

# STUDI FENOMENOLOGI PENGALAMAN KOMUNIKASI PUSTAKAWAN DENGAN PEMIMPIN MULTIGENERASI PADA SEBELAS PERPUSTAKAAN UNIT KERJA KEMENTERIAN PERTANIAN REPUBLIK INDONESIA

## *Phenomenological Studies of Librarian Communication Experience with Multigenerational Leaders in Eleven Working Unit Libraries of the Ministry of Agriculture, Republic of Indonesia*

Eni Kustanti<sup>1,2</sup>, Agus Rusmana<sup>1</sup>, dan Purwanti Hadisiwi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjajaran,

Jalan Raya Bandung-Sumedang Km.21 Jatinangor, Kab. Sumedang 45363 Jawa Barat

<sup>2</sup> Pusat Perpustakaan dan Penyebaran Teknologi Pertanian, Kementerian Pertanian RI

Jalan Ir. H. Juanda No.20 Kota Bogor, Jawa Barat 16122

E-mail: enitanti86@gmail.com

Diajukan: 19 April 2021; Diterima: 2 November 2021

### ABSTRAK

Perpustakaan pada unit kerja lingkup Kementerian Pertanian Republik Indonesia (Kementan RI), memiliki pemimpin yang berbeda generasi usianya. Setiap pemimpin identik dengan kekuasaan yang dimiliki dan memiliki cara berkomunikasi yang berbeda akibat dari kekuasaan yang dimiliki. Pustakawan di perpustakaan tersebut memiliki pengalaman bagaimana berkomunikasi dengan pimpinannya. Fokus penelitian ini untuk mengungkapkan bagaimana pengalaman komunikasi pustakawan dengan pimpinannya yang berbeda generasi di 11 unit kerja Kementan RI. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk (1) mengetahui penggunaan kekuasaan pada pemimpin multigenerasi di 11 perpustakaan unit kerja Kementan RI (2) mengetahui generasi pemimpin yang menjadi idola pustakawan dalam berkomunikasi (3) mengetahui penyebab konflik komunikasi yang terjadi antara pustakawan dengan pemimpin multigenerasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif melalui pendekatan fenomenologi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam pada November 2018. Penentuan key informant dengan purpose sampling, yaitu memilih sebelas pustakawan dari 11 unit kerja dengan usia pimpinan yang berbeda generasi (X, Y, dan Baby Boomer). Hasil penelitian ini menunjukkan pemimpin generasi baby boomer cenderung hanya menggunakan kekuasaan sah (legitimate power) dan kekuasaan keteladanan (referent power). Sedangkan generasi X dan Y cenderung menggunakan kekuasaan sah (legitimate power) dan kekuasaan keahlian (expert power). Kekuasaan penghargaan (reward power) dan kekuasaan paksaan (coercive power) cenderung digunakan pada pemimpin semua generasi di perpustakaan unit kerja Kementan RI. Generasi pemimpin yang menjadi idola pustakawan dalam berkomunikasi cenderung pada generasi X dan Y. Konflik komunikasi yang terjadi antara pustakawan dengan pemimpin multigenerasi cenderung disebabkan karena perbedaan pola pikir dan cara pandang.

**Kata Kunci :** Pustakawan, pimpinan, kekuasaan, multigenerasi, komunikasi

### ABSTRACT

The library in the working unit of the Ministry of Agriculture, Republic of Indonesia, has leaders with different generations of age. Each leader has a different way of communicating as a result of his power. Librarians have experience on how to communicate with their leaders. The focus of this research will reveal how the communication experience of the Indonesian librarian with multigeneration leaders. The purpose of this research is to (1) know the use of power on multigeneration leaders in the library of the Ministry of Agriculture Republic of Indonesia (2) know the generation of leaders who become librarian idols (3) know the cause of communication conflicts that occur between librarians and multigeneration leaders. This research uses qualitative research methods through phenomenological approaches. The data collection technique was conducted with an in-depth interview in November 2018. Determining key informant with purpose sampling, which is choosing 11 librarians from several work units with different leadership ages (X, Y, and Baby Boomer). The results of this study show that baby boomer leaders tend to only use legitimate power and referent power. While generation X and Y tend to use legitimate power (legitimate power) and expertise (expert power). While the power of reward (reward power) and coercive power (coercive power) tends to be used on leaders of all generations in the library of the Ministry of Agriculture Republic of Indonesia work unit. The generation of leaders who become librarian idols tends to be generation X and Y. Communication conflicts that occur between librarians and multigenerational leaders tend to be caused by differences in mindset and perspective.

