



Oleh: Erika²
Email: arneharuric.ravine@gmail.com

Pengaruh Kepemimpinan dan Pengaturan Staf Terhadap Keterbatasan Kuantitas SDM Dalam Upaya Optimalisasi Jadwal Kerja dan Layanan Prima di Perpustakaan Universitas X¹

Abstrak

Kebutuhan informasi dan riset di perguruan tinggi menuntut perpustakaan untuk menyediakan jam operasional yang lebih panjang selain koleksi yang mendukung dan layanan prima dari pustakawan. Perpustakaan Universitas X dalam upaya tersebut beroperasi selama 14 jam dalam sehari mulai pukul 07.00 sampai 21.00 pada hari Senin sampai Jumat dan pukul 09.00 sampai 17.00 pada hari Sabtu dengan jumlah pustakawan yang terbatas, yaitu 5 orang di Perpustakaan Kampus A. Sementara Perpustakaan di Kampus B buka dari pukul 08.00 sampai 19.00 dengan jumlah pustakawan 1 orang. Penelitian ini fokus pada pengaturan jadwal kerja dalam upaya memaksimalkan jam buka layanan perpustakaan, dan pengaruh gaya kepemimpinan untuk memotivasi pustakawan agar tetap memberikan layanan yang prima. Melalui metode observasi dan wawancara, Perpustakaan Universitas X memberlakukan 3 jadwal kerja dari hari Senin hingga Jumat dan 2 jadwal kerja di hari Sabtu. Gaya pemimpin dalam manajerial mempengaruhi kedisiplinan waktu para pustakawan terhadap shifting serta dapat juga memotivasi untuk memberikan layanan prima pada pemustaka.

Kata kunci: *leadership*, kepemimpinan, *shifting*, perpustakaan perguruan tinggi, layanan prima, sumber daya manusia

Pendahuluan

Perpustakaan Universitas X beroperasi selama 14 jam sehari dari Senin - Jumat untuk memberikan layanan kepada pemustakanya yang merupakan civitas akademika kampus tersebut. Waktu buka yang panjang tersebut membuat manajemen menentukan kebijakan bahwa pustakawan akan bekerja dalam *shift* dengan berbagai alasan. Pengaturan *shift* tersebut diatur sedemikian rupa disesuaikan dengan jadwal kuliah para mahasiswa, jam

makan, serta jumlah jam kerja.

Bekerja dalam *shift* seperti yang terjadi di Perpustakaan Universitas X menuntut kekompakan serta *teamwork* yang kuat. Tak hanya masalah disiplin dengan waktu agar pelayanan tetap berjalan, tetapi juga toleransi antar pustakawan. Sebab waktu serta tenggang rasa antar sesama menjadi masalah utama dalam pekerjaan *shift* seperti ini.

¹ Nama universitas disamarkan menjadi Universitas X atas permintaan pihak-pihak terkait

² Mahasiswa Program Pasca Sarjana Jurusan Ilmu Perpustakaan Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Indonesia

Upaya-upaya memberi pemahaman bahwa di dalam *teamwork* harus kompak dilakukan oleh pimpinan, terutama sekali pimpinan yang membawahi langsung tim. Sebab selain pengaturan jadwal, kepemimpinan akan sangat mempengaruhi alur kerja di dalam tim. Bila kepemimpinan ternyata tidak mendukung berlangsungnya *shift* tersebut, motivasi pustakawan akan menjadi berkurang sehingga pelayanan yang diberikan kepada pemustaka tidak prima.

Operasional Perpustakaan Universitas X

Perpustakaan Universitas X memiliki filosofi sebagai pusat pengetahuan bagi civitas akademiknya. Dimana Universitas X sendiri memiliki 2 cabang kampus, yaitu Kampus A dan Kampus B, keduanya memiliki perpustakaan sendiri yang saling terintegrasi.

