

KEMAMPUAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL PEMIMPIN PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS BENGKULU DENGAN PUSTAKAWAN

Daryono

(Pustakawan Madya Perpustakaan Universitas Bengkulu)

Abstrak

Tujuan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin dengan para pustakawan di Perpustakaan Universitas Bengkulu.

Metode Penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan induktif kualitatif.

Hasil dan Pembahasan. Hasil penelitian menunjukkan 5 aspek komunikasi interpersonal pemimpin Perpustakaan Universitas Bengkulu, yaitu (1) aspek keterbukaan: pemimpin perpustakaan cukup terbuka terhadap setiap pustakawan, terutama dalam menegur pustakawan yang tidak melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik; (2) aspek empati: pemimpin perpustakaan berempati terhadap pustakawan yang mengalami ketidakadilan organisasi; (3) aspek dukungan: pemimpin perpustakaan memberikan dukungan penuh untuk ide dan masukan konstruktif dari pustakawan dengan melakukan tanya jawab yang berkaitan dengan ide dan masukan yang disampaikan oleh pustakawan; (4) aspek rasa positif: pemimpin perpustakaan menyatakan sikap positif yang disampaikan langsung kepada pustakawan yang bersangkutan dan mendorong pustakawan secara positif untuk saling berinteraksi; (5) aspek kesetaraan: pemimpin perpustakaan memperlakukan semua pustakawan dan pegawai perpustakaan sama tanpa membedakan jenis kelamin, umur, kepangkatan, jabatan, kedekatan, dan sebagainya. Secara keseluruhan, berdasarkan kelima aspek tersebut, dapat disimpulkan bahwa kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin Perpustakaan Universitas Bengkulu dengan para pustakawan berkategori baik.

Kata Kunci: komunikasi interpersonal, perpustakaan, pustakawan

Abstract

Purpose. This study aims to analyze and describe the interpersonal communication skills that the leader of Bengkulu University Library has with the librarians.

Research methods. This research is a descriptive study with a qualitative approach. Data collection was conducted using observation, interviews, and documentations. Data analysis was conducted using qualitative inductive.

Results and Discussion. The results showed 5 aspects of interpersonal communication of this library leader, namely (1) aspect of openness: the library leader is quite open to every librarian, especially in reprimanding librarians for not carrying out their duties and responsibilities properly; (2) aspect of empathy: the library leader empathizes with librarians who experience organizational injustice; (3) aspect of support: the library leader provides full support for ideas and constructive input from librarians by conducting discussions relating to ideas and input given by the librarians; (4) aspect of positive feeling: the library leader expresses positive attitudes that are conveyed directly to the librarians and encourages librarians to interact with each other positively; (5) aspect of equality: the library leader treats all librarians and library staff equally, regardless of gender, age, rank, position, relationship, and

so on. Overall, based on these 5 aspects, it can be concluded that the interpersonal communication skill that the leader has with the librarians is good.

Keywords: *interpersonal communication, library, librarian*

1. PENDAHULUAN

Kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin merupakan kemampuan komunikasi pemimpin dalam suatu organisasi dalam melakukan kegiatan komunikasi dengan berbagai pihak internal organisasi, yaitu para karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut. Menurut DeVito (2001:137), efektivitas komunikasi interpersonal seseorang dinilai berdasarkan lima kualitas umum yang meliputi keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif, dan kesetaraan atau kesamaan.

Keterbukaan, yaitu kemauan seseorang untuk menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima dalam menghadapi hubungan interpersonal. Empati, yaitu kemampuan seseorang untuk merasakan apa yang dirasakan orang lain. Dukungan, yaitu kemampuan seseorang dalam situasi yang terbuka untuk mendukung komunikasi berlangsung efektif. Rasa positif, yaitu seseorang harus memiliki perasaan positif terhadap dirinya, mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi, dan menciptakan situasi komunikasi yang kondusif untuk interaksi yang efektif. Kesetaraan atau kesamaan, yaitu pengakuan seseorang secara diam-diam bahwa kedua belah pihak menghargai, berguna dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Dalam melakukan komunikasi interpersonal dengan para bawahannya, banyak pemimpin yang memiliki kualitas buruk berdasarkan kelima dimensi ciri-ciri tersebut di atas. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin Perpustakaan Universitas Bengkulu dengan menggunakan ciri-ciri kemampuan komunikasi interpersonal yang dikemukakan oleh DeVito tersebut di atas.

Berdasarkan hasil prasurvei yang dilakukan terhadap 10 orang pustakawan yang bekerja di Perpustakaan Universitas Bengkulu menunjukkan bahwa pertama, tingkat kedisiplinan pustakawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebanyak 7 responden (70%) menyatakan disiplin dan 3 responden (30%) menyatakan kurang disiplin. Kedisiplinan kerja merupakan salah satunya dapat diwujudkan dengan kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin

yang baik juga. Dengan terciptanya komunikasi interpersonal yang baik di antara pemimpin dengan para pustakawan, maka disiplin kerja dapat disampaikan secara interpersonal juga. Kedua, kenyamanan lingkungan kerja sebanyak 5 responden (50%) menyatakan nyaman dan 5 responden (50%) menyatakan tidak nyaman. Hal ini menunjukkan bahwa perlu dilakukan upaya oleh manajemen di perpustakaan untuk meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja agar mampu menunjang kinerja para pustakawan yang bekerja di dalamnya. Berdasarkan fakta gambaran lingkungan kerja di lembaga ini yang menunjukkan bahwa hanya separuh dari seluruh jumlah pegawai di perpustakaan menyatakan nyaman dan tidak nyaman dengan lingkungan kerja yang ada di dalam lembaga tersebut. Ketiga, kinerja pustakawan di perpustakaan dalam memberikan pelayanan seluruh responden (100%) menyatakan biasa saja. Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya upaya untuk meningkatkan pelayanan kepada para pemustaka agar mampu memberikan pelayanan prima. Berdasarkan fakta gambaran kualitas layanan kepustakaan yang diberikan kepada para pemustaka di lembaga ini menunjukkan bahwa dalam memberikan layanan kepada pemustaka, para pustakawan di lembaga ini perlu memperhatikan lima dimensi kualitas layanan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah "Bagaimana kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin Perpustakaan Universitas Bengkulu dengan pustakawan?". Tujuan yang dicapai penelitian adalah mendeskripsikan dan menganalisis kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin perpustakaan dengan pustakawan. Kegunaan teoritis penelitian ini untuk menambah khasanah ilmu komunikasi, khususnya ciri-ciri komunikasi interpersonal pemimpin organisasi yang meliputi aspek keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif, dan kesetaraan serta bagi peneliti lainnya yang tertarik dengan bidang kajian sejenis. Kegunaan praktis, memberikan kontribusi dan bahan evaluasi bagi pemimpin Perpustakaan Universitas Bengkulu mengenai pentingnya