**Keyword :** Librarian, leader, power, multigenerational, communication

## PENDAHULUAN

Pustakawan dalam mengelola perpustakaan harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik dengan atasan langsung (yang membawahi perpustakaan) untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugasnya. Tanpa adanya komunikasi yang baik, berbagai hambatan akan muncul dalam pelaksanaan kerja. Pada pelaksanaan tugas pengelolaan perpustakaan, pustakawan harus sering berkomunikasi dengan atasan langsung. Oleh karena itu mengenali gaya komunikasi atasan langsung menjadi hal penting untuk menghindari hambatan dalam komunikasi.

Jabatan sebagai pemimpin identik dengan kewenangan atau kekuasaan. Begitu juga pimpinan perpustakaan memiliki kekuasaan terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam pengelolaan perpustakaan. Kekuasaan yang melekat pada diri seorang pemimpin dapat digunakan untuk memengaruhi orang lain, utamanya adalah rekan kerjanya. Gbadamosi dalam Suwatno (2018) menjelaskan bahwa kekuasaan merupakan kemampuan untuk menggunakan kekuatan dan memobilisasi sumber daya, energi, serta informasi atas nama tujuan. Selanjutnya disampaikan bahwa pada struktur organisasi formal seorang pemimpin memiliki kekuasaan sah (*legitimate power*) yang dapat digunakan dalam menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan instruksi atasan. Tanpa adanya kekuasaan seorang pemimpin akan sulit dalam memengaruhi bawahannya.

French dan Roven dalam Yuki (2005) mengklasifikasikan jenis kekuasaan berdasarkan sumber-sumber kekuasaan terdiri atas (1) *Reward power*, yaitu kekuasaan pimpinan yang dimiliki karena orang yang ditargetkan patuh mengharapkan imbalan yang akan diberikan (2) *Coercive power*, yaitu kekuasaan pimpinan yang dimiliki karena orang yang ditargetkan patuh ingin menghindari hukuman; (3) *Legitimate power*, yaitu kekuasaan pimpinan karena orang yang ditargetkan patuh (staf) memiliki kepercayaan bahwa pemimpinnya mempunyai hak untuk meminta dipatuhi, serta sebagai staf memiliki kewajiban untuk mematuhi; (4) *Expert power*, yaitu kekuasaan pimpinan karena orang yang ditargetkan patuh, percaya bahwa pemimpinnya tersebut mempunyai pengetahuan mengenai cara yang terbaik untuk melakukan sesuatu; (5) *Referent power*, yaitu kekuasaan pimpinan yang dimiliki karena orang yang ditargetkan patuh, mengagumi, dan ingin memperoleh penerimaan dari pemimpinnya.

Berdasarkan hasil penelitian Tauceana (2016) disampaikan bahwa kekuasaan keahlian (*expert power*) dan kekuasaan keteladanan (*referent power*) baik digunakan dalam organisasi. Hal ini berarti suatu kepemimpinan dalam organisasi dapat memiliki lebih dari satu jenis kekuasaan untuk dapat menggerakkan bawahannya. Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya memiliki gaya berbeda yang disebabkan perbedaan generasi yang melekat pada dirinya.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan multigenerasi disampaikan Zemke (2000) dalam Al-Asfour dan Lettau (2014) bahwa generasi *baby boomers* (kelahiran 1946-1964) lebih suka gaya kolegial dan konsensual. Generasi ini bersemangat dan memerhatikan hal-hal partisipatif di tempat kerja. Mereka banyak berkomunikasi, berbagi tanggung jawab, dan saling menghormati otonomi masing-masing pimpinan sesuai hierarki/struktur organisasi. Generasi X (kelahiran 1965-1976), cenderung bersikap adil, kompeten dan lugas, tidak terlalu menyukai otoritas/wewenang yang kaku dari pemimpinnya seperti generasi sebelumnya, karena mereka lebih memilih hubungan yang egaliter. Mereka bersemangat jika ditantang dan mampu berkembang di dalam segala perubahan. Kejujuran serta apa adanya adalah karakteristik generasi ini. Generasi Y (kelahiran 1977-1998) lebih suka hubungan sopan dan formal dengan pimpinan. Mereka menyukai pemimpin yang dapat menyinergikan bawahannya untuk bekerja sama. Selain itu, mereka memercayai bahwa kemauan dan tindakan kolektif organisasi dapat menjadi cara mewujudkan perubahan yang positif.

Kepemimpinan dan kekuasaan merupakan dua hal yang saling terkait. Robbin, (2000) dalam Wahjono (2010) menjelaskan pada umumnya pemimpin menggunakan kekuasaan sebagai alat untuk mencapai tujuan kelompok. Pemimpin mencapai sasaran dan kekuasaan merupakan sarana untuk memudahkan pencapaian sasaran itu.