Universitas X memiliki civitas akademika mulai dari S1 hingga S3 dan mahasiswa kursus 4 bulan dengan jurusan yang beragam namun lebih menekankan pada manajemen. Dimana setiap strata memiliki jam kuliah yang berbeda dan sangat mempengaruhi jam layanan perpustakaan Universitas X di Kampus A:

1. Mahasiswa S1 memiliki jam kuliah dari jam 07.00 pagi hingga sore hari.
2. Mahasiswa S2 dibagi menjadi 2 jenis yaitu MM (Magister Manajemen) Reguler dan MM (Magister Manajemen) *Executive*. MM Reguler diperuntukkan bagi para pekerja dan juga mahasiswa *fresh graduate* yang ingin melanjutkan kuliah magister. Sementara MM *Executive* diperuntukkan bagi para pemimpin perusahaan atau setidaknya yang memiliki posisi tinggi di suatu perusahaan atau instansi, alasannya adalah magister yang satu ini lebih dikhususkan terhadap materi untuk kepemimpinan manajerial dengan meminimalisir pembelajaran yang menekankan pada teori. Jadwal kuliah MM Reguler adalah setiap hari Senin - Jumat mulai dari 18.30 - 21.30. Untuk MM *Executive* jadwal kuliahnya adalah setiap hari Sabtu.
3. Mahasiswa S3 memiliki jadwal kuliah setiap hari Sabtu.
4. Mahasiswa kursus, adalah mahasiswa yang mengambil kelas pelatihan singkat selama 4 bulan yang memiliki 4 level.

Jadwal kuliah dari pagi hingga malam hari serta operasional yang berlangsung dari hari Senin hingga Sabtu membuat perpustakaan dituntut untuk membuka jam layanan yang panjang juga agar kebutuhan informasi mahasiswa dapat terpenuhi dalam hal meminjam buku, mencari sumber-sumber informasi lainnya, sehingga Perpustakaan Kampus A memiliki jam layanan:

1. Senin - Jumat dari pukul 07.00 hingga pukul 21.00.

2. Sabtu dari pukul 09.00 hingga pukul 17.00.

Jam layanan yang panjang tersebut diatur sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu kenyamanan pustakawan dalam bekerja. Pustakawan tetap bekerja selama 8 jam hingga 9 jam dalam satu hari dengan pengaturan: jika seorang pustakawan piket pada hari Sabtu maka jam kerjanya menjadi 8 jam dari hari Senin - Jumat dengan dipotong istirahat selama 1 jam. Apabila seorang pustakawan tidak piket pada hari Sabtu maka jam kerjanya menjadi 9 jam dari Senin - Jumat dengan dipotong masa istirahat selama 1 jam. Pembagian jam kerja tersebut agar tetap memenuhi jam buka Kampus A diaturlah jadwal kerja atau sering disebut sebagai *shift* sebanyak 3 kali. Pembagiannya diatur mulai dari *shift* pertama mulai jam 07.00 hingga pukul 15.00 (jika seorang pustakawan piket pada hari Sabtu) atau 16.00 (jika seorang pustakawan tidak piket pada hari Sabtu), *shift* kedua mulai jam 11.00 (jika seorang pustakawan piket pada hari Sabtu) atau jam 10.00 (jika seorang pustakawan tidak piket pada hari Sabtu) hingga pukul 19.00, dan *shift* ketiga mulai jam 13.00 (jika seorang pustakawan piket pada hari Sabtu) atau jam 12.00 (jika seorang pustakawan tidak piket pada hari Sabtu) hingga jam 21.00. Jam kerja tersebut juga diatur berdasarkan jadwal piket pada hari Sabtu, dimana tidak akan ada seorang pustakawan yang piket hari Sabtu tetapi jam kerja dari hari Senin - Jumat selama 9 jam perhari. Sehingga pasangan piket pada hari Sabtu tetap sama, kecuali jika ada pertukaran jadwal yang diajukan secara perorangan.

Jam kerja tersebut diberlakukan untuk 4 orang pustakawan Perpustakaan Kampus A dari level staf (berjumlah 3 orang) dan koordinator (1 orang). Satu orang pustakawan dari 4 orang tersebut akan secara bergantian *shift* di Perpustakaan Kampus B untuk mem-*backup* pustakawan yang *in charge* di perpustakaan cabang tersebut yang buka dari jam 08.00 - 19.00 dengan penjadwalan yang berbeda dari Perpustakaan Kampus A. Perputaran jadwal 1 pustakawan ke Perpustakaan Kampus A secara bergantian setiap minggu adalah karena Perpustakaan Kampus B masih merupakan bagian dari Universitas X dan untuk memenuhi jam buka layanan karena ada beberapa jurusan yang ditempatkan di sana serta menjaga kenyamanan bekerja pustakawan di Perpustakaan Kampus B yang berjumlah satu orang. Sehingga hanya 3 orang yang benar-benar bertugas di Perpustakaan Kampus A.