kemampuan komunikasi interpersonal sebagai bagian terintegrasi dari kemampuan seorang pemimpin dalam memimpin para organisasi dan pustakawannya, sehingga mampu memberikan pelayanan prima kepada pemustaka.

1. Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif yang dianalisis dengan pendekatan kualitatif.

1.1. Aspek Penelitian

Aspek-aspek dalam penelitian ini terdiri atas:

- a. Aspek keterbukaan adalah kemauan untuk menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima dalam menghadapi hubungan interpersonal dengan para bawahan.
- b. Aspek empati adalah kemampuan untuk merasakan apa yang dirasakan para bawahan.
- c. Aspek dukungan adalah kemampuan dalam situasi terbuka untuk mendukung komunikasi berlangsung efektif dengan para bawahan.
- d. Aspek rasa positif adalah perasaan positif pemimpin terhadap dirinya, mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi, dan menciptakan situasi komunikasi kondusif untuk interaksi efektif.
- e. Aspek kesetaraan adalah yaitu pengakuan pemimpin secara diam-diam bahwa dirinya dan para bawahan saling menghargai, berguna, dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

1.2 Sumber Data

Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh pustakawan yang bekerja di Perpustakaan Universitas Bengkulu. Sasaran populasi adalah kelompok atau individu yang menjadi sasaran survei. Informan yang dipilih dari seluruh sasaran subjek penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) terhadap orang-orang yang dianggap "kaya informasi" dan mampu memberikan informasi yang diinginkan peneliti, sehingga mampu menjawab semua pertanyaan penelitian secara optimal. Pertimbangan lainnya didasarkan atas bidang kerja yang terdapat di perpustakaan. Secara umum, karakteristik informan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu pustakawan yang telah bekerja selama 10 tahun atau lebih dan bekerja pada bidang tertentu dengan masa kerja minimal 5 tahun atau lebih, sehingga para

informan sangat memahami bidang kerja mereka masing-masing.

Informan diambil dari dua orang pustakawan sebagai Kepala Urusan (Kaur) dan Koordinator yang lebih banyak berinteraksi dengan pemimpin perpustakaan. Selain itu, kedua orang informan ini memenuhi semua ketentuan karakteristik informan yang telah penulis tetapkan sebelumnya. Informan lainnya dalam penelitian ini adalah pustakawan yang bekerja pada bagian lain yang terdiri atas satu pustakawan Bagian Pelayanan Teknis, dan satu pustakawan Bagian Pelayanan Pemustaka dan satu pustakawan Bagian Pelayanan Digital. Secara keseluruhan, jumlah seluruh informan dalam penelitian ini sebanyak lima orang.

1.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri atas:

- a. Wawancara. Data yang diperoleh melalui teknik ini adalah data primer, bentuk wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur.
- b. Dokumentasi. Dokumen-dokumen yang dikumpulkan melalui teknik ini meliputi data gambaran umum perpustakaan, struktur organisasi, deskripsi kerja, dan data lainnya yang mampu memperkaya hasil temuan di lapangan.

1.4. Teknik Analisis Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini diperoleh melalui data hasil wawancara dengan seluruh informan ditambah dengan data hasil dokumentasi. Data yang diperoleh melalui kedua teknik pengumpulan data tersebut dianalisis dengan tahapan (1) pengumpulan data, (2) reduksi data, (3) penyajian data, (5) triangulasi, dan (6) penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 2009: 52).

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil temuan mengenai kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin Perpustakaan Universitas Bengkulu yang telah diuraikan sebelumnya, maka pembahasan untuk masing-masing aspek yang terlibat di dalamnya diuraikan sebagai berikut:

2.1. Aspek Keterbukaan sebagai Kemampuan Komunikasi Interpersonal

Berdasarkan data hasil wawancara dengan seluruh informan bahwa aspek keterbukaan

dalam kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin Perpustakaan Universitas Bengkulu dengan kriteria cukup baik. Kriteria cukup baik ditunjukkan dengan tiga indikator utama.

Pertama, pemimpin memiliki keterbukaan dalam melakukan komunikasi interpersonal dengan para pustakawan yang berlangsung dalam suasana santai dan akrab, namun untuk hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan operasional lembaga. Indikator ini secara spesifik ditunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang terjadi antara pemimpin dengan pustakawan dalam suasana yang santai dan penuh kedekatan. Artinya pemimpin perpustakaan dalam melakukan komunikasi interpersonal dengan para pustakawan, yaitu pemimpin menegur para pustakawan yang melakukan kelalaian dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang telah dibebankan kepada mereka. Komunikasi berlangsung dalam keadaan tidak adanya “pemisah” antara posisi seorang pimpinan dengan bawahan. Tindakan ini dilakukan “empat mata” dengan pegawai yang melakukan kesalahan dan biasanya dilakukan di dalam ruang kerjanya. Sebelum memanggil pustakawan yang melakukan kelalaian dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya, pemimpin biasanya mengirimkan pesan singkat atau *Short Message Service* (SMS). Hal ini dilakukannya agar pegawai yang melakukan kesalahan tersebut tidak malu dan kesal jika teguran dilakukan di depan para pegawai lainnya. Artinya, pimpinan bukan tipe orang introvert yang sungkan untuk menegur para bawahannya.