Perpustakaan pada setiap unit kerja/unit pelaksana teknis (UK/UPT) Kementerian Pertanian (Kementan) RI, memiliki pemimpin yang berbeda-beda usianya (multigenerasi). Begitu juga dengan pustakawan di lingkup Kementan RI terdiri atas beragam generasi usia. Hal ini menimbulkan peluang munculnya interaksi dan komunikasi antara pustakawan dengan pemimpinnya yang berbeda generasi. Selain itu, pimpinan di perpustakaan Kementan RI memiliki latar belakang pendidikan yang beragam dan sebagian besar tidak memiliki latar belakang pendidikan perpustakaan. Hal ini dapat menimbulkan hambatan komunikasi pengelolaan perpustakaan.

Memahami cara penggunaan kekuasaan oleh pimpinan menjadi hal yang cukup penting agar dalam interaksi dan komunikasi antara bawahan dan atasan berjalan dengan baik. Pustakawan di perpustakaan UK/UPT Kementan RI memiliki pengalamannya masing-masing tentang bagaimana pimpinan yang berbeda generasi menggunakan kekuasaannya. Wijono (2018) menyampaikan “Ada berbagai kesalahpahaman yang timbul antara pemimpin yang lebih senior dengan pengikut yang lebih junior. Hal ini disebabkan karena sistem nilai dasar mereka tercipta pada kondisi sosial dan budaya yang berbeda. Perbedaan nilai dapat menambah konflik dalam interaksi antara pemimpin dan pengikutnya”

Oleh karena itu, memahami bagaimana seseorang pemimpin berkomunikasi dalam menggunakan kekuasaannya menjadi penting untuk menghindari konflik antara pimpinan dengan bawahannya. Fokus penelitian ini akan mengungkapkan bagaimana pengalaman komunikasi pustakawan dengan pimpinan multigenerasi. Tujuan dari penelitian, ini yaitu (1) mengetahui penggunaan kekuasaan pada pemimpin multigenerasi di sebelas perpustakaan unit kerja Kementan RI (2) mengetahui generasi pemimpin yang menjadi idola pustakawan dalam berkomunikasi (3) mengetahui penyebab konflik komunikasi yang terjadi antara pustakawan dengan pemimpin multigenerasi.

### METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan paradigma konstruktivis yaitu pengetahuan

manusia adalah konstruksi yang dibangun dari proses kognitif dalam interaksinya dengan dunia objek material. Rosaline Barbour dalam Mulyana (2018) menyampaikan bahwa metode kualitatif sangat cocok untuk meneliti konteks dan menjelaskan proses. Jenis studi menggunakan pendekatan fenomenologi. Lebih lanjut Mulyana (2018) menjelaskan bahwa fenomenologi merupakan pandangan ilmu sosial yang menempatkan kesadaran manusia dan makna subjektifnya sebagai fokus untuk memahami tindakan sosial. Fenomenologi melukiskan apa yang orang persepsi, rasakan, serta ketahui dalam kesadaran dan pengalamannya saat itu.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara kepada pustakawan di 11 perpustakaan unit kerja Kementan RI pada bulan November 2018. Penentuan *key informant* dengan *purpose sampling*, yaitu memilih 11 pustakawan dari beberapa UK/UPT, di mana usia pimpinan (atasan langsung pustakawan) antar UK/UPT tersebut berbeda generasinya (Tabel 1).

Analisa data dalam penelitian ini terdiri atas pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion/verification*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pemimpin Perpustakaan Kementan Memiliki Wewenang Sah

Pemimpin perpustakaan di 11 UK/UPT Kementan RI yang diteliti, secara langsung memiliki wewenang atau

Tabel 1. Data key informant penelitian.

Key informant	Data key informant			Data pemimpin		
	Jenis kelamin	Usia	Generasi	Jenis kelamin	Usia	Generasi pimpinan
YN	P	31	Gen Y	L	64	Baby boomers
FU	P	31	Gen Y	L	54	Baby boomers
WD	L	33	Gen Y	L	56	Baby boomers
SK	P	45	Gen X	L	57	Baby boomers
RH	L	44	Gen X	P	51	Gen X
MS	P	33	Gen Y	P	44	Gen X
DR	P	46	Gen X	P	46	Gen X
BUA	P	44	Gen X	P	46	Gen X
HN	P	45	Gen X	P	43	Gen X
SS	P	41	Gen Y	P	47	Gen X
CIN	P	32	Gen Y	L	39	Gen Y

kekuasaan sah (*legitimate power*) yang melekat pada jabatan struktural yang dimiliki. Jabatan struktural sebagai pimpinan perpustakaan merupakan jabatan manajerial untuk mengkoordinasikan tugas dan tanggung jawab pustakawan atau pengelola perpustakaan dalam melakukan pengelolaan serta pelayanan perpustakaan. Pimpinan sangat terkait dengan dengan kepemimpinan. Menurut Mulyono (2018) kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas orang-orang dalam kelompok. Hal ini berarti peran pimpinan perpustakaan penting untuk dapat menggerakkan pustakawan dalam mengelola perpustakaan.