Jadwal kerja di Perpustakaan Kampus B sendiri dimulai dari jam 08.00 hingga pukul 16.00 (jika seorang pustakawan piket pada hari Sabtu) atau 17.00 (jika

seorang pustakawan tidak piket pada hari Sabtu) untuk *shift* pertama. Sementara *shift* kedua dimulai dari pukul 11.00 (jika seorang pustakawan piket pada hari Sabtu) atau 10.00 (jika seorang pustakawan tidak piket pada hari Sabtu) hingga jam tutup perpustakaan yaitu pada pukul 19.00. Namun Perpustakaan Kampus B hanya buka dari hari Senin - Jumat, sementara hari Sabtu tutup, dan semua penjadwalan kerja pustakawan (baik pustakawan Perpustakaan Kampus A maupun Kampus B) pada hari Sabtu dipusatkan di Perpustakaan Kampus A.

Kepala perpustakaan sendiri memiliki jam kerja yang berbeda, yaitu dari pukul 09.00 hingga 17.00 karena tugasnya memantau dan mengkoordinasi para pustakawan yang berada di bawah pimpinannya. Maka jumlah pustakawan di Perpustakaan Kampus A adalah 5 orang, ditambah 1 pustakawan yang bertugas tetap di Perpustakaan Kampus B, sehingga totalnya menjadi 6 pustakawan.

Penjadwalan yang telah diatur tersebut membuat pelayanan dari segi jam operasional telah memenuhi kebutuhan pemustaka dengan menyesuaikan jadwal kuliah. Sehingga mahasiswa S1 yang kuliah di pagi hari dapat meminjam buku di perpustakaan karena sudah dibuka sejak jam 07.00 (jam 08.00 di Kampus B), serta mahasiswa S2 yang kuliah di malam hari dan hari Sabtu tetap dapat melakukan pencarian informasi karena perpustakaan masih tetap buka (hanya berlaku di Kampus A).

Pengaturan Staf dalam Jadwal Kerja untuk Meningkatkan Layanan

Penjadwalan jam kerja tersebut diatur sedemikian rupa selain untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa dari beberapa tingkat strata dengan jam kuliah yang berbeda, juga untuk mengimbangi kenyamanan para pustakawan dalam bekerja. Dimana jam kerja ideal adalah 8 jam sehari agar emosi serta efektivitas bekerja tetap terjaga untuk tetap menjaga dan meningkatkan layanan yang prima kepada pemustaka.

Meskipun jam kerja telah diatur dengan sangat ideal namun tetap saja muncul permasalahan karena selain harus tetap menyelesaikan pekerjaan di tiap-tiap posisi yang diisi oleh pustakawan, tiap-tiap pustakawan harus dapat mengisi pertukaran *shift* di jam-jam tertentu

dengan jumlah pustakawan yang masuk ke dalam *shift* hanya 3 orang di Perpustakaan Kampus A dan 2 orang di Perpustakaan Kampus B. Jam-jam tersebut adalah jam istirahat pukul 11.00 - 13.00³ dan 17.00 - 19.00⁴. Pada pukul 11.00 - 13.00 adalah waktu makan siang, dimana antara pustakawan yang bertugas di *shift* pertama dan kedua secara bergantian untuk makan siang, istirahat, dan salat, hanya ada 1 orang yang bertugas pada waktu tersebut kecuali jika *shift* ketiga sedang mendapat jadwal pukul 12.00 siang. Jam siang tersebut merupakan waktu dimana perpustakaan ramai dikunjungi mahasiswa S1 yang baru selesai belajar di kelas. Sehingga pustakawan yang berjaga sendirian pada waktu tersebut harus benar-benar waspada dengan mahasiswa yang mengunjungi perpustakaan untuk meminjam buku, mencari informasi yang dibutuhkan, atau mengawasi mahasiswa yang belajar di perpustakaan untuk memastikan bahwa mereka mematuhi aturan dengan tidak membawa makanan, minuman, atau berisik. Sementara pada pukul 17.00 - 19.00 berlaku sama yaitu dimana hanya ada 1 pustakawan yang berjaga sementara yang lain makan malam, istirahat, dan salat. Berbeda dengan disiang hari, di malam hari ini mahasiswa yang banyak mengunjungi perpustakaan adalah S2 dengan berbagai macam tujuan, mulai dari meminjam buku, mengerjakan tesis, belajar, atau mencari informasi. Namun biasanya mahasiswa S2 ini lebih aktif daripada S1, sehingga kesibukan pustakawan pada jam ini lebih tinggi daripada disiang hari karena mahasiswa S2 ini lebih banyak membutuhkan pertolongan pustakawan.