Kedua, pemimpin perpustakaan menanggapi secara jujur semua stimuli (rangsangan) yang diterimanya selama berlangsung komunikasi interpersonal dengan para pustakawan, namun stimuli yang diterima tetap berhubungan dengan kegiatan operasional lembaga. Pemimpin memberikan teguran kepada pustakawan yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik. Sebaliknya, pemimpin akan memberikan apresiasi kepada pustakawan yang memiliki kinerja yang baik. Stimuli yang baik yang diterima oleh pemimpin juga merujuk kepada segala bentuk rangsangan yang diterima selama melakukan komunikasi interpersonal dengan pustakawan yang menunjukkan bahwa pustakawan tersebut memberikan respon positif terhadap segala hal yang disampaikan oleh pemimpin kepadanya. Respon yang baik adalah mengakui kesalahan diri, jika memang bersalah dalam melaksanakan tugas dan

tanggungjawabnya dengan meminta maaf dan berjanji tidak melakukannya lagi. Respon yang baik dapat ditunjukkan melalui bahasa verbal dan bahasa *non-verbal*, yaitu ekspresi wajah yang ditunjukkan oleh pustakawan. Stimulasi yang buruk yang dimaksud di sini adalah segala bentuk rangsangan yang diterima selama melakukan komunikasi interpersonal dengan pustakawan yang menunjukkan bahwa pegawai tersebut memberikan respon negatif terhadap segala hal yang disampaikan oleh pemimpin kepada mereka.

Ketiga, pemimpin menghargai perasaan dan pikiran yang disampaikan kepada para pustakawan merupakan milik dirinya dan mereka bertanggungjawab terhadap hal tersebut. Indikator ini secara spesifik ditunjukkan melalui berbagai tindakan pustakawan selama melakukan komunikasi interpersonal dengan pemimpin. Pemimpin Perpustakaan menyampaikan teguran kepada pustakawan tertentu yang melakukan kesalahan ataupun yang pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya tidak sesuai dengan ketentuan tupoksi yang terdapat dalam struktur organisasi lembaga. Teguran yang disampaikan lebih cenderung bersifat arahan agar pustakawan yang bersangkutan dapat lebih baik lagi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab untuk masa yang akan datang dengan tidak mengulangi kesalahan yang sama.

Pemimpin juga menerima ide dan masukan dari para pustakawan, namun ada prosedural yang biasanya harus dilalui, yaitu biasa menyampaikan ide dan masukannya kepada pemimpinnya di lapangan yang terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional lembaga dalam memberikan layanan kepastakaan kepada para pemustaka, seperti Kaur dan Koordinator. Pemimpin Perpustakaan menghargai sepenuhnya perasaan dan pikiran yang disampaikan oleh pustakawan. Bentuk penghargaan terhadap hal tersebut setelah dilakukan pembicaraan “empat mata”, maka pemimpin menindaklanjutinya dengan mengadakan rapat koordinasi, sehingga pustakawan yang memiliki ide dan saran terhadap kelancaran pelaksanaan kegiatan operasional lembaga dapat menyampaikannya langsung di depan forum, sehingga pegawai lainnya dapat mengetahui hal tersebut. Melalui rapat koordinasi ini tentunya akan ada ide dan saran lainnya yang berkemungkinan jauh lebih baik daripada ide dan saran yang telah disampaikan oleh pustakawan yang bersangkutan, sehingga akan dihasilkan suatu keputusan yang memang jauh lebih

baik yang mampu mengakomodir aspirasi dan keinginan seluruh pustakawan dan pegawai dan dapat diterima oleh setiap pegawai.

Kualitas keterbukaan seseorang dalam komunikasi interpersonal menurut (Taufik, 2012: 93) mengacu pada sedikitnya tiga aspek meliputi :

a. Komunikator interpersonal efektif harus terbuka kepada orang lain yang diajak berinteraksi. Hal ini bukan berarti orang yang diajak berinteraksi harus dengan segera membuka semua riwayat hidupnya, harus ada kesediaan untuk membuka diri dan mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan (ditutupi).

b. Terciptanya keterbukaan bergantung pada kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Orang yang diam, tidak kritis, dan tidak tanggap pada umumnya merupakan peserta komunikasi yang menjemukan. Hampir setiap orang ingin orang lain bereaksi secara terbuka terhadap apa yang diucapkannya. Keterbukaan diperlihatkan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang lain.

c. Keterbukaan menyangkut “kepemilikan” perasaan dan pikiran. Keterbukaan yang dimaksud di sini adalah mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang disampaikan kepada orang lain merupakan milik orang yang menyampaikan hal tersebut dan ia bertanggung jawab terhadap hal itu. Cara terbaik untuk menyatakan tanggung jawab dalam aspek keterbukaan adalah dengan pesan yang menggunakan kata “Saya” (kata ganti orang pertama tunggal).

2.2. Aspek Empati sebagai Kemampuan Komunikasi Interpersonal

Berdasarkan data hasil wawancara dengan seluruh informan bahwa aspek empati dalam kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin Perpustakaan Universitas Bengkulu dengan kriteria cukup baik. Kriteria cukup baik ditunjukkan oleh tiga indikator utama.

Pertama, pemimpin perpustakaan mampu menunjukkan sikap empati, dan bisa menunjukkan sikap simpati. Hal ini dapat diketahui jika ada pegawai yang mengalami musibah. Pemimpin perpustakaan akan melakukan tindakan nyata sebagai ungkapan rasa empatinya, jika untuk hal-hal yang berhubungan dengan keberlangsungan dan kelancaran kegiatan operasional lembaga, misalnya jika ada pegawai yang mengalami kecelakaan kerja selama jam kerja di dalam

lingkungan kampus. Pemimpin menunjukkan aspek empati dalam melakukan komunikasi interpersonal dengan pustakawan jika topik yang dibicarakan berorientasi terhadap kegiatan operasional lembaga semata.