Kekuasaan (*power*) adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh pada orang lain dengan tujuan mengubah sikap atau tingkah laku individual atau kelompok dalam organisasi (Wahjono, 2010). French dan Roven dalam Wahjono (2010) menjelaskan bahwa seseorang memiliki *legitimate power* jika orang yang ditargetkan patuh karena ia percaya bahwa pimpinannya tersebut mempunyai hak untuk meminta untuk dipatuhi dan orang yang ditargetkan mempunyai kewajiban untuk mematuhi.

*Legitimate power* yang dimiliki pemimpin di 11 perpustakaan UK/UPT Kementan RI menyebabkan mereka memiliki wewenang memberikan instruksi kepada staf, dalam hal ini pustakawan untuk mengerjakan tugas yang diminta. Meskipun terdapat pustakawan yang usianya lebih tua dari pimpinannya, mereka tetap harus melaksanakan instruksi yang diberikan karena pimpinan memiliki wewenang secara struktur organisasi. Wewenang terhadap staf ini menjadi penting dalam *legitimate power*. Wewenang menyebabkan adanya dominasi dari seorang pemimpin dalam melakukan instruksi. Memang secara nyata setiap penguasa membutuhkan dominasi atas staf di bawahnya (Raditya, 2015). Berdasarkan hasil penelitian dapat disampaikan bahwa semua generasi pemimpin di 11 perpustakaan UK/UPT Kementan RI memiliki *legitimate power*.

### **Penggunaan Kekuasaan Penghargaan**

Penghargaan dari seorang pemimpin kepada staf dapat menjadi sarana untuk meningkatkan motivasi kerja. Ketika seorang staf menghasilkan suatu karya yang bermanfaat bagi organisasi selanjutnya diberikan penghargaan baik berupa materiil maupun non materiil (misalnya pujian, ucapan selamat), maka akan mendorong mereka melakukan sesuatu yang lebih baik lagi untuk organisasi. Menurut Stoner (1996:134) dalam Wahjono (2010), salah

satu asumsi dasar motivasi, yaitu motivasi adalah hal-hal yang baik, seseorang menjadi termotivasi karena dipuji atau sebaliknya bekerja dengan penuh motivasi dan karenanya seseorang dipuji.

Pemimpin perpustakaan di unit kerja Kementan RI dapat menggunakan kekuasaan penghargaan, misalnya dengan memberikan perjalanan dinas. Penghargaan nonmateriel misalnya dengan memberikan ucapan selamat, terima kasih apabila bawahan mendapatkan prestasi kerja. Kekuasaan penghargaan yang dimiliki pimpinan tersebut melekat pada kekuasaan legitimasi yang dimiliki, karena pimpinan memiliki kewenangan dalam memilih bawahan untuk melakukan perjalanan dinas. Hal ini seperti dinyatakan oleh pustakawan inisial CIN, FU, SK berikut ini :

“*Reward* berupa ucapan terima kasih dan apresiasi positif kepada bawahan yang sudah menunjukkan kinerja terbaik dan maksimal. Selain itu, ia juga menunjukkan reward berupa memberikan sejenak waktu wisata kepada bawahannya saat bekerja luar kota”.

“*Reward* dengan memberikan perjalanan dinas dan memberikan tambahan pekerjaan lain karena di anggap kredibel dan mumpuni”.

“*Reward* diberikan berupa ucapan selamat, terimakasih, makan.bersama, perjalanan atau kemudahan untuk.meperoleh sesuatu apabila hasil kerja memuaskan”

Karakteristik penggunaan kekuasaan penghargaan berdasarkan hasil penelitian ini tidak terkait dengan perbedaan generasi pemimpinnya. Pada masing-masing generasi tersebut terdapat pemimpin yang mau memberikan *reward* (penghargaan) maupun tidak. Pada contoh di atas, pemimpinnya merupakan generasi X dan Y. Selanjutnya sebagai contoh pemimpin *baby boomer*, dari pengalaman pustakawan YN belum pernah memberikan *reward*. Sedangkan menurut WD yang juga memiliki pemimpin dari generasi *baby boomer*, menyatakan pemimpinnya telah memberikan *reward* kepada stafnya yang menunjukkan prestasi. Hal ini terlihat dalam pernyataan YN dan WD.