Pada dua waktu istirahat tersebut yaitu pukul 11.00 - 13.00 dan pukul 17.00 - 19.00 pustakawan dituntut untuk konsisten mengenai waktu datang dan istirahat agar tidak mengganggu perputaran waktu istirahat pustakawan yang lain. Pustakawan *shift* kedua diharapkan datang tepat waktu, supaya pustakawan *shift* pertama dapat segera istirahat dan makan sesaat setelah dia datang sehingga pada pukul 12.00 pustakawan *shift* pertama dapat bergantian istirahat makan agar tercukupi waktu istirahat dari pukul 11.00-13.00. Hal yang agak berbeda terjadi disaat jam makan malam, yang mana pustakawan yang bertugas di *shift* kedua dan ketiga harus dapat mengukur waktu istirahatnya selama 1 jam agar antara keduanya dapat istirahat, makan, dan salat.

Pengaturan jadwal tersebut merupakan perhitungan waktu istirahat ideal antar pustakawan agar dapat

³ Jam ini merupakan jangka waktu disediakannya konsumsi oleh Universitas X di kantin kepada seluruh karyawannya untuk jatah 1 kali dalam sehari sekaligus menjadi waktu istirahat makan siang selama 1 jam

⁴ Jam ini merupakan jangka waktu disediakannya konsumsi oleh Universitas X di kantin kepada seluruh karyawannya untuk jatah 1 kali dalam sehari sekaligus menjadi waktu istirahat makan malam selama 1 jam

mencukupi waktu istirahat yang diberikan oleh kantor, serta memenuhi kebutuhan pemustaka dalam mencari informasi karena pada saat istirahat tersebut perpustakaan tetap buka. Namun seringkali terjadi kesepakatan tidak tertulis antar pustakawan *shift* kedua dan ketiga, bahwa pustakawan yang mendapat *shift* kedua tidak makan malam di kantor karena sudah mengambil konsumsi yang diberikan disiang hari dan lebih memilih makan di rumah, sehingga waktu yang dibutuhkannya hanya untuk salat saja. Berbeda dengan waktu istirahat siang hari dimana seringkali antara pustakawan *shift* pertama dan kedua akan mengambil konsumsi pada masa itu. Sehingga diperlukan ketepatan waktu datang untuk pustakawan *shift* kedua dan waktu istirahat yang dipergunakan oleh pustakawan *shift* ketiga.

Ketepatan waktu tersebut walaupun terdengar sederhana namun menjadi sesuatu hal yang mengikat dan membingungkan bagi pustakawan baru. Terasa mengikat karena anggapan bahwa waktu istirahat pun diatur, dan membingungkan mengenai pengaturan tersebut disepakati agar semua pustakawan dapat mengambil konsumsi yang diberikan kantor seperti yang diungkapkan. Katakanlah kantor tidak memberikan konsumsi, pustakawan tersebut akan tetap memerlukan waktu beristirahat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan pikirannya agar dapat kembali prima dalam memenuhi kebutuhan informasi pemustaka. Hal tersebut akan menjadi pemahaman tersendiri oleh pustakawan baru jika dia sudah lama bekerja karena sudah mulai beradaptasi seperti yang diungkapkan oleh salah satu pustakawan di perpustakaan tersebut. Kondisi fisik dan emosi yang baik sangat mempengaruhi seorang pustakawan dalam memberikan pelayanan yang baik. Ditambah lagi aktivitas di Perpustakaan Universitas X akan semakin meningkat disiang hingga malam hari, antara pukul 13.00 - 19.00. Rahman pustakawan di Universitas X mengungkapkan pandangannya mengenai *shift* bekerja.