Kedua, aspek empati ditunjukkan untuk topik pembicaraan yang berhubungan dengan kelancaran pelaksanaan kegiatan operasional lembaga. Aspek empati pemimpin tergantung pada topik yang dicarakan saat melakukan komunikasi interpersonal dengan pustakawan yang bersangkutan yang meliputi topik yang berhubungan dengan eksistensi lembaga secara langsung, yaitu pelaksanaan kegiatan operasional pada masing-masing sub unit kerja dan topik musibah yang dialami oleh pustakawan. Aspek empati pemimpin dalam komunikasi interpersonal dengan pegawai dipengaruhi oleh faktor kondisi hati pemimpin. Kondisi hati ini dipengaruhi oleh faktor-faktor pribadi pemimpin, misalnya saja permasalahan yang dihadapi di luar lembaga, seperti permasalahan di dalam keluarga dan sebagainya. Faktor lainnya yang mempengaruhi aspek empati pemimpin adalah faktor kesibukan. Seseorang yang sibuk akan merasa terganggu jika ada orang lain yang mengajaknya untuk berkomunikasi.

Ketiga, aspek empati dalam komunikasi interpersonal mampu ditunjukkan oleh pemimpin dengan para pustakawan. Hal ini tentunya dengan pertimbangan para pustakawan tersebutlah yang bertanggung jawab langsung kepada pimpinan lembaga mengenai pelaksanaan kegiatan operasional masing-masing sub unit kerja yang ada di dalamnya. Patton (2002: 159) berpendapat bahwa “empati adalah memposisikan diri pada tempat orang lain”. Hal ini memang tidak mudah, namun perlu jika seseorang memiliki rasa kasih kepada orang lain, memahami orang lain, memperhatikan mereka, itu artinya orang tersebut membutuhkan waktu untuk mendekati diri sebagai hal yang dapat mempererat ikatan persahabatan dan menunjukkan kesediaan untuk itu.

Borba (2001: 218) menyatakan bahwa “empati adalah kemampuan memahami perasaan dan kekhawatiran orang lain”. Empati adalah kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dipikirkan, dirasakan, dan diinginkan orang lain. Rasa empati bergantung pada kesadaran dan emosional. Empati ini merupakan keterampilan dasar bergaul orang-orang empatik yang akan lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan

apa saja yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain (Ahmad & Rohani, 2007: 104). Allport (dalam Taufik, 2012: 99) mendefinisikan empati “sebagai perubahan imajinasi seseorang ke dalam pikiran, perasaan, dan perilaku orang lain”.

Berempati tidak hanya dilakukan dalam bentuk memahami perasaan orang lain semata, namun harus dinyatakan dengan bentuk verbal dan tingkah laku. Menurut Gadza (dalam Budiningsih, 2004: 48), ada tiga tahapan dalam berempati meliputi (a) mendengarkan dengan seksama, apa yang diceritakan orang lain, bagaimana perasaannya, dan apa yang terjadi pada dirinya; (b) menyusun kata-kata yang sesuai untuk menggambarkan perasaan dan situasi orang tersebut; dan (c) menggunakan susunan kata tersebut untuk mengenali orang lain dan berusaha untuk memahami perasaan dan situasi yang dihadapi orang lain.

Agar sikap empati dapat tumbuh dalam diri seseorang, maka perlu diperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhinya sebagai berikut (Goleman, 2003: 341-343):

- a. Sosialisasi, adalah suatu kemampuan individu untuk dapat berinteraksi secara baik dengan lingkungan dan memperoleh nilai-nilai yang sesuai dengan lingkungannya.
- b. Perkembangan kognitif, adalah suatu proses berfikir, yaitu kemampuan individu untuk menghubungkan, menilai, dan mempertimbangkan suatu kejadian atau peristiwa. Empati dapat berkembang seiring dengan perkembangan kognitif yang bisa dikatakan kematangan kognitif, sehingga dapat melihat sesuatu dari sudut pandang orang lain.
- c. *Mood and feeling*, adalah sebuah keadaan sadar pikiran atau emosi yang dominan, sedangkan *feeling* adalah ekspresi suasana hati terutama dalam gambaran diri. Situasi perasaan seseorang ketika berinteraksi dengan lingkungannya akan mempengaruhi cara seseorang dalam memberikan respon terhadap perasaan dan perilaku orang lain.
- d. Situasi dan tempat, dapat memberikan pengaruh terhadap proses empati seseorang. Pada situasi tertentu, seseorang dapat berempati lebih baik dibanding situasi yang lain.
- e. Komunikasi, Pengungkapan empati dipengaruhi oleh komunikasi (bahasa)

yang digunakan seseorang. Perbedaan bahasa dan ketidakpahaman mengenai komunikasi yang terjadi akan menjadi hambatan pada proses pembentukan empati.

2.3. Aspek Dukungan sebagai Kemampuan Komunikasi Interpersonal

Berdasarkan data hasil wawancara dengan seluruh informan bahwa aspek dukungan dalam kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin Perpustakaan Universitas Bengkulu dengan kriteria baik. Kriteria baik ditunjukkan oleh tiga indikator utama.