“YN : *nggak ada sistem reward dari pimpinan*”

“WD : Cara pimpinan memberikan *reward* kepada bawahannya dalam bentuk material maupun non material. Misalkan ada bawahan yg dirasa punya talenta, kinerja baik, dan ada prestasi maka pimpinan memberikan *reward* dan juga diumumkan waktu apel (upacara) sebagai bentuk apresiasi yang telah dicapai oleh

pegawai tersebut sekaligus memotivasi pegawai lainnya agar terus berinovasi, berprestasi, dan berkinerja baik.”

Hal tersebut semakin menguatkan bahwa budaya memberikan *reward* oleh pimpinan tidak terkait dengan generasi usianya. *Reward* biasanya diberikan oleh pimpinan dalam rangka meningkatkan motivasi kinerja pegawai. Hal ini seperti disampaikan Mas’ud *et al.* Lau (2017) bahwa pemberian *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, penggunaan kekuasaan penghargaan menjadi penting karena dapat menjadi motivasi tersendiri bagi staf. Ketika staf sudah termotivasi dengan adanya *reward* dari pemimpinnya, diharapkan mereka akan bekerja lebih baik lagi.

### **Kekuasaan Paksaan Perlu Diterapkan Kepada Pustakawan**

Seorang pemimpin selain memberikan *reward* (penghargaan), terkadang diperlukan juga menggunakan kekuasaan paksaan (*coercive power*) dengan memberikan hukuman atas ketidakdisiplinan atau target pekerjaan yang tidak tercapai. Seorang pimpinan di perpustakaan dengan kekuasaan legitimasi dapat juga memiliki kekuasaan paksaan agar bawahan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Kekuasaan paksaan ini dilakukan dengan memberikan hukuman jika bawahan tidak dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Berdasarkan hasil penelitian, hukuman yang dapat diberikan oleh pemimpin di perpustakaan kepada bawahannya, misalnya (1) teguran lisan, (2) tidak memberikan perjalanan dinas, (3) surat peringatan, (4) penurunan nilai di Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Penggunaan kekuasaan paksaan ini cukup efektif untuk memberikan contoh kepada staf yang lain agar tidak melakukan kesalahan. Hal ini seperti dituturkan oleh pustakawan MS berikut :

“Bagi pustakawan yang tidak dapat mencapai angka kredit sesuai yang ditetapkan tidak boleh mendapatkan perjalanan dinas ke luar kota, hal ini menjadi peringatan cukup efektif bagi pustakawan lain agar mencapai angka kredit sesuai yang telah ditetapkan untuk kenaikan jenjang jabatan/pangkatnya”

Penggunaan kekuasaan paksaan dari hasil penelitian ini dapat disampaikan bahwa generasi *baby boomer* cenderung menggunakan kekuasaan paksaan dengan sanksi bersifat administratif seperti yang sudah ada dalam ketentuan organisasi, misalnya teguran lisan, surat peringatan, dan penurunan nilai SKP. Hal ini dapat terjadi karena karakteristik generasi *baby boomer* lebih suka

gaya kolegial, jadi demi menjaga pertemanan mereka lebih memilih menghindari konflik langsung dengan bawahan. Begitu halnya dengan pemimpin Generasi Y yang menggunakan kekuasaan paksaan hanya sebatas teguran lisan. Hal ini kemungkinan karena generasi Y merupakan tergolong muda sebagai pemimpin, sehingga ada rasa segan jika memberikan hukuman (kekuasaan paksaan) kepada staf nya. Sedangkan pemimpin generasi X cenderung berani menggunakan kekuasaan paksaan berupa tindakan langsung, misalnya dengan tidak memberikan perjalanan dinas ke luar kota. Hal ini mungkin karena karakter Generasi X yang cenderung bersikap adil, kompeten, dan lugas, sehingga kekuasaan paksaan digunakan dengan tujuan menciptakan keadilan bagi stafnya.

### **Kekuasaan Keahlian Menjadi Harapan Pustakawan Terhadap Pemimpinnya**

Kekuasaan keahlian (*expert power*) merupakan kekuasaan yang dimiliki seseorang karena mempunyai pengetahuan mengenai cara yang terbaik untuk melakukan sesuatu (Yuki, 2015). Pemimpin yang memiliki keahlian akan mendapatkan kepercayaan dari staf nya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Aryani *et al.* (2013) bahwa pemimpin yang memiliki kompetensi sesuai dengan kapasitas yang dimiliki layak dipercaya.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap pustakawan di 11 perpustakaan UK/UPT Kementan RI, mereka menyatakan bahwa pemimpinnya tidak memiliki keahlian di bidang perpustakaan untuk mendukung kepemimpinannya. Dalam hal ini pustakawan merupakan tumpuan dalam pengelolaan perpustakaan di UK/UPT Kementan RI. Hal ini seperti disampaikan salah satu pustakawan inisial FU sebagai berikut :