"Emang adanya begitu mau diapain. sebenarnya kalo kerja shift itu menurut saya kurang menarik, stabilitas kegiatan harian jadi tidak normal pada umumnya. Tergantung individunya dapat menyesuaikan atau engga. Penyesuaian lingkungan itu penting menurut saya dalam lingkup kerja". (Rahman)

Hal yang sedikit berbeda terjadi di Perpustakaan Kampus B dimana hanya akan ada 1 pertukaran waktu makan, istirahat, dan salat disiang hari. Sementara saat salat magrib biasanya pustakawan meminta kepada satpam agar perpustakaan dikunci sementara karena aktivitas di Perpustakaan Kampus B tidak terlalu ramai

seperti di Perpustakaan Kampus A. Selain karena jadwal operasionalnya lebih singkat, mahasiswa yang kuliah di Kampus B Universitas X juga lebih sedikit jumlahnya.

Pengaturan waktu, toleransi pustakawan agar mempergunakan waktu istirahat selama 1 jam dan tidak lebih, serta kesadaran pustakawan akan kewajibannya untuk datang tepat waktu sangat mempengaruhi operasional perpustakaan, pelayanan prima yang diberikan kepada pemustaka, dan yang paling utama adalah hubungan antar pustakawan. Hubungan antar pustakawan menjadi sangat penting karena dalam jadwal kerja *shift* diperlukan adanya *teamwork* yang kuat. Jadwal kerja yang tidak normal dengan pekerja biasanya akan menciptakan emosi berbeda dalam tekanan bekerja di dalam suatu organisasi yang bisa muncul sewaktu-waktu di antara pustakawan. Emosi yang muncul di tempat kerja dan upaya pengendaliannya disebut oleh Schermerhorn sebagai *emotional labor*. *Emotional labor* adalah situasi dimana seseorang menunjukkan sekumpulan emosi di dalam sebuah pekerjaan (Schermerhorn, 2012: 58). Emosi tersebut diupayakan untuk diatur agar menghasilkan sebuah pekerjaan yang baik.

Tidak adanya toleransi waktu antar pustakawan terkadang menjadi suatu masalah yang besar terjadi di Perpustakaan Universitas X dibandingkan terlambat membuka perpustakaan. Terlambat membuka perpustakaan akan merugikan pemustaka, namun tidak adanya toleransi waktu antar pustakawan akan mempengaruhi hubungan antar sesama rekan kerja yang berakibat pada kurangnya kekompakan di *teamwork* dan kurangnya motivasi bekerja sehingga memburuknya pelayanan yang diberikan kepada pemustaka, seperti yang diungkapkan oleh Tika, pustakawan di Perpustakaan Kampus A yang sudah cukup lama bekerja di sana dibanding rekannya yang lain.

"Sangat mempengaruhi sekali ya. Apalagi kalau kita shift pertama, terus yang shift kedua datangnya telat yang artinya istirahat kita jadi terlambat dan berkurang, soalnya harus makan cepat-cepat, salat, dan istirahat sebentar, terus gantian jaga supaya dia bisa istirahat juga dan mencukupkan waktu istirahat jam 1. Kalau sesekali sih nggak apa, tapi kalau sering kesel juga karena kita kan butuh istirahat". (Tika)

Lain halnya seperti yang diungkapkan oleh Laila mengenai pertukaran *shift* saat istirahat, bahwa dia tidak terlalu mementingkan urusan waktu istirahat dan makan tetapi lebih kepada masalah salat, terutama jika sedang bertugas di malam hari.

"Kalau gue sih yang penting waktu salat jangan sampai ketinggalan hanya gara-gara temen kerja istirahatnya lama. Mencoba saling mengerti dan tahu diri aja pas istirahat". (Laila)

Pernyataan serupa dengan yang dikatakan Laila juga disampaikan oleh Ahmad, pustakawan Perpustakaan Universitas X Kampus B, yang berpendapat bahwa hal terpenting adalah waktu untuk salat dan makan.

