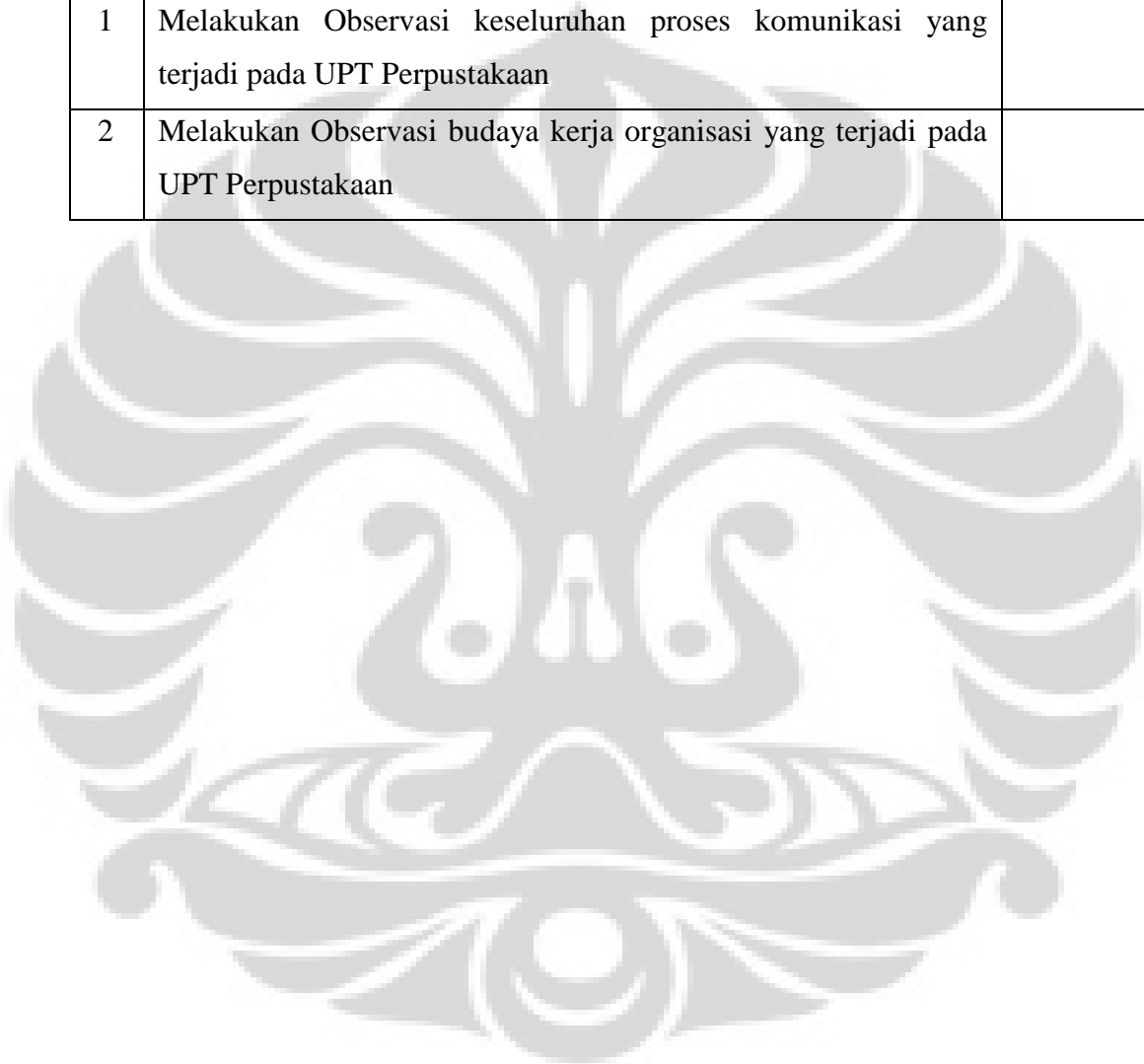
NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
7	Iklim Komunikasi	1. Bagaimana komunikasi anda selama ini dengan atasan anda, khususnya dalam hal membangun dan memelihara rasa saling menghargai? Bagaimana komunikasi anda selama ini dengan sesama rekan kerja, khususnya dalam hal membangun dan memelihara rasa saling menghargai? Bagaimana atasan memberikan dukungan kepada anda dalam melaksanakan tugas? 2. Dalam menjalankan tugas sejauh mana tingkat kepercayaan yang diberikan atasan kepada anda? Bagaimana kredibilitas atasan sebagai sumber informasi langsung bagi anda selama ini? Sejahter mana konsisten atasan baik dalam melaksanakan tugas kantor maupun dalam hal tugas yang diberikan kepada anda? 3. Dalam menjalankan tugas anda sehari-hari, bagaimana proses komunikasi yang terjalin selama ini baik kepada atasan maupun kepada sesama rekan kerja, sehingga anda dengan leluasa menyampaikan ide atau gagasan secara terbuka? Sejahter mana atasan menerima	

		<p>masuk atau saran yang anda berikan? Jika diadakan rapat untuk membahas kebijakan, sejauh mana anda dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan? 4. Bagaimana proses komunikasi formal maupun informal anda yang terjalin selama ini baik kepada atasan maupun kepada sesama rekan kerja khususnya yang berkaitan dengan keterbukaan dan keterusterangan? Saat melaksanakan tugas sehari-hari, adakalanya anda mengalami kesulitan, Bagaimana cara anda mengkomunikasikan kesulitan tersebut kepada atasan anda? 5. Sejauh mana anda mengetahui dan memahami tujuan dan orientasi ditempat kerja? Apakah anda mengetahui visi dan misi organisasi ditempat anda bekerja? Sejauh mana pemerataan kesempatan yang diberikan atasan kepada bawahannya?</p>	
--	--	---	--

NO	MATERI	PERTANYAAN	Ket
9	Arus Komunikasi dalam organisasi	<p>(Komunikasi Kebawah) apakah atasan anda memberikan atau menyampaikan instruksi kerja kepada anda? Apakah atasan anda memberikan penjelasan kepada anda tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan? Apakah atasan anda menyampaikan informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku dilingkungan kerja anda? Apakah atasan anda memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik?</p> <p>(Komunikasi Horisontal) Bagaimana koordinasi anda dengan sesama rekan kerja? bagaimana upaya pemecahan masalah dan konflik anda dengan sesama rekan kerja? Apakah anda berbagi informasi dengan sesama rekan kerja anda?</p>	

Panduan Observasi

No	Kegiatan	Ket
1	Melakukan Observasi keseluruhan proses komunikasi yang terjadi pada UPT Perpustakaan	
2	Melakukan Observasi budaya kerja organisasi yang terjadi pada UPT Perpustakaan	



Dokumentasi yang digunakan

No	Dokumentasi	Ket
1	Laporan tahunan UPT Perpustakaan	
2	Rincian Tupoksi Pengelola UPT Perpustakaan	
3	Instruksi rektorat tentang disiplin kerja	
4	Sumpah/Janji Korpri	
5	Buku Pedoman UPT Perpustakaan	