“Karena *background* pimpinan saya bukan dari *Library Science* (ilmu perpustakaan), jadi ya aku yang harus menjelaskan dulu tentang sesuatu hal”

Pemimpin pustakawan FU merupakan generasi *baby boomer* yang dalam karakter kepemimpinannya lebih menyukai berbagi tanggung jawab, sehingga mereka menganggap hal yang dapat dikerjakan bawahan agar dikerjakan sendiri. Berbeda halnya dengan pimpinan generasi X mereka mementingkan kompetensi, sehingga pada pimpinan generasi X, meskipun tidak menguasai bidang yang dipimpinnya mereka berusaha melengkapi kompetensi atau keahlian dari sisi lain. Hal ini seperti yang disampaikan pustakawan SK berikut :

*"Pimpinan saya selalu berusaha untuk tahu apa yang menjadi kendala dan memecahkannya atau memberikan solusi"*

Hal serupa terjadi pada pemimpin generasi Y, meskipun tidak memiliki keahlian pada bidang yang dipimpinya, mereka akan berusaha menguasainya, seperti yang disampaikan oleh pustakawan CIN sebagai berikut:

“Untuk bidang pengelolaan layanan informasi, beliau konsen terhadap *updating* informasi di *website*, desain interior perpustakaan, juga *updating* data perpustakaan dan mampu menginformasikan bidang kerjanya melalui media sosial”

Generasi X dan generasi Y ketika diberikan kekuasaan legitimasi, mereka cenderung akan membekali diri dengan kekuasaan keahlian meskipun belum mereka miliki sebelumnya. Hal ini menjadi nilai positif seorang pemimpin bagi staf nya.

#### **Kekuasaan Keteladanan yang Diharapkan Pustakawan**

Pemimpin yang memiliki keteladanan akan lebih mudah memengaruhi staf agar mengikuti apa yang diinginkan. Menurut Raditya (2015), keteladanan adalah nilai, dan nilai-nilai positif dari pemimpin menjadi perbendaharaan atas sikap yang mendukung seorang pemimpin dikatakan teladan. Kekuasaan keteladanan (*referent power*) merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi perilaku orang lain sebagai hasil dari penghormatan, rasa suka atau kagum (French dan Raven, 1959 dalam Suwatno, 2018). Keteladanan pemimpin yang menimbulkan perasaan kagum dari pustakawan, misalnya kedisiplinan, kemampuan komunikasi yang baik, memerhatikan kepentingan bersama, keteladanan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini seperti disampaikan oleh pustakawan SK dan DR berikut ini :

*"Atasan di tempat saya memberikan keteladanan dengan tidak mengedepankan kepentingan pribadi, dan lebih memperkuat kinerja untuk kepentingan tim, atau kepentingan publik"*

*"Atasan saya memberikan contoh melalui disiplin waktu seperti mulai rapat tepat waktu dan konsisten dengan pekerjaan, dan konsekuen dalam pekerjaan"*

Penggunaan kekuasaan keteladanan ini tidak bergantung dari perbedaan generasi, masing-masing generasi dapat menunjukkan keteladanan dengan

caranya masing-masing. Seperti disampaikan oleh pustakawan SK merupakan contoh keteladanan pada generasi *baby boomer*, sedangkan yang disampaikan pustakawan DR merupakan contoh keteladanan pada generasi X.

Hal ini karena kekuasaan keteladanan lebih terkait dengan karisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Seperti disampaikan Rivai dan Mulyadi (2012) bahwa karisma seseorang merupakan basis kekuasaan referen. Seseorang yang berkarisma dikagumi karena karakteristiknya.

#### **Pemimpin Idola Pustakawan**

Pemimpin yang mampu menjadi idola untuk para staf nya akan mampu menggerakkan dan menggunakan kekuasaannya dengan baik. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di 11 (sebelas) perpustakaan unit kerja Kementan RI, pustakawan merasa senang jika memiliki pemimpin yang (1) dapat menciptakan suasana nyaman dalam komunikasi; (2) dapat membimbing bawahan dalam melaksanakan pekerjaan; (3) tegas dalam menerapkan aturan; (4) memberikan motivasi; (5) mampu memberikan solusi atas permasalahan yang ada dan (6) memberikan kesempatan melakukan kreativitas. Hal ini seperti disampaikan oleh salah seorang pustakawan WD :

“Kalau menurutku, pimpinan memberikan kebebasan berkreasi dan selalu mendukung. Apapun hasil pekerjaan sepanjang mempunyai manfaat atau berdaya guna selalu ada dukungan. Dan setiap aktifitas dalam melakukan kreativitas selalu dimonitoring dan dievaluasi agar para pegawai merasa dihargai dengan kreativitas tersebut.”