"Kerja di shift ini ibaratnya kaya mesinlah. Jadi kalau ada gir, satu gir yang macet ya mesinnya jadi gag ikut jalan lancar. Satu gir rusak atau macet, yang lain ikut kena imbasnya". (Ahmad)

Antara Tika, Laila, dan Ahmad memiliki keperluan yang berbeda namun ketiganya memiliki kebutuhan yang sama, yaitu waktu untuk dirinya sendiri. Meskipun yang satu menginginkan waktu untuk istirahat dan yang lainnya untuk salat. Tampak sekali dari pernyataan Tika bahwa ketidakdisiplinan rekan kerja akan sangat mempengaruhi rekan kerja yang lain, setidaknya dari segi hubungan antar sesama.

"Pengennya sih nggak ada masalah kesal dengan teman kerja hanya karena urusan waktu. Tapi kalau teman kerja gag disiplin kan mempengaruhi kitanya sendiri dan juga kalau udah kesal, berpengaruh dalam memberi pelayanan ke pemustaka". (Tika)

Apa yang diungkapkan oleh Tika merupakan representasi dari pengalamannya ketika perpustakaan mengalami masa-masa tidak kompak antar pustakawannya, terutama dalam hal penjadwalan *shift* yang tidak dipatuhi. Sehingga karena kesal dengan rekan kerja yang tidak disiplin tersebut berdampak sekali pada dirinya yang ikut tidak disiplin yang akhirnya menular pada rekan-rekan kerja yang lain. Masalah itu menjadi urusan pribadi yang membuat antar pustakawan kesal dengan rekan yang tidak disiplin, dan meluas ke masalah-masalah lain. Akibatnya adalah ketika para pustakawan tidak disiplin, hak pemustaka menjadi terganggu karena para pustakawan mengurus masalah internal tersebut.

Menyadari hal tersebut para pustakawan di Perpustakaan Universitas X secara tidak langsung bernegosiasi mengenai masalah perputaran jadwal ini, mulai dari kedisiplinan waktu saat masuk kerja hingga masalah mengenai pertukaran jaga ketika istirahat. Mereka berusaha untuk mengabari ke rekan kerja lainnya yang sedang berjaga jika akan datang terlambat disertai alasan. Untuk masalah ini para pustakawan itu berusaha

untuk mengikuti aturan namun tidak kaku karena mereka saling bekerja sama untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pemustaka.

Masalah kedisiplinan dalam hubungan pekerjaan dan sesama rekan kerja ini masuk dalam delapan kategori pendekatan yang harus diikuti oleh sebuah *teamwork* (Paris et al, 2000):

1. Pendekatan psikologis sosial: bagaimana anggota tim berhubungan dan berinteraksi dengan rekan kerja.
2. Pendekatan sosioteknis: implikasi hubungan kerja terhadap hubungan dan interaksi antar anggota tim.
3. Pendekatan ekologis: bagaimana organisasi atau lingkungan kerja mempengaruhi kerja tim.
4. Pendekatan sumber daya manusia: bagaimana tim memanfaatkan kemampuan dan bakat anggota.
5. Pendekatan teknologi: berhubungan dengan perkembangan teknologi.
6. Pendekatan siklus hidup: bagaimana perubahan performa tim dalam sebuah siklus.
7. Pendekatan yang berorientasi pada tugas: peran tim, fungsi, dan tugas-tugas.
8. Pendekatan integrative: sebuah fusi dalam berbagai macam perbedaan pendekatan.

Secara tidak langsung, pernyataan yang disampaikan oleh Tika dan Laila seperti saling mengerti dan sadar diri dalam urusan *shift* mengarah pada kebutuhan yang harus diikuti oleh anggota tim agar performa menjadi baik.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dalam Pengaturan Staf untuk Meningkatkan Layanan

Usaha dalam mengatur jadwal kerja, kedisiplinan waktu, dan toleransi dalam hal waktu istirahat yang dilakukan oleh para pustakawan di Perpustakaan Universitas X akan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya, yang tak lain adalah kepala Perpustakaan Universitas X yaitu Pak Djoko.

Kepala Perpustakaan Universitas X, meskipun jadwal kerjanya tidak masuk dalam *shift*, tetapi perlu memahami ritme kerja *shift* yang dialami oleh bawahannya. Hal tersebut disadari benar oleh Pak Djoko yang memang sebelum menjabat sebagai Kepala Perpustakaan Universitas X, beliau adalah pustakawan referensi di perpustakaan tersebut dan pernah merasakan bekerja dalam *shift*. Beliau mempercayakan bawahannya untuk mengatur sendiri jadwal kerja di perpustakaan tetapi memberi patokan jadwal tersebut setidaknya dibuat untuk selama 6 bulan ke depan sehingga akan terlihat ritme kerjanya serta para pustakawan dapat menentukan cuti yang akan diambil sejak jauh-jauh hari sehingga dapat

bernegoisasi dengan rekan kerja lain dalam pengaturan *shift* saat cuti tersebut.