Pertama, aspek dukungan diberikan oleh pemimpin selama berlangsung komunikasi interpersonal dengan pustakawan, jika topik yang dibicarakan berhubungan dengan kepentingan lembaga dan kelancaran pelaksanaan kegiatan operasional lembaga. Pemimpin tertarik mendengarkan hal-hal tersebut di atas, dan hal yang tidak berhubungan dengan kelancaran pelaksanaan tugas dan tanggungjawab masing-masing pustakawan, maka pimpinan tidak tertarik sama sekali membicarakan selama jam kerja berlangsung. Ketertarikan pimpinan dengan hal-hal tersebut hanya dapat terjadi pada saat istirahat dan jam pulang kerja untuk membicarakannya secara interpersonal dengan satu atau lebih pustakawan yang memang tertarik untuk membicarakan masalah tersebut. Jika ide dan masukan tersebut memang layak untuk diimplementasikan segera, maka pimpinan akan melakukan komunikasi yang cukup lama dengan para pustakawan. Implementasi ide dari pustakawan dapat dilaksanakan dengan segera, jika memungkinkan untuk terlaksana secara optimal dan melibatkan staf lainnya untuk berkontribusi secara proaktif di dalam ide tersebut.

Kedua, tindakan lebih lanjut yang dilakukan pemimpin sebagai bentuk realisasi dari dukungan yang diberikannya kepada para pustakawan sewaktu melakukan komunikasi interpersonal dengan menjanjikan bahwa ide dan masukan yang disampaikan akan ditindaklanjuti. Pemimpin akan memperlihatkan aspek dukungan dalam komunikasi interpersonal dengan pegawai yang memiliki ide dan masukan yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan operasional lembaga. Jika ide tersebut sesuai dengan visi dan misi serta tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh lembaga, maka pemimpin akan menyampaikan ide dan masukan dari pegawai

yang bersangkutan melalui rapat sub unit kerja dan secara resmi disampaikan melalui rapat koordinasi agar semua pegawai mengetahui hal tersebut.

Ketiga, tindakan lebih lanjut yang dilakukan pemimpin agar aspek dukungan yang ditunjukkan kepada salah satu atau dua pustakawan dapat diketahui oleh para pustakawan dan pegawai lainnya, maka pemimpin akan menyampaikan ide dan masukan dari yang bersangkutan melalui rapat sub unit kerja dan secara resmi disampaikan melalui rapat koordinasi agar semua pegawai mengetahui hal tersebut. Dukungan adalah kemampuan seseorang dalam situasi yang terbuka untuk mendukung komunikasi berlangsung efektif. Komunikasi interpersonal akan efektif, jika dalam diri seseorang ada perilaku suportif. Maksudnya pihak yang satu dengan pihak yang lainnya saling memberikan dukungan terhadap pesan yang disampaikan.

Gibb (dalam Fajar, 2009: 84), menyebutkan tiga perilaku yang dapat menimbulkan sikap suportif, yaitu (a) deskriptif, suasana deskriptif akan menimbulkan sikap suportif dibandingkan suasana evaluatif; (b) spontanitas, orang yang spontan dalam berkomunikasi adalah orang yang terbuka dan jujur mengenai apa yang dipikirkannya; dan (c) provisionalisme, yaitu seseorang yang berpikir terbuka, ada kemauan untuk mendengar pandangan yang berbeda, dan bersedia untuk menerima pendapat orang lain, jika memang pendapatnya keliru.

Aspek dukungan kemampuan komunikasi interpersonal pimpinan dengan menerima ide dan masukan konstruktif dari para pustakawan juga menunjukkan bahwa pimpinan lembaga ini memiliki gaya kepemimpinan partisipatif atau dikenal juga dengan istilah kepemimpinan demokratis yang berupaya untuk memberdayakan setiap anggota lembaga berperan aktif dan kreatif dalam menjalankan kegiatan operasional lembaga, baik dalam hal ide maupun dalam bentuk tindakan (aksi).

Kategori perilaku yang diidentifikasi dalam penelitian kepemimpinan awal adalah kepemimpinan partisipatif yang juga disebut kepemimpinan pemberdayaan dan kepemimpinan demokratis (Yukl, 2013: 51). Gaya kepemimpinan ini melibatkan penggunaan prosedur keputusan pemimpin yang memungkinkan orang lain, seperti bawahan memiliki pengaruh atas keputusan yang akan mempengaruhi mereka (Vroom & Yetton, 1973: 18).

Kepemimpinan partisipatif bertolak dari

asumsi bahwa tujuan organisasi hanya akan dapat tercapai dengan kekuatan kelompok. Gaya kepemimpinan partisipatif dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Kedudukan pimpinan dengan bawahan sejajar dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi secara optimal (Rivai, 2010: 124). Kepemimpinan partisipatif menawarkan berbagai manfaat potensial, namun manfaatnya tercapai tergantung pada siapa peserta, seberapa besar pengaruh yang mereka miliki dan aspek lain dari situasi pengambilan keputusan. Kepemimpinan partisipatif memiliki ciri-ciri, yaitu (a) beban kerja organisasi menjadi tanggungjawab bersama setiap bagian (unit kerja) yang ada dalam organisasi, (b) pemimpin menganggap bawahan sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggungjawab, (c) disiplin yang diterapkan tidak kaku (fleksibel) untuk memecahkan permasalahan secara bersama-sama, (d) kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggungjawab pengawasan, dan (e) komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah (Rivai, 2010: 124).

2.4. Aspek Rasa Positif sebagai Kemampuan Komunikasi Interpersonal

Berdasarkan data hasil wawancara dengan seluruh informan bahwa aspek rasa positif dalam kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin Perpustakaan Universitas Bengkulu dengan kriteria baik. Kriteria baik ditunjukkan oleh tiga indikator utama.