Hal yang disampaikan oleh pustakawan WD tersebut menunjukkan bahwa pemimpinnya merupakan sosok yang baik dalam kepemimpinannya. Berdasarkan hasil penelitian, pustakawan lebih cenderung menyukai pemimpin pada generasi X dan generasi Y, karena bagi mereka generasi ini mampu berperan juga sebagai teman diskusi dan lebih terbuka. Hal ini kemungkinan karena secara usia pemimpin generasi X dan Y tidak berbeda jauh dengan pustakawan yang dipimpinya. Sebagian besar pustakawan di perpustakaan UK/UPT Kementan RI berada pada usia generasi X dan Y.

Salah satu kemampuan pimpinan perpustakaan yang diidolakan oleh pustakawan Kementan RI, adalah terkait dengan kemampuan komunikasi. Pimpinan yang aktif dan aktif berkomunikasi akan mendukung tercapainya tujuan, visi dan misi perpustakaan (Masriah, Siti *et al.* 2014).

### Konflik Perbedaan Pola Pikir Multigenerasi

Perbedaan usia yang cukup jauh antara staf dan pimpinan dapat menyebabkan cara pandang yang berbeda dalam menanggapi suatu masalah. Berdasarkan analisa hasil penelitian, ditemukan bahwa pustakawan yang berbeda generasi dengan pimpinannya, cenderung memiliki konflik dalam komunikasi antara staf dengan pemimpin (orang yang memiliki kekuasaan). Penyelesaian konflik komunikasi harus dilakukan untuk mencegah menurunnya kinerja. Seperti yang disampaikan Waluyan *et al.* 2016) bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena dapat membantu karyawan dalam menjalankan tugas atau pun berbagi pendapat dan informasi yang ada.

Dalam penelitian ini ditemukan konflik komunikasi pada beda generasi yaitu pustakawan YN (generasi Y) dengan pemimpin generasi *baby boomer* dan pustakawan SS (generasi Y) yang memiliki pemimpin generasi X. Hasil wawancara dengan pustakawan dengan inisial YN (generasi Y) yang memiliki pimpinan generasi *baby boomers* mengatakan bahwa:

“Pimpinan saya kurang bisa mengayomi bawahannya, ketika ada tugas beliau hanya melimpahkan, tidak mau diajak berdiskusi. Saya kesulitan ketika akan memberikan masukan terkait tugas yang diberikan”

Pernyataan konflik juga dinyatakan oleh pustakawan SS (generasi Y) yang memiliki pemimpin generasi X

“Saking percayanya sampai tidak atau jarang ditanya dan terserah kita mau ngapain. Beliau sibuk dengan kegiatannya sendiri dan sangat percaya dengan kemampuan kami yang bisa melakukan semua sendiri”

Zemke (2000) pada Al-Asfour dan Lettau (2014:60) menyatakan bahwa generasi *baby boomers* lebih menyukai berbagi tanggung jawab dalam bekerja, generasi X tidak terlalu menyukai otoritas/wewenang yang kaku. Sedangkan generasi Y mereka menyukai pemimpin yang dapat mensinergikan bawahannya untuk bekerja sama.

Pada kasus pustakawan YN tersebut pimpinannya yang merupakan generasi *baby boomers* memilih berbagi tanggung jawab dalam pelaksanaan kerja, bahwa staf harus mengikuti apa yang diperintahkan pimpinannya. Sedangkan pustakawan YN sebagai staf yang merupakan generasi Y menginginkan adanya sinergi

antara staf dan pimpinan, yaitu adanya kerjasama. Apa yang diharapkan oleh pustakawan YN tersebut tidak sesuai kenyataan yang diterima sehingga muncul konflik dalam penggunaan kekuasaan legitimasi oleh pimpinannya.

Pada kasus kedua, pustakawan SS memiliki pemimpin generasi X yang tidak menyukai wewenang atau otoritas yang kaku dalam memimpin, sehingga dia membebaskan bawahannya untuk berkeaktivitas. Hal ini ternyata tidak disukai oleh pustakawan SS (generasi Y) yang menginginkan adanya sinergi atau kerjasama pimpinan dan staf. Sehingga hal ini menimbulkan konflik dalam penggunaan kekuasaan legitimasi oleh pemimpin. Dalam hal ini pemimpin di perpustakaan memiliki kekuasaan sah (*legitimasi power*) yang diperoleh melalui jabatan strukturalnya.

Berdasarkan kasus yang terjadi dapat disampaikan bahwa perbedaan generasi antara pemegang kekuasaan (pemimpin) dengan staf dapat menimbulkan konflik vertikal, karena perbedaan cara pandang pada masing-masing generasi. Oleh karena itu, penting bagi pemegang kekuasaan memahami bagaimana karakter generasi yang dipimpinya sehingga dapat beradaptasi dalam mengkomunikasikan tugas.