Hal yang dilakukan oleh Pak Djoko disebut oleh (Schermerhorn, 2012: 150) sebagai perencanaan dan pengaturan waktu kerja dengan tetap memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya untuk menyusun jadwal kerja namun tetap dengan strategi yang diberikannya, yaitu membuat jadwal selama 6 bulan ke depan. Walaupun terlihat sederhana akan tetapi masalah waktu menjadi hal yang sangat penting dalam kondisi bekerja *shift* ini.

Hal yang ditekankan oleh Pak Djoko mengenai *shift* ini ada 2, yang pertama adalah untuk disiplin membuka perpustakaan sesuai dengan jam operasional buka, yaitu pukul 07.00 pagi. Sehingga pustakawan yang mendapat tugas *shift* pertama harus datang setidaknya beberapa menit sebelum jam 07.00. Kedua adalah toleransi masa istirahat, yang mana pustakawan *shift* kedua harus datang tepat waktu sehingga pertukaran waktu istirahat akan mudah diatur. Namun Pak Djoko kembali memberi keleluasaan kepada bawahannya untuk mengatur masalah ini sesuai dengan kondisi mereka. Sebagai contoh jika pustakawan yang bertugas *shift* kedua tidak ingin mengambil konsumsi di siang hari yang berarti dia hanya memerlukan waktu untuk shalat, pustakawan *shift* pertama tidak perlu terlalu terburu-buru istirahat agar dapat bertukar jaga untuk mencukupkan waktu istirahat sampai pukul 13.00. Penekanan tersebut merupakan refleksi dari pendapat (Heifetz dan Laurie, 2001: 7) bahwa orang-orang yang berbeda di dalam sebuah organisasi yang sama membawa pengalaman-pengalaman, asumsi-asumsi, nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan kebiasaan-kebiasaan yang berbeda ke tempat kerjanya. Sehingga perlu ditanamkan pemahaman yang sama dalam bekerja memberikan pelayanan kepada pemustaka.

Pak Djoko terkadang mengambil alih tugas jaga ini jika memang waktu yang diperlukan oleh bawahannya lebih banyak untuk istirahat. Menurutnya ini dilakukan karena bekerja di dalam *shift* diperlukan *teamwork* yang baik, termasuk dirinya yang merupakan kepala perpustakaan. Setiap anggota di dalam *teamwork* harus saling bersinergi agar tujuan dari suatu organisasi dapat tercapai serta menjadikan tim tersebut sebagai tim efektif. Tim yang efektif adalah pencapaian tertinggi dari sebuah performa, kepuasan anggotanya, dan kelangsungan hidup tim tersebut (Schermerhorn, 2012: 152).

Selain itu Pak Djoko secara berkala memberikan penjelasan dan pemahaman bahwa dalam bekerja

shift seperti ini antara satu sama lain harus saling sadar diri dan disiplin mengenai waktu. Agar permasalahan ketidakkompakan yang pernah terjadi tidak terulang kembali. Sehingga pemustaka yang datang pagi tetap dilayani karena perpustakaan sudah buka sesuai aturan, dan selama waktu istirahat perpustakaan tetap beroperasi karena pustakawan secara bergantian berjaga. Pemahaman ini diharapkan dapat tertanam di diri setiap pustakawan bahwa orientasi pekerjaan mereka sebenarnya adalah memberikan jasa layanan informasi.

Usaha Pak Djoko dalam memberikan pemahaman ini merupakan suatu bentuk upaya untuk menciptakan kepemimpinan manajerial tingkat dua dan tiga yang kuat (Schermerhorn, 2012: 150). Sehingga bila pondasi manajerial di perpustakaan kuat, maka bangunan manajemen yang menaungi perpustakaan akan menjadi baik untuk memberikan pelayanan kepada pemustaka. Meskipun secara pribadi beliau mengakui terkadang melakukan kesalahan-kesalahan yang menjadi sifat manusia, yaitu tempat salah dan lupa. Sehingga memahami antar satu sama lain di dalam tim yang bekerja secara *shift* juga sangat penting.

Manajemen kepemimpinan tingkat dua ini dirasakan sekali oleh koordinator para pustakawan lainnya. Jajang yang berada satu tingkat di bawah Pak Djoko karena lebih sering berinteraksi langsung dengan 4 rekannya. Dia berpendapat bahwa dengan tipe kerja *shift* seperti ini dia selalu menekankan untuk tenggang rasa antar rekan kerja, terutama saat jam istirahat. Sebab tidak sama dengan kantor yang tidak memberlakukan sistem *shift*. Menurutnya lagi perpustakaan merupakan lembaga yang memberikan layanan jasa informasi, sehingga orientasinya adalah kepada pemustaka, jika dianalogikan seperti supermarket yang memiliki pelanggan yang setiap waktu ada.

Tenggang rasa yang ditekankan oleh Jajang kepada rekan-rekannya merupakan sebuah etika moral yang menjadi sebuah konsekuensi pembuat keputusan dan orang-orang lainnya untuk dilakukan. Pendekatan ini dapat meminimalisir dampak negatif dan meningkatkan rasa hormat terhadap hak-hak orang lain.

Kesimpulan

Jam operasional Perpustakaan Universitas X yang panjang dari pukul 07.00 hingga 21.00 menjadikan tim pustakawannya menyusun jadwal *shift* sebanyak 3 kali dalam satu hari. Tujuannya adalah selain dapat memberikan pelayanan sesuai dengan jam operasional, juga untuk memberikan kenyamanan dalam bekerja setiap

pustakawan yaitu 8 jam sehari.

Jumlah orang dalam tim yang sedikit menjadikan para pustakawan di perpustakaan tersebut harus disiplin dan mematuhi aturan penjadwalan yang telah dibuat. Terutama sekali dalam masalah jam masuk dan waktu istirahat yang mana antar pustakawan harus secara bergantian berjaga karena perpustakaan tidak pernah tutup selama jam operasional tersebut. Ketidaksiplinan tersebut pernah menjadi suatu masalah yang sangat mengganggu antar pustakawan yang berdampak pada pelayanan yang diberikan kepada pemustaka.

Masalah ketidakkompakan yang pernah terjadi tersebut membuat mereka bernegosiasi mengenai jadwal kerja dan komitmen untuk tidak terlambat masuk serta

disiplin dalam masalah waktu istirahat. Hal tersebut dilakukan agar hubungan antar pustakawan tetap nyaman dan tidak timbul lagi masalah yang pernah terjadi sebelumnya.

Aturan waktu tersebut tentunya membutuhkan adaptasi para pustakawan terutama yang masih baru bekerja. Selain karena bekerja dalam *shift*, juga karena ada jam-jam tertentu yang mana mereka harus bergantian jaga sementara aktivitas di perpustakaan padat. Aturan tersebut akan menjadi kaku bagi pustakawan baru karena belum terbiasa. Sehingga secara tidak tertulis antar pustakawan di Perpustakaan Universitas X berusaha untuk tetap fleksibel mengenai penjadwalan tersebut.



daftar pustaka

Allen, David. (2001). *Getting Things Done*. New York: Penguin Group →mohon disertakan di dalam tulisan, kutipan yang diambil dari sumber ini, baik kutipan langsung maupun tidak langsung

Heifetz, Ronald A & Donald R. Laurie. "The Work of Leadership." *Harvard Business Review* (December 2001), hal: 3 -14 →mohon disertakan di dalam tulisan, kutipan yang diambil dari sumber ini, baik kutipan langsung maupun tidak langsung

Paris, Carol. R et al. "Teamwork in Multi-person Systems: a Review and Analysis." *Ergonomics*, vol. 43 no. 8, (2000) hal: 1052-1075

Salas, Eduardo et al. "Situation Awareness in Team Performance: Implication for Measurement and Training." *Human Factors*, vol. 37 no. 1 (1995) hal: 123-136 →mohon disertakan di dalam tulisan, kutipan yang diambil dari sumber ini, baik kutipan langsung maupun tidak langsung

Schermerhorn, John R. 2012. *Organizational Behavior*. New York: Wiley