Pertama, bentuk aspek rasa positif ditunjukkan oleh pemimpin dalam komunikasi interpersonal dengan para pustakawan melalui ekspresi wajah, tatapan, gerak-gerik tubuh, sikap tubuh, intonasi suara, dan kecepatan bicara. Rasa positif berupa posisi tubuh yang serius mendengarkan dengan posisi tubuh tegak dan penuh konsentrasi mendengarkan apa yang disampaikan pustakawan. Gerak tubuh yang diperlihatkan sebagai aspek rasa positif dengan mengacungkan jempol, tersenyum lebar, mengangguk-anggukkan kepala. Gerak-gerik tubuh lebih cenderung tenang dan berwibawa dengan posisi badan tegak layaknya secara umum seseorang serius mendengarkan apa yang disampaikan orang lain. Sikap tubuh sebenarnya hampir mirip dengan posisi tubuh, yaitu posisi tubuh tegak, namun aspek rasa positif yang mereka tunjukkan tidak selalu dengan sikap/

posisi tubuh tegak. Ada kalanya mereka duduk dengan santai, namun keseriusan tetap mereka tunjukkan melalui tatapan mereka. Intonasi suara yang dikeluarkan bernada datar, tidak ada terjadi fluktuasi emosi di dalamnya. Kecepatan suara juga relatif biasa (sedang), tidak terburu-buru, sehingga apa yang disampaikan oleh pemimpin terdengar jelas oleh pustakawan dan pegawai lain sewaktu mereka melakukan tanya-jawab.

Kedua, indikator aspek rasa positif ini ditunjukkan oleh pemimpin dalam komunikasi interpersonal dengan para pustakawan melalui postur tubuh dan gerak tubuh. Jika pimpinan memperlihatkan ekspresi wajah tidak senang, itu artinya mereka tidak atau kurang mempercayai apa yang disampaikan oleh para pustakawan. Jika tatapan matanya panjang, sama halnya ekspresi wajah tidak senang, itu artinya mereka tidak atau kurang mempercayai apa yang disampaikan oleh para pustakawan. Jika gerak-gerik tubuh mereka tenang, itu artinya mereka secara umum mempercayai mempercayai apa yang disampaikan oleh para pustakawan. Sikap tubuh hampir sama dengan gerak-gerik tubuh. Intonasi suara yang datar dan kecepatan pembicara yang relatif sedang (normal) menunjukkan bahwa pimpinan mempercayai dan tertarik dengan apa yang disampaikan oleh para pustakawan.

Ketiga, pemimpin tidak mampu menunjukkan aspek rasa positif selama melakukan komunikasi interpersonal dengan para pustakawan dalam kondisi pemimpin dalam keadaan sibuk dengan pekerjaannya atau tidak. Pemimpin secara umum memperlihatkan rasa positif selama berlangsung kegiatan komunikasi interpersonal dengan para pustakawan. Hal ini didasarkan atas penghargaan terhadap kepercayaannya bahwa para pustakawan merupakan komponen penting dalam pelaksanaan kegiatan lembaga. Namun, aspek ini tidak akan terlihat jika pemimpin sedang sibuk dengan pekerjaannya. Rasa positif adalah seseorang harus memiliki perasaan positif terhadap dirinya, mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi, dan menciptakan situasi komunikasi yang kondusif untuk interaksi yang efektif. Sikap positif atau faktor percaya ini merupakan bagian yang penting. Bila seseorang mempunyai perasaan bahwa dirinya tidak akan dirugikan, tidak akan dikhianati, maka orang itu pasti akan lebih mudah membuka dirinya. Seseorang mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi interpersonal sedikitnya melalui dua cara, yaitu (a) menyatakan sikap positif dan

(b) mendorong orang lain yang menjadi teman secara positif untuk saling berinteraksi. Sikap positif mengacu pada sedikitnya dua aspek dari komunikasi interpersonal, yaitu (a) komunikasi interpersonal dapat terbina (tercipta), jika seseorang memiliki sikap positif terhadap dirinya sendiri dan (b) perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi efektif (Taufik, 2012: 101).

Pimpinan lembaga menunjukkan aspek rasa positif selama berlangsungnya komunikasi interpersonal dengan para pustakawan, selain dinyatakan langsung secara lisan juga menggunakan komunikasi non-verbal. Komunikasi nonverbal adalah komunikasi yang pesannya dikemas dalam bentuk nonverbal, tanpa kata-kata. Dalam hidup nyata komunikasi nonverbal jauh lebih banyak dipakai daripada komunikasi verbal. Dalam berkomunikasi hampir secara otomatis komunikasi nonverbal ikut terpakai. Oleh karena itu, komunikasi nonverbal bersifat tetap dan selalu ada. Komunikasi nonverbal lebih jujur mengungkapkan hal yang mau diungkapkan secara spontan (Hardjana, 2003: 26).

Burgoon dan Saine (dalam Pearson, 2003: 102) berpendapat bahwa komunikasi nonverbal merupakan bentuk komunikasi yang menggunakan bahasa isyarat sebagai sarana berkomunikasi dengan orang lain. Menurut Hall (dalam Mulyana, 2009: 344), "komunikasi nonverbal adalah sebuah bahasa diam dan dimensi tersembunyi, karena pesan nonverbal yang tertanam dalam konteks komunikasi". Sejumlah kegiatan komunikatif juga melibatkan perilaku nonverbal dan kemampuan untuk mendeteksi dan menggambarkan pesan melalui media ini juga dipandang sebagai keterampilan interpersonal sentral (Harrigan, Rosenthal, dan Scherer, 2005). Pesan dapat dikomunikasikan melalui saluran nonverbal yang meliputi:

- a. Ekspresi wajah, Informasi tentang keadaan emosional seseorang dapat ditularkan melalui ekspresi wajah mereka. Ekspresi wajah dapat digunakan untuk mengatur interaksi, misalnya sinkronisasi percakapan.
- b. Tatapan. Informasi emosi juga bisa dikomunikasikan melalui tatapan. Misalnya, tatapan panjang sering dilihat sebagai sinyal permusuhan atau agresi. Melihat juga dapat digunakan untuk memulai dan mengatur interaksi interpersonal dan dapat digunakan untuk menilai reaksi orang lain

- selama presentasi dan percakapan lisan).
- c. Gerak-gerak. Gerakan dapat digunakan untuk mengganti kata-kata, selain kata-kata untuk memberi penekanan pada elemen pesan verbal, atau untuk mengatur atau memberi sinyal pada awal atau akhir interaksi).
 - d. Sikap tubuh. Postur seseorang dapat mengungkapkan bagaimana perasaan dan sikap mereka terhadap orang lain yang terlibat dalam interaksi. Postur tubuh juga cenderung bervariasi karena fungsi bagaimana situasi interpersonal formal dengan postur tubuh yang lebih santai mengindikasikan situasi yang kurang formal.
 - e. Isyarat paralinguistik. Isyarat vokal non verbal, seperti nada nada, nada dan kecepatan bicara juga dapat mengungkapkan informasi tentang keadaan emosional dan dapat digunakan untuk mengatur interaksi.