Begitu juga seorang staf harus memahami karakter pemimpinnya (pemegang kekuasaan legitimasi) di organisasi, sehingga akan memahami bagaimana cara seorang pimpinan mengkomunikasikan wewenangnya. Kemampuan masing-masing generasi dalam mengatasi konflik tersebut akan memperlancar komunikasi interpersonal antara pimpinan dan staf. Hal ini seperti disampaikan Wijaya (2017) bahwa komunikasi interpersonal akan berjalan secara efektif ketika seseorang dapat mengelola konflik yang ada.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Pemimpin di 11 perpustakaan unit kerja Kementan RI mendapatkan kekuasaan melalui kewenangan hierarkis pada jabatan struktural yang dimiliki yang disebut sebagai kekuasaan sah (*legitimate power*). Pemimpin generasi *baby boomer* cenderung hanya menggunakan kekuasaan sah (*legitimate power*) dan kekuasaan keteladanan (*referent power*). Sedangkan generasi X dan Y cenderung menggunakan kekuasaan sah (*legitimate power*) dan kekuasaan keahlian (*expert power*). Sedangkan kekuasaan penghargaan (*reward power*) dan kekuasaan paksaan (*coercive power*) cenderung digunakan pada pemimpin

semua generasi di perpustakaan UK Kementan RI. Hal ini karena *reward power* dan *coercive power* melekat pada kewenangan yang dimiliki.

Generasi pemimpin yang menjadi idola pustakawan cenderung pada generasi X dan Y, karena secara usia tidak berbeda jauh dengan pustakawan yang dipimpinya sehingga komunikasi lebih mudah. Konflik komunikasi yang terjadi antara pustakawan dengan pemimpin multigenerasi cenderung disebabkan karena perbedaan pola pikir dan cara pandang. Pustakawan yang secara usia berbeda generasi dengan pemimpinnya cenderung menimbulkan konflik dalam komunikasi.

### SARAN

Timbulnya konflik akibat perbedaan generasi antara pustakawan dengan pemimpinnya dengan beberapa cara antara lain:

1. Pustakawan harus memahami gaya kepemimpinan dari atasannya sehingga dapat beradaptasi dengan caranya dalam memimpin perpustakaan
2. Pemimpin perpustakaan harus memahami karakter pustakawan yang dipimpinya sehingga dapat menghindarkan konflik pekerjaan
3. Perlu adanya pelatihan komunikasi bagi pemimpin perpustakaan dan pustakawan, untuk dapat belajar terkait cara komunikasi yang baik dengan berbagai generasi pemimpin.

### DAFTAR PUSTAKA

Al-Asfour, A., & Lettau, L. Strategies for leadership styles for multigenerational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58-69.

- Aryani, L., Maretih, A.K.E., Cucuani, H., Susanti, R., Lestari, Y.I. (2013). Kompetensi tidak sempurna tanpa integritas pada pemimpin. *Jurnal Psikologi*, 9(1), Juni 2013.
- Mas'ud, R., Jonathan, L.R. & Lau, EA. (2017). Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Ekonomia*, 6(1), 47-153.
- Masriah, S. Rohmiyati, Y. & Setyadi, A. (2014). Gaya kepemimpinan dalam memberikan motivasi pustakawan di UPT Perpustakaan UNISULLA Semarang. *Jurnal Ilmu Perpustakaan* 3(4), 71-80.
- Mulyana, D. (2018). Cet. Ke-9. *Metode Penelitian Kualitatif: Paradigma baru ilmu komunikasi dan ilmu sosial lainnya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyono, H. (2018). Kepemimpinan (*leadership*) berbasis karakter dalam peningkatan kualitas pengelolaan perguruan tinggi. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, 3(1), 290-297.
- Raditya. M.H. (2015). Kontestasi Kekuasaan dan Keteladanan Semu di Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 19(1), 1-15.
- Rivai, V. dan Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Suwatno. (2018). *Komunikasi Organisasi Kontemporer*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Taucena, I.M., Tamasila, M., Strauti, G.N. (2016). Study on management style and managerial power types for large organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 221 (2016) 66–75. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.091
- Wahjono, S.I. (2010). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Waluyan, B.C., Mandey, S.L. & Tumbuan, W.J.F.A. (2016). Gaya kepemimpinan, delegasi wewenang dan komunikasi terhadap kinerja karyawan (Pada PT. Air Manado). *Jurnal EMBA*, 4(5), 489-500.
- Wijaya, A.A. (2017). Komunikasi interpersonal lintas generasi untuk menghadapi Stres Akademik Pada Anak. *Interaksi Online*, 5(2), 1-7.
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*. Ed.1. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Yuki, G. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi kelima. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.