Menurut Effendy (2009: 8), komunikasi nonverbal memiliki beberapa tujuan, antara lain (1) perubahan sikap, (2) perubahan pendapat, (3) perubahan perilaku, dan (4) perubahan sosial (Effendy, 2009: 8). Perubahan sikap merupakan sikap yang dimaksud di sini adalah dengan menggunakan gerak isyarat, bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan kontak mata. Dengan menggunakan cara-cara tersebut, maka seseorang akan mampu memahami apakah orang yang diajak berbicara menghargai informasi yang disampaikan oleh lawan bicaranya.

2.5. Aspek Kesetaraan sebagai Kemampuan Komunikasi Interpersonal

Berdasarkan data hasil wawancara dengan seluruh informan bahwa aspek kesetaraan dalam kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin Perpustakaan Universitas Bengkulu dengan kriteria cukup baik. Kriteria cukup baik ditunjukkan oleh tiga indikator utama.

Pertama, pemimpin telah mampu menunjukkan aspek kesetaraan dalam kemampuan komunikasi interpersonal dalam segala hal. Aspek kesetaraan tersebut jelas terlihat, baik dalam komunikasi, rapat, interaksi sehari-hari, pemberian tugas dan tanggungjawab, dan sebagainya. Untuk komunikasi interpersonal, khususnya yang dilakukan di dalam ruang kerjanya, pemimpin tidak merasa berkuasa dan mendominasi pembicaraan. Pembicaraan

berlangsung dalam suasana santai, namun tidak terlepas dari perbedaan ikatan antara pemimpin sebagai orang yang memimpin lembaga dengan pegawai sebagai bawahan. Aspek kesetaraan dalam komunikasi interpersonal hanya ditunjukkan oleh pemimpin jika melakukan pembicaraan dengan Koordinator atau Kaur. Jika pembicaraan dilakukan dengan staf biasa, pemimpin cenderung kurang tertarik dan lebih mendominasi pembicaraan. Hal-hal yang ditanyakan juga mengenai adanya permasalahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab

Kedua, bentuk aspek kesetaraan yang ditunjukkan oleh pemimpin selama melakukan kegiatan komunikasi interpersonal dengan para pustakawan, jika hal-hal yang disampaikan berhubungan dengan pekerjaan dan kelancaraan kegiatan operasional lembaga. Untuk hal ini, pemimpin tidak mendominasi pembicaraan, namun tetap meminta pendapat dan klarifikasi terhadap permasalahan yang dipertanyakan kepada pegawai yang bersangkutan. Pemimpin memperlakukan setiap pustakawani sama dalam segala hal, tanpa membedakan jenis kelamin, status kepangkatan, lama masa kerja, kedekatan, dan sebagainya. Hal yang terpenting untuk mendapatkan perlakuan yang sama bagi setiap pustakawan adalah taat dan patuh terhadap semua aturan yang berlaku dalam lembaga. Dalam komunikasi interpersonal yang dilakukan dengan para pustakawan, baik di dalam ruang kerjanya maupun di luar ruang kerjanya, pemimpin tidak mendominasi pembicaraan, namun tetap meminta pendapat dan klarifikasi terhadap permasalahan yang ditanyakan kepada pegawai yang bersangkutan. Bentuk kesetaraan yang ditunjukkan oleh pemimpin terlihat, jika ia melakukan pembicaraan dengan para pustakawan.

Ketiga, indikator dari masing-masing bentuk aspek kesetaraan yang ditunjukkan oleh pemimpin selama melakukan kegiatan komunikasi interpersonal dengan para pustakawan, yaitu pemimpin lebih memberikan perhatian terhadap informasi yang disampaikan oleh para pustakawan. Pustakawan dianggap sebagai ujung tombak dalam melaksanakan semua kegiatan operasional harian lembaga. Tanpa keberadaan pustakawan pada perpustakaan, maka kegiatan operasional di dalam sub unit kerja tersebut pasti akan terganggu yang tentunya akan berpengaruh terhadap kualitas layanan kepastakaan yang diberikan kepada pemustaka. Hal ini tentunya akan menciptakan citra buruk lembaga di mata

pemustaka. Kesetaraan adalah pengakuan seseorang secara diam-diam bahwa kedua belah pihak menghargai, berguna, dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Dalam setiap situasi, sering adanya ketidaksetaraan. Seseorang mungkin lebih pandai, lebih kaya, lebih tampan atau cantik, lebih atletis dari pada yang lain dan bentuk ketidaksetaraan lainnya. Tidak pernah ada dua orang yang benar-benar setara (sama) dalam segala hal. Terlepas dari ketidaksetaraan tersebut, namun komunikasi interpersonal akan lebih efektif pada kondisi yang setara.

Dalam suatu hubungan interpersonal yang ditandai adanya kesetaraan, ketidaksetaraan dan konflik lebih dilihat sebagai upaya untuk memahami perbedaan yang pasti ada di antara mereka daripada sebagai kesempatan untuk mencari kelemahan orang lain dan menjatuhkannya. Kesetaraan tidak mengharuskan seseorang menerima dan menyetujui begitu saja semua perilaku verbal dan non-verbal orang lain, namun seseorang dapat menerima orang lain dengan memberikan penghargaan positif tidak bersyarat kepada orang lain tersebut (Rogers dalam Budiningsih, 2004: 52).

PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin Perpustakaan Universitas Bengkulu, maka ada beberapa kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut:

1. Aspek keterbukaan kemampuan komunikasi interpersonal pimpinan menunjukkan bahwa pemimpin lembaga terbuka kepada terhadap setiap pustakawan, terutama dalam menegur pustakawan dan pegawai yang tidak melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Aspek ini tidak diperlihatkan dalam forum resmi, namun dilakukan di tempat tertentu dengan tujuan menghargai perasaan pustakawan yang bersangkutan, sehingga mereka berkeinginan untuk memperbaiki kesalahannya dan tetap memiliki semangat kerja yang tinggi.
2. Aspek empati kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin menunjukkan bahwa pemimpin lembaga secara umum mampu memperlihatkan sikap simpati dan empati, karena hal tersebut menyangkut rasa kemanusiaan.

3. Aspek dukungan kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin menunjukkan bahwa pemimpin lembaga memberikan dukungan penuh untuk ide dan masukan konstruktif dari pustakawan dengan melakukan tanya-jawab sehubungan dengan ide dan masukan yang disampaikan oleh pustakawan. Jika ide tersebut diterima dengan pertimbangan layak untuk diimplementasikan demi kemajuan lembaga, selanjutnya pimpinan akan menyampaikan hal tersebut, baik dalam rapat sub unit kerja maupun dalam rapat koordinasi.

4. Aspek rasa positif kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin menunjukkan bahwa pemimpin lembaga menyatakan sikap positif yang disampaikan langsung kepada pustakawan yang bersangkutan dan mendorong pustakawan secara positif untuk saling berinteraksi. Kedua aspek rasa positif tersebut tercipta atas dasar komunikasi interpersonal dapat terbina, jika pemimpin memiliki sikap positif terhadap dirinya sendiri dan perasaan positif agar tercipta komunikasi interpersonal yang efektif.

5. Aspek kesetaraan kemampuan komunikasi interpersonal pemimpin menunjukkan bahwa pemimpin lembaga memperlakukan semua pustakawan sama tanpa membedakan jenis kelamin, umur, kepangkatan (jabatan), kedekatan, dan sebagainya. Hal ini bertujuan akan tercipta suasana yang nyaman dan akrab, sehingga terbentuk komunikasi interpersonal yang efektif antara keduanya.

2. Saran

Berdasarkan simpulan di atas, maka saran yang dapat diberikan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Untuk aspek keterbukaan kemampuan komunikasi interpersonal, pemimpin sebaiknya mempertahankan kondisi aspek keterbukaan yang telah terbentuk dalam komunikasi interpersonal dengan para pustakawan, karena mampu menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif. Pemimpin lembaga agar lebih terbuka dalam melakukan komunikasi interpersonal dengan para pustakawan untuk masa yang akan datang.
2. Untuk aspek empati kemampuan komunikasi interpersonal, pemimpin sebaiknya berupaya mencapai level empati. Dengan kata lain,

pemimpin lembaga dapat memperlihatkan aspek empati dalam melakukan komunikasi interpersonal dengan para pustakawan. Pemimpin lembaga sebaiknya menunjukkan empati dalam melakukan komunikasi interpersonal dengan para pustakawan dan pegawai lainnya.

3. Untuk aspek dukungan kemampuan komunikasi interpersonal, pemimpin sebaiknya mempertahankan kondisi aspek dukungan yang telah terbentuk dalam komunikasi interpersonal dengan para pustakawan. Hal ini selain mampu menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif, pimpinan lembaga juga menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif (demokratis) yang mampu memberdayakan para pustakawan demi kemajuan lembaga untuk masa yang akan datang dan bagi pengembangan sikap dan keterampilan yang mereka miliki.

4. Untuk aspek rasa positif kemampuan komunikasi interpersonal, pemimpin sebaiknya mempertahankan kondisi aspek ini yang telah terbentuk dalam komunikasi interpersonal dengan para pustakawan, karena mampu menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif. Aspek rasa positif ini sebaiknya ditunjukkan kepada semua pustakawan dan pegawai lainnya.

5. Untuk aspek kesetaraan kemampuan komunikasi interpersonal, pemimpin sebaiknya mempertahankan kondisi aspek ini yang telah terbentuk dalam komunikasi interpersonal dengan para pustakawan, karena mampu menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif. Pemimpin lembaga sebaiknya memosisikan diri "sama" dengan para pustakawan, karena komunikasi interpersonal akan efektif jika pemimpin lembaga "setara" dengan para pegawai.

Daftar Pustaka

- Ahmad, A. & Rohani, A. (2007). *Psikologi Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Borba, M. (2001). *Building Moral Intelligence*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Budiningsih, A. (2004). *Pembelajaran Moral*. Jakarta: Rineka Cipta.
- DeVito, J.A. (2001). *The Interpersonal Communication Book (9th Ed.)*. Boston: Addison Wesley Longman, Inc.
- Effendy, O.U. (2009). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fajar, M. (2009). *Ilmu Komunikasi: Teori & Praktik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Goleman, D. (2003). *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*. [Terjemahan: Widodo, A.T.K]. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hardjana, A.M. (2003). *Komunikasi Intrapersonal & Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Kanisius.
- Harrigan, JA. Rosenthal, R., & Scherer, K.R. (2005). *The New Handbook of Methods in Nonverbal Behaviour Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2009). *Analisis Data Kualitatif*. [Terjemahan: Rohidi, T.R]. Jakarta: University Press.
- Mulyana, D. (2009). *Sistem Manajemen Komunikasi: Teori, Model, dan Aplikasinya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Patton, M.Q. (2002). *Metode Evaluasi Kualitatif*. [Terjemahan: Priyadi, B.P]. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rivai, V. (2010). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Taufik. (2012). *Empati: Pendekatan Psikologi Sosial*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, Pennsylvania: University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8th Ